UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA OPTIMIZAR EL FLUJO INTERNO DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO: CASO. PETROQUÍMICA DE VENEZUELA, S.A.

AUTORA:
Cabrera C, Diana Y
C.I.: 13.079.573

Bárbula, junio de 2013

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA OPTIMIZAR EL FLUJO INTERNO DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO: CASO. PETROQUÍMICA DE VENEZUELA, S.A.

Autora:
Cabrera C, Diana Y

Trabajo de grado presentado para optar al título de
Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia

Bárbula, junio de 2013

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA OPTIMIZAR EL FLUJO INTERNO DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO: CASO. PETROQUÍMICA DE VENEZUELA, S.A.

Tutora:
Msc. Amélia Escalona

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económica y Sociales
Área de estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia
Por: Amélia Escalona
C.I: V- 7.388.556

Bárbula, junio de 2013

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"Propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del Estado venezolano: Caso. Petroquímica de Venezuela, S.A."** Presentado por la ciudadana: **Diana Yasmín Cabrera Chirino** titular de la Cédula de Identidad Nº 13.079.573 para optar al título de **Magíster en administración de empresas mención gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

En Bárbula, a los cuatro (04) días del mes de abril de 2013.

Nombre, Apellido	**C.I.**	**Firma del Jurado**
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, junio de 2013

DEDICATORIA

Primeramente a Dios todopoderoso y a la virgen María, por llenarme de bendiciones, y acompañarme siempre en cada etapa de mi vida.

A mis padres, María de Cabrera y Juan Cabrera, quienes con sus buenos deseos me han apoyado siempre en la consecución de mis metas. Gracias por su confianza y amor.

A mi hija, María Fernanda, por su paciencia y compañía a lo largo de esta carrera y de nuestras vidas. Que esto sea para ti hija un ejemplo a seguir en la vida, que Dios te bendiga.

A mi compañero y socio fiel Jorge Arias, por apoyarme en cada proyecto de mi vida.

A mis hermanas, Dorkis, Doris, Deina, Doralis y a mi hermano, Juan Carlos, que este trabajo de investigación sea de apoyo para futuras investigaciones en el área profesional que se propongan.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Carabobo, por brindarme una vez más la oportunidad de fortalecer mis conocimientos, con experiencias vividas.

A Petroquímica de Venezuela S.A (PEQUIVEN), por ser una escuela en las actividades impartidas y brindarme todo el apoyo para mi preparación y crecimiento profesional.

A mi tutora, Msc. Amélia Escalona, a quien aprecio mucho, por su gran carisma, asesoramiento, esfuerzo y dedicación brindada en todo el desarrollo de la investigación. Mil gracias muñeca.

A todos los profesores, por compartir sus conocimientos y experiencias.

A mis hermanas, Dorkis, Doris, Deina, Doralis y a mi hermano, Juan Carlos, por su apoyo incondicional y hacerme sentir que siempre puedo contar con ustedes.

A mis compañeros de estudio, Roy, Liliangela y en especial Karina de Felices, por compartir conocimientos y experiencias en toda la trayectoria de la maestría.

Y a todas aquellas personas, que de una u otra forma me ayudaron, a concluir este trabajo de investigación.

PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA OPTIMIZAR EL FLUJO INTERNO DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO: CASO. PETROQUÍMICA DE VENEZUELA, S.A.

Autor(a): Diana Cabrera
Tutora: Msc. Amélia Escalona
Fecha: Junio, 2013

RESUMEN

El presente trabajo de investigación centro su objetivo en proponer un modelo estratégico de Comunicación Efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A., a fin de establecer estrategias que permitan mejorar el proceso de comunicación interna y externa en las empresas del Estado Venezolano, específicamente Petroquímica de Venezuela, S.A., La metodología utilizada se enmarco bajo la perspectiva del método cuantitativo, caracterizada por un diseño de campo y documental, El área de estudio se centro en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A, tomando como muestra 20 empleados, 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Finanzas y 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Proyectos; muestra tomada intencionalmente con el fin de contrastar la realidad observada desde ambos puntos de vista. Los instrumentos de recolección de información estuvieron constituidos por un cuestionario, aplicado a los gerentes, supervisores y colaboradores, así como la técnica del fichaje para la recolección de la información documental, resultados que permitieron el desarrollo de los objetivos propuestos. Se concluye que el flujo interno y externo de comunicación interfiere en los procesos de la empresa, identificando así tres nudos críticos, 1) en el área de recursos humanos, 2) en los procesos y 3) en el cliente, que sirvieron de basamentos para el desarrollo de la propuesta, considerándose como punto de mejoras en el estudio. Se recomienda aplicar el modelo estratégico de comunicación efectiva propuesto, en base a lineamientos estratégicos dirigida a mejorar el flujo de información interno y externo, orientado al recurso humano, los procesos y los clientes. Estrategias que ayudaran a una mejor gestión organizacional.

Palabras Claves: Modelo Estratégico, Comunicación Efectiva, Flujo Interno de Información, Empresas del Estado venezolano.

PROPOSED STRATEGIC COMMUNICATION EFFECTIVE MODEL TO OPTIMIZE THE INTERNAL FLOW OF INFORMATION IN THE VENEZUELAN STATE ENTERPRISES: A CASE. PETROCHEMICAL DE VENEZUELA, SA

Author (a): Diana Cabrera
Tutora: Msc. Amélia Escalona
Date: June, 2013

SUMMARY

This research center your aim to propose a strategic model to optimize Effective Communication internal and external flow of information in Petrochemical Venezuela, SA, in order to establish strategies to improve the process of internal and external communication in business Venezuelan state, specifically Petrochemical Venezuela, SA, the methodology was framed from the perspective of the quantitative method, characterized by a field design and documentary study area centered on the Management Corporate Finance and Petrochemical Projects Venezuela, SA, taking as example 20 employees, 10 employees of the Corporate Finance and 10 employees of the Corporate Management Project, sample taken intentionally in order to compare the observed reality from both points of view. The data collection instruments were constituted by a questionnaire applied to managers, supervisors and employees, and signing technique for collection of documentary information, results that allowed the development of the proposed objectives. We conclude that the internal and external flow of communication interferes with business processes, identifying three critical points, 1) in the human resources overhead, 2) in the processes and 3) on the client, which served as bases for the development of the proposal, considered as a point of improvement in the study. We recommend applying the model proposed effective communication strategy, based on strategic guidelines aimed at improving the flow of internal and external information, human resource oriented, processes and customers. Strategies to help better organizational management.

Key Words: Strategic Model, Effective Communication, Internal Flow of Information, State Enterprises.

INDICE GENERAL

Pág.

Dedicatoria…… v

Agradecimiento…… vi

Resumen…… vii

Lista de Cuadros…… xi

Lista de Gráficos…… xii

Introducción xiii

CAPÍTULOS

I EL PROBLEMA .....

Planteamiento del Problema…… 15

Objetivos de la investigación 19

Objetivo General…….... 19

Objetivos Específicos…….. 19

Justificación..... 20

II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....

Antecedentes de la investigación 23

Bases Teóricas..... 30

Definición de Términos Básicos 60

III MARCO METODOLÓGICO .....

Tipo de Investigación…….. 62

Naturaleza de la Investigación……... 63

Nivel de la Investigación…… 63

Diseño de la Investigación…… 63

Población y Muestra…… 64

Técnicas e instrumentos de Recolección de información…….. 68

Validez del Instrumento …… 69

Confiabilidad del Instrumento…… 72

Técnicas y análisis de Datos..…….. 73
IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS……. 75
V LA PROPUESTA ……. 105
CONCLUSIONES…… 118
RECOMENDACIONES……. 120
LISTA DE REFERENCIAS…… 121
ANEXOS 127

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No		Pág.
1	Distribución de la muestra (Personal de las Gerencias Corporativas Finanzas y Proyectos) de la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A……	67
2	Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad……	72
3	Ítem Nro. 1 Habilidades Comunicativas……	77
4	Ítem Nro. 2 Habilidades Comunicativas……	78
5	Ítem Nro. 3 Habilidades Comunicativas……	79
6	Ítem Nro. 4 Motivación……..	80
7	Ítem Nro. 5 Motivación……..	81
8	Ítem Nro. 6 Interacción comunicacional……	82
9	Ítem Nro. 7 Interacción comunicacional……	83
10	Ítem Nro. 8 Interacción comunicacional……	84
11	Ítem Nro. 9 Debilidad en la comunicación……	85
12	Ítem Nro.10 Debilidad en la comunicación……	86
13	Ítem Nro.11 Relaciones interinstitucionales……..	87
14	Ítem Nro.12 Necesidad de adiestramiento……	88
15	Ítem Nro.13 Necesidad de adiestramiento……	89
16	Ítem Nro.14 Flujo de Información……	90
17	Ítem Nro.15 Flujo de Información……	91
18	Ítem Nro.16 Flujo de Información……	92
19	Ítem Nro.17 Estrategia……..	93
20	Ítem Nro.18 Estrategia……..	94
21	Ítem Nro.19 Estrategia……..	95
22	Ítem Nro.20 Estrategia……..	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No		Pág.
1	Ítem Nro. 1 Habilidades Comunicativas……	77
2	Ítem Nro. 2 Habilidades Comunicativas……	78
3	Ítem Nro. 3 Habilidades Comunicativas……	79
4	Ítem Nro. 4 Motivación……..	80
5	Ítem Nro. 5 Motivación……..	81
6	Ítem Nro. 6 Interacción comunicacional……	82
7	Ítem Nro. 7 Interacción comunicacional……	83
8	Ítem Nro. 8 Interacción comunicacional……	84
9	Ítem Nro. 9 Debilidad en la comunicación……	85
10	Ítem Nro.10 Debilidad en la comunicación……	86
11	Ítem Nro.11 Relaciones interinstitucionales……..	87
12	Ítem Nro.12 Necesidad de adiestramiento……	88
13	Ítem Nro.13 Necesidad de adiestramiento……	89
14	Ítem Nro.14 Flujo de Información……	90
15	Ítem Nro.15 Flujo de Información……	91
16	Ítem Nro.16 Flujo de Información……	92
17	Ítem Nro.17 Estrategia……..	93
18	Ítem Nro.18 Estrategia……..	94
19	Ítem Nro.19 Estrategia……..	95
20	Ítem Nro.20 Estrategia……..	96

INTRODUCCIÓN

El desenvolvimiento que puede tener una organización para alcanzar sus objetivos planteados, va a depender en gran medida, de una buena comunicación. La acción comunicativa, no solo debe ser considerada como un flujo interno y externo de información, sino también desde un proceso direccionado a la toma de decisiones en la organización.

Para lograr una comunicación efectiva, no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral, sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito.

Las gerencias adoptan decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas, para las cuales les corresponden comunicar e informar a los niveles estratégicos y operativos de la organización.

Estas decisiones, sin duda, deben considerar aspectos del entorno, como lo es la comunicación efectiva, ya que de ella depende que las acciones planificadas se cumplan.

Las gerencias corporativas de finanzas y de proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A., no están ajenas a esta realidad, por tal motivo, la presente investigación busca proponer modelos estratégicos de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del Estado venezolano, específicamente en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A., con el fin de establecer su importancia dentro de los planes de acción

para el logro de los resultados esperados. Se estructura el presente estudio en V capítulos, detallados a continuación:

Capítulo I, reseña la situación del problema objeto de estudio, indicando los objetivos a desarrollar en la investigación y la justificación para su elaboración.

Capítulo II, contempla el marco teórico referencial, conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que soporta el estudio y la definición de términos básicos.

Capítulo III, constituye el marco metodológico, donde se describe, la perspectiva, el nivel, diseño, tipo de estudio y la descripción de la unidad de análisis de la investigación; reflejando la población y muestra seleccionada para la aplicabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV, corresponde a las técnicas de análisis de información y los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos empleados.

Capítulo V, se presenta y se justifica la propuesta, mostrando el desarrollo operativo de la misma, ofreciendo finalmente las conclusiones y recomendaciones sobre el estudio planteado.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente con el surgimiento de numerosas organizaciones, así como el proceso de globalización, tal como lo indica Márquez (2004:1), “se ha ido desarrollando un mercado competitivo” del cual no escapan las empresas del Estado venezolano. La búsqueda desenfrenada de mejorar la comunicación efectiva entre los miembros de la organización, citando el referido autor que ha “dado origen al uso de estrategias, y canales de comunicación idóneos” (p.1), en pro de optimizar la comunicación efectivamente, con el fin de tener una buena interacción con sus empleados, poder enfrentar cambios inesperados que se desarrollen en las organizaciones, en algunos casos productos de la normativa legal vigente, así como la complejidad de la cual son propias estas empresas. Por lo consiguiente las empresas del Estado venezolano, pretenden mejorar o reforzar la misión e imagen gubernamental en lo interno y externo, y de este modo ofrecer un mejor servicio o calidad en sus productos.

Día a día, se observa como las organizaciones del siglo XXI, han sido objeto de esos cambios bruscos, como lo indica Di Fonzo (2002), en donde se “plantean escenarios distintos a los acostumbrados” cargados de incertidumbre y azar, cambios descontrolados y “entornos pocos estables” (p.1), lo que convierte a la comunicación efectiva como un factor de apoyo, fundamental y estratégico en las organizaciones para su funcionamiento y

efectivo desempeño. Destacando así la importancia que tiene una buena comunicación interna como agente constructor de la misión, visión, valores y cultura organizacional.

De acuerdo a la propuesta de Di Fonzo (2002), expone que:

> La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial en tanto se convierte en un instrumento para la calidad, esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y sí la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa. (p. 1)

De igual modo Rodríguez, Frenis, Rodríguez, Pérez (2010:1), señalan "que las relaciones entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación".

Presentando así los autores la siguiente interrogante: "¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?".

Así mismo estos autores, comentan que "la carencia de estrategias comunicativas al interior y exterior de las organizaciones, genera lentitud en los procesos y en las acciones" (p.1). Así como también "retardo en las

respuestas y desinformación de las políticas, misión y visión" (p.1) de las organizaciones.

Plantean también Rodríguez, Frenis, Rodríguez, Pérez (2010), que "la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, por ser una herramienta clave, que juega un papel primordial en el sustento de toda organización" (p.2).

Cumpliendo así la comunicación efectiva una series de funciones dentro de las organizaciones tales como: proporcionar información de procesos internos y externos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad.

En este sentido Rodríguez, Frenis, Rodríguez, Pérez (2010), indican "el término función como la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio, en referencia a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación" (p.3).

Partiendo de la importancia de la comunicación se indica que toda organización debe contar con un flujo de comunicación efectivo, que le permita conocer las fallas o deficiencias que puedan interrumpir el desenvolvimiento en las actividades, visualizándose así la problemática existente en Petroquímica de Venezuela, S.A., donde se observa una escasa comunicación entre los miembros de la organización, así como decisiones centralizadas lo cual repercuta en el mal manejo de información, ocasionando un clima organizacional no idóneo, y por ende un mal servicio a

la colectividad. Todo esto viene dado por el hecho de no contar con una adecuada comunicación efectiva, al momento de diseñar estrategias empresariales, dado que no se vinculan a los objetivos, metas, misión, visión y política planteados en Petroquímica de Venezuela, S.A., y al desempeño de cada uno de los empleados de la Corporación.

Por todo lo antes descrito, la autora denota la necesidad de implantar un modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en Petroquímica de Venezuela, S.A., con el propósito de generar herramientas estratégicas capaces de atenuar los problemas por falta de comunicación entre Directivos, Gerentes, Supervisores y colaboradores, en virtud que no dictan lineamientos oportunos sobre metas y objetivos, encaminados hacia el logro de las actividades planteadas, originando que la información no se concrete aguas abajo y no se ejecute la acción, abundando el doble discurso en los Lideres o Responsables, originados por una cultura que realmente distorsiona la misión o razón de ser de la organización, a raíz del mal manejo comunicacional por parte del personal estratégico ocasionando ruido e interferencia en la comunicación y por ende la información no es oportuna. Sin duda la creación de estrategias de comunicación efectiva mejorará la fluidez de la información entre los miembros de las organizaciones.

Formulación del Problema

Por todo lo planteado en la sección anterior donde se expone el problema y sus consecuencias en el tiempo, cabe peguntarse:

¿Qué efectos tendría la propuesta de un modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.?

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General:

Proponer un modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el proceso de comunicación interna y externa a través de la DOFA existente en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.
- Identificar los focos críticos de falta de comunicación efectiva existente en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.
- Analizar la importancia del flujo interno y externo de comunicación y como interfiere en los Procesos.
- Diseñar una propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva, a fin de optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

Justificación

El modelo de gerencia que se propone implantar en las empresas del Estado venezolano, es de relevancia y aporte, por cuanto está directamente relacionado con la Misión y Visión de la Maestría de Administración de Empresa mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, así como también se inserta en las líneas de investigación fijadas por la Dirección de Postgrado de la citada universidad y las líneas de trabajo clasificados como "Manejo del cambio en las Organizaciones Públicas" contribuyendo al logro de la Comunicación efectiva como herramienta del plan estratégico y políticas públicas en pro del bienestar social de la colectividad.

En cuanto al aporte para las organizaciones públicas o empresas del Estado venezolano, permitirá diseñar criterios que soporte un modelo de comunicación estratégicas que optimice el flujo interno de información en las organizaciones públicas, a fin de que contribuya a que las organizaciones sean cada día más competitivas, revisando los supuestos o modelos teóricos aplicados en la comunicación. Así mismo mejorar las relaciones internas en las organizaciones, consolidando un trabajo centrado en la participación como fuente de cambio e introducción de modelos que faciliten intercambios significativos con la comunidad como espacio caracterizado por relaciones sociales que conducen a la conformación de grupos de trabajos armónicos, flexibles y productivos.

El aporte para las casas de estudios o centros de investigación se pretende que la investigación y modelo propuesto no sólo contribuya con la formación del investigador, sino que además sirvan de guía para aquellos

empresarios tanto del sector Privado como Público con resistencia a la implementación de herramientas estratégicas en la gestión de la comunicación organizacional.

Esta investigación se enfoca en tres (3) puntos de vista, los cuales se justifican a continuación:

En cuanto a lo teórico, aborda las teorías correspondientes a las variables: modelo estratégico, comunicación efectiva y empresas del Estado venezolano y los supuestos relacionados con la gestión de comunicación interna y externa en las organizaciones.

Desde la perspectiva organizacional, se conoce la realidad y la práctica de estos supuestos teóricos de comunicación efectiva en las empresas del Estado venezolano, con especialistas en la materia, para determinar su incidencia en Petroquímica de Venezuela, S.A.

Y en lo metodológico, enfoca el tema “Propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en las empresas del Estado venezolano: Caso. Petroquímica de Venezuela, S.A.” aplicando técnicas de recolección de información, a través de la encuesta y la observación directa, a los empleados de Petroquímico de Venezuela, S.A., conociendo la realidad del objeto de estudio.

En síntesis, constituye un aporte para posteriores investigaciones, que se acarreen en el campo organizativo sobre la comunicación en diferentes métodos relacionados con la efectividad y el resultado de objetivos y metas trazadas.

Delimitación

El presente trabajo de investigación, se ajustará a lo concerniente con los lineamientos estratégicos de comunicación, basada en mejorar el flujo de información interno y externo, enfocado a la optimización del recurso humano, los procesos y al cliente en la empresa Petroquímica de Venezuela S.A. (PEQUIVEN), con las actividades desarrolladas específicamente, desde el año 2011 hasta el presente, enmarcadas dentro del Proyecto Nacional Simón Bolívar (2013-2019).

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

En este capitulo, se sitúa el marco referencial teórico que orienta el estudio de la investigación en todos sus aspectos, estableciendo así un vínculo de proposiciones teóricas y otras investigaciones realizadas inherentes a la problemática que presentan las empresas del Estado venezolano en referencia a la comunicación efectiva.

Antecedentes de la investigación

Relata la revisión de la literatura científica relacionada con el tema objeto de estudio; haciendo referencia a teorías, enfoques, modelos y proyectos relevantes, relacionadas con los objetivos planeados. Es conveniente realizar un análisis cuidadoso y preciso del estado del conocimiento actual en el área específica del problema estudiado. Según Balestrini (2002:92) los antecedentes “contienen la ubicación histórica social, sus relaciones con otro hechos o problemas”.

De los antecedentes investigativos, se señalan los siguientes hallazgos:

Por su parte Oliveros (2012) en su trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresa, mención Gerencia, titulado: **“Propuesta de lineamientos estratégicos basados en la Cultura y Clima**

Organizacional como factores determinantes dentro de la Gestión Gerencial de las empresas del Sector Petroquímico del Estado Carabobo", la cual tuvo como objetivo proponer Lineamientos estratégicos basados en la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes dentro de la Gestión Gerencial, su incidencia es directa, porque en ambos buscan desarrollar estrategias basadas en la comunicación como otro elemento determinante dentro de la cultura organizacional.

Escalona, A (2010), en su trabajo de grado titulado **"Modelo de Gestión Estratégica para la Gestión Pública en los gobiernos Regionales"** para optar al título de Magister en Administración de Empresa, mención: Gerencia, señala que la planificación estratégica es una herramienta informativa que permite a la alta dirección, comunicar las líneas a seguir y como estas juegan un papel importante en la consecución de los objetivos comunes. Vemos pues, como ambas investigaciones desarrollan un modelo Estratégico para la Gestión Pública (empresas del Estado), buscando establecer estrategias que permitan su optimización y generando aportes factibles aplicables a corto plazo.

Rivas, Hidalgo y Ramírez (2010), presentaron en la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" en el Salvador, su tesis de postgrado titulada **"Diagnostico de la comunicación estratégica en las empresas Salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo",** para optar al grado de Maestro en Comunicación, el cual tuvo por objetivo, identificar si existen mecanismos y procesos de comunicación estratégica y cómo se gestiona esta comunicación en los niveles organizacionales, institucionales y mercadológico. En el presente trabajo se utilizaron diversas técnicas de

investigación, como revisión bibliográfica, de material proporcionado por las empresas investigadas, entrevistas a profundidad, método de encuesta. La presente investigación guarda relación con el objeto de estudio ya que ambas investigaciones buscan optimización de la producción, y una de las recomendaciones es que las empresas deben trabajar un plan estratégico, donde debe incluir la comunicación como parte de la estrategia corporativa.

Por su parte, Moragas (2010), presenta en la Universitat Internacional de Catalunya España, su tesis doctoral, titulada **"Comunicación y motivación del Directorio: Un modelo antropológico".** El cual indica en sus objetivos, explorar las características de la comunicación directiva que facilitan la unidad en la empresa. Descubrir y diagnosticar las causas de fondo de los llamados "problemas de comunicación" del directivo, y facilitar la formación de los directivos en la competencia comunicativa. La metodología de este estudio se profundizo en las investigaciones empíricas procedentes de los estudios sobre el liderazgo y la comunicación como medio para comprobar las variables de mayor importancia en el objeto de estudio. Dando una visión general de la comunicación interpersonal directivo - subordinado centrándose en estos dos agentes en tanto personas. Se observa como ambas investigaciones buscan mejorar la comunicación a través de la formación de los directivos en la competencia comunicativa.

Por su parte Fernández (2010), en su trabajo de grado titulado: **"Propuesta para optimizar el proceso de comunicación organización en los Centros de Educación Inicial "Bahía del Sol", "Doñana", "Juangriego", "Sabaneta" del Municipio Nº 07 del subsistema de Educación Inicial en el Estado Nueva Esparta".** Para optar al título de

Magíster en Gerencia Educativa, en el Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela. Teniendo como objetivo proponer un plan de acción con la finalidad de mejorar el proceso de comunicación organizacional. Para el desarrollo de este objetivo se aplicaron instrumento tipo encuesta y un cuestionario. Vemos que guarda relación con la investigación, porque realizaron un diagnostico para detectar las debilidades en el proceso de comunicación organizacional con el fin de optimizar el proceso en el sector de estudio.

En contraste con la Comunicación Efectiva, señala Santiago (2009), en su trabajo de grado para optar al titulo de Magíster en Administración de Empresa, mención Gerencia, titulado: **"Modelo de comunicación efectiva como herramienta estratégica en la gestión de las Pymes de la zona industrial el recreo en el Estado Carabobo***",* el cual tuvo como objetivo diseñar un modelo de comunicación efectiva como herramienta estratégica en la gestión de las Pymes, se desarrollo como una investigación de campo de carácter descriptivo. La información se obtuvo mediante la aplicación de un instrumento con preguntas tipo likert, que permitieron diagnosticar el proceso de comunicación existente en las Pymes. Concluyendo el autor que no esta completamente definida la comunicación formal, generando una actuación gerencial deficiente en el control de las acciones integrales de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Tiene vinculación con el tema puesto que ambas buscan un modelo de comunicación como herramienta estratégica en la gestión empresarial y el análisis del flujo de información.

Por otro lado, Mora (2008), en su investigación **"Incidencia de la Comunicación en el Proceso de Supervisión Educativa en la Escuela Bolivariana "Ciudad de Barinas"** Municipio Barinas del Estado Barinas. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, el objetivo fue analizar la incidencia de la comunicación en el proceso de supervisión en la Escuela Bolivariana "Ciudad de Barinas" Parroquia Rómulo Betancourt. Para lograr tal propósito se implemento una investigación correlacional de tipo descriptiva apoyada en un diseño de campo. La recopilación de la información se realizó mediante la aplicación de dos instrumentos tipo cuestionarios bajo la escala Likert. En los resultados obtenidos se pudo describir la comunicación entre directivos y docentes, la cual debe estimular la comunicación y erradicar todos los aspectos que no la hacen posible en toda su forma. Está estrechamente vinculada a la investigación puesto que ambas buscan tomar aspectos relevantes de comunicación en las instituciones públicas.

Sobre este elemento, Morales (2006), presenta en la Universidad Autónoma de Barcelona en Bellaterra España, su tesis doctoral, titulada **"La Comunicación Planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones".** Indicando como objetivo, encontrar respuestas que permitan avanzar en el diseño de un posible modelo de gestión de la comunicación que sirve de referencia a profesionales y docentes, para formar y asesorar. Un modelo susceptible de ser maximizado o minimizado. Que pueda ser una referencia válida tanto para una pequeña organización cuyas necesidades de comunicación puedan ser cubiertas con un solo comunicador, como en grandes organizaciones que incluyan en sus organigramas departamentos específicos de comunicación, en función de las

necesidades concretas de cada caso. Esta investigación se centro en dos apartados concretos: uno de naturaleza documental y retrospectiva, donde se trabajaron fuentes secundarias. Y un segundo apartado, prospectivo, que se centro en el diseño de un estudio de campo cualitativo que permitió enriquecer las aportaciones estudiadas a partir de otras fuentes de carácter primario. Tiene vinculación con el tema a investigar porque ambas buscan el desarrollo de un modelo de gestión de la comunicación en grandes organizaciones.

Por su parte Zambrano (2006), realizó su trabajo de grado titulado **"Comunicación Gerencial y formación del Gerente educativo en Educación Media y Diversificada",** para optar al título de Magíster Scientiarum en: Gerencia Educativa, la cual se llevó a cabo con la finalizada de determinar la relación entre la comunicación gerencial y la formación del Gerente educativo en las instituciones públicas de Educación Media y Diversificada. Con un nivel de investigación descriptivo y de campo, aplicando la técnica de la encuesta para el desarrollo de los datos. Esta investigación guarda relación directa con el presente estudio, en virtud que ambas buscan establecer la influencia de la comunicación en el ámbito organizacional.

Otras fuentes relacionadas con el trabajo de investigación fueron las encontradas en publicaciones, indicadas por Pizzolante (2006) y Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005).

Pizzolante (2006), en su estudio apuntes de un evangelizador corporativo, titulado: **“El poder de la comunicación estratégica”.** Desde sus primeros trabajos enfrenta la reflexión sobre la comunicación – ya sea humana, social, empresarial o técnica – a través de una visión de tiempo estructurada. Pizzolante resalta que:

> La comunicación será la herramienta estratégica para el logro y solo una planificación flexible, oportuna y suficiente permitirá alcanzarlo; gerencia estratégica del conocimiento que exige un liderazgo incluyente de hombres y mujeres que por igual aportan a la empresa, estandarizando procesos que den mayor certidumbre al valor que agregan, conscientes de las exigencias del plan de negocio, abiertos a la colaboración, adaptación e integración de mas y mejor talento que cree y gestione en equipos con habilidades múltiples. (p. 12).

Del estudio señalado se toma como aporte fundamental el diseño del modelo de comunicación estratégica para optimizar el flujo interno de comunicación en las organizaciones.

Las investigaciones señaladas anteriormente, guardan relación con el tema de estudio de la presente investigación, ya que aportan bases para el desarrollo de los objetivos específicos, permitiendo mejorar en el desarrollo del mismo, además de fortalecer el planteamiento del problema, haciendo posible la secuencia de la investigación.

Bases Teóricas

En la presente investigación se innovarán la localización, consulta y obtención de las variables relacionada en los objetivos de esta investigación, basándose en los siguientes ejes temáticos, que se relatan a continuación:

- Modelo Estratégico
- Comunicación efectiva
- Empresas del Estado venezolano

Estos ejes temáticos, facilitan las bases teóricas documental para soportar las propuestas y recomendaciones en la definición del modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del Estado venezolano: caso. Petroquímica de Venezuela, S.A. Discurriendo el momento de la comunicación estratégica como uno de los pedestales principales en la definición del modelo propuesto en la presente investigación, se tiene la siguiente definición:

- Estrategia
- Modelo estratégico
- Comunicación efectiva
- Empresas del Estado venezolano

Estrategia

Definida por Serna (2006), establece que son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo. Las estrategias son, entonces, las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos y el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo.

Por su parte Francés (2006), manifiesta que la estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. Así como puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendida sin una definición explícita previa.

También indica Francés (2006), que una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleve a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Una vez definida la estrategia de acuerdo a los diferentes autores citados, se tienen los siguientes puntos:

Implementación de la estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- **Diseño de una estructura organizacional**: Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.
- **Diseño de sistemas de control:** Una empresa debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

- **Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:** Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.
- **Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:** Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

Evaluación de la estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un

objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. A continuación se presentan las dos preguntas más importantes del control estratégico:

1.- ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?

2.- ¿Están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
2. Medición del desempeño
3. Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Modelo Estratégico

Al respecto Zambrano (2006), un plan estratégico es un proceso flexible que debe abarcar todos los aspectos de la región educativos, culturales, económicos, sociales, asociativos y territoriales, es un plan sistémico que

toque todos los puntos de vistas y en todos los matices. El plan estratégico es, en pocas palabras, una nueva forma de administración del gobierno basada en el contexto y la participación colectiva. También, es un espacio que pretende trascender a los gobiernos y a los nombres propios para transformarse en una herramienta fundamental del desarrollo local. En síntesis, los principios básicos de la planificación estratégica son, la participación ciudadana, el trabajo conjunto entre el sector público y el privado, el debate democrático, la búsqueda de consensos y el compromiso de acción. La finalidad de todo plan estratégico es desarrollar las capacidades de los agentes políticos, sociales, económicos y culturales de la ciudad.

En este sentido en función a la teoría de la estrategia se hace mención a la teoría de la Planificación estratégica propiamente dicha.

El Diagnóstico Estratégico

Afirma Mintzberg (2002), el diagnóstico estratégico consiste en el análisis de los procesos internos con su relación con el entorno global. En el ámbito interno, la planificación estratégica intenta conocer la cultura corporativa presente en la organización. La cultura corporativa representa la unión con la estrategia para el fortalecimiento institucional. Una cultura corporativa por lo general, considera los siguientes elementos de estudio:

- Los fundadores: Las primeras intenciones o valores promulgados por los sujetos que inician el proyecto de creación de una organización,

inciden significativamente en la formación de valores, ritos y creencias que marcarán el destino de la misma.

- El estilo de dirección: Representa la manera como los niveles directivos altos, llevan a la práctica sus decisiones, procesos de comunicación y el estilo de liderazgo.
- Los valores: La comunicación y transmisión de los valores organizacionales son de vital importancia para el mantenimiento de una cultura corporativa, ya que orienta a la consolidación de una identidad propia capaz de guiar las acciones directivas dentro de un mundo axiológico claro y definido.
- El grado de autonomía: Refiere en qué medida el grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida, ayudan a determinar un tipo de participación e interés por parte de los demás miembros de la organización en mejorar o potenciar los procesos de trabajo claves para el éxito de la misma.
- La estructura organizacional: De acuerdo al diseño organizacional con que se cuente, la cultura se manifestará a partir del grado de centralismo, normalización, interacción, comunicación y sinergia, en la realidad cultural diaria de los miembros de la organización.
- Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones: La manera como se evalúe, se reconozca y se sancione, detectará una determinada cultura. La motivación determina un cierto grado de comportamiento humano y compromiso que puedan caracterizar a cada institución.

Otro factor considerado por la planificación estratégica para el diagnóstico, es el análisis interno de la realidad organizacional en términos

de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Dentro de este ámbito de análisis, existen múltiples técnicas capaces de contribuir a la realización de este proceso:

1. El análisis D.A.F.O.: Consiste en la relación entre las variables claves del entorno y la capacidad estratégica de la organización por medio de la identificación de la estrategia actual, los cambios del entorno (oportunidades y amenazas) la identificación de las variables fuertes, y las limitaciones de la organización (fortalezas y debilidades).
2. Análisis de vulnerabilidad: Refiere el estudio crítico de las debilidades y su impacto en las estrategias de la organización. Relaciona el impacto de la debilidad y la capacidad de reacción organizacional dentro de un cuadro de indefensión, peligrosidad, vulnerabilidad y preparación.
3. El perfil de capacidad institucional: Es una adaptación de la matriz DOFA pero dirigida a estudiar cinco categorías básicas: La capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano.

En concordancia con las fases anteriores, el diagnóstico no sólo se circunscribe a los interno, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y producir. Este análisis concibe la necesidad de analizar las variables más significativas del entorno social, económico, político y tecnológico.
Entre las técnicas más usadas se encuentran:

a. La construcción de escenarios: Esta técnica fue introducida por Herman Kahn, su objetivo principal, en palabras de Miklos y Tello (2000), “es de integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro." (Pág. 119). La construcción de escenarios pasa por cinco fases relacionadas: Una primera donde se delimita el sistema estructural a estudiar. Una segunda fase donde se estudia el pasado a través de su revisión histórica, su evolución, desarrollo y funcionamiento. Una tercera fase la cual supone el estudio de los flujos de entrada y salida del sistema considerando su entorno, sus mecanismos de control y los factores de cambio presente en la dinámica del mismo. Una cuarta fase donde se diseñan los escenarios alternativos, para concluir con la fase final, basada en la descripción de la interacción de las tendencias y eventos para diseñar el futuro.

b. El método Delphi: Fue introducido por la Rand Corporation y posteriormente por Helmer, Dalkey y Gordon. Tiene como propósito consultar a los "expertos" sobre una realidad específica, consta básicamente por cuatro fases: Primero, se debe definir el tema, área o sector a estudiar, segundo, debe elegirse muy cuidadosamente los expertos bajo ciertos principios; tercero, aplicar los cuestionarios en tres rondas sucesivas considerando más entregas según el caso, y por último el procesamiento de las respuestas y la síntesis respectiva.

c. El perfil de oportunidades y amenazas en el medio: Desarrollado por Humberto Serna el cual consiste en la realización de una matriz donde se comparan a juicio del decisor, ciertos factores (políticos, económicos,

sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos) con las oportunidades, amenazas y sus respectivos impactos.

La Direccionalidad Estratégica

Miklos y Tello (2000), explican que luego de haber definido la realidad interna de la organización y su relación con su entorno, la planificación estratégica precisa una fase de programación y definición clave para el desarrollo institucional orientada a la elaboración de la visión, misión y objetivos corporativos. La visión constituye el impulso futurista donde la organización aspira llegar dentro de un propósito general o misión, la misión hace referencia a la razón de ser, sus prioridades y factores de existencia. Por otro lado los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y misión institucionales. Representan el horizonte temporal de los resultados esperados en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc. Los objetivos deben ser mensurables, cuantificables, concretos y realizables en un corto, mediano y largo plazo.

Estrategias y Proyectos Estratégicos

Lampel (2002), afirman en su publicación " The Strategy Process" que Posterior de haber definido los objetivos estratégicos, las estrategias corporativas constituyen el siguiente paso para la dirección organizacional,

dentro de ésta, se han constituido básicamente en la teoría administrativa, cuatro enfoques a saber:

- La estrategia basada en el poder del mercado: Modelo desarrollado en los años treinta en Harvard y profundizado por Mason y Bain diez años después. Consiste en el entendimiento que el mercado tiene sobre la demanda y la oferta dentro de un esquema denominado estructura-conducta -resultados. La estructura del sector tiene que ver en el grado de concentración de la empresa, la diferenciación de sus productos dentro de una estructura de costos determinada y su influencia en su conducta, es decir, las acciones que desarrollará en torno al papel de sus rivales y los resultados esperados dentro de un cierto grado de eficiencia en su productividad, innovación, tecnología, productos, etc.
- La ventaja competitiva: Modelo iniciado por Porter centrado en el papel de la organización para desarrollar posiciones de defensa contra las fuerzas competitivas del mercado.
- Teoría de los recursos: Busca elaborar ventajas competitivas por medio de la captura de rentas empresariales como consecuencia de ventajas en la eficiencia de la empresa en cuanto al manejo adecuados de sus recursos tangibles, intangibles y humanos que influirán en el manejo de los caminos para el logro de sus objetivos estratégicos, en este modelo se destacan los trabajos de Rumelt, Wernerfelt y Teece(1984).
- El enfoque de las capacidades: Analiza las fuentes de creación de riquezas y su captura para las organizaciones a través del conocimiento de éxitos, fracasos o de algunas organizaciones que elaboran ventajas competitivas en periodos de cambio.

Dentro de los modelos anteriormente descritos, existen ciertas metodologías usualmente utilizadas en las actividades de planeación, esta son:

- Alternativas estratégicas: Consiste en la definición de estrategias concentradas en un ámbito ofensivo (concentración, diversificación, integración, fusión. adquisición, etc.) defensivo (reducción, desinversión, liquidación, recuperación, etc., genérico (áreas globales de la organización) y concéntrico (afectan a toda la organización).
- Análisis vectorial del crecimiento: Estudia las alternativas de productos en relación con las opciones del mercado y el posible crecimiento deseado por la organización(crecimiento vectorial horizontal, crecimiento vectorial vertical, combinado) y la posterior integración de estas en un denominado vector estratégico que delineará las estrategias a seguir.
- Análisis del portafolio competitivo: Consiste en la definición de la curva de experiencia, la participación relativa de la organización en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.
- Revisión estratégica global: Desarrollada por Allan Rowe donde se definen las estrategias mediante la concreción de cuatro factores de análisis: El poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero, esto con el apoyo de instrumentos como la matriz de atracción de la industria, la matriz de política direccional y la posición estratégica y evaluación de acciones.

Planificación Estratégica

De acuerdo a Sallenave (1991), señala que la Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. 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.

En este sentido Francés (2006), indica que la planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman documentos llamados planes. La planificación proyectiva constituye la forma primitiva de planificación utilizada por las empresas y los organismos públicos. Esta modalidad de planificación no anticipa la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados: supone que de una situación inicial es posible pasar a la situación – objetivo o mediante una series de acciones determinadas técnicamente.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazar en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identificas teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas.

Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa.

La matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.

Figura 1. Esquema matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
Análisis Internos (empresa) / Análisis Externos (entorno)	**Fortalezas**	**Debilidades**
Oportunidades	**Estrategias ofensivas**	**Estrategias adaptativas**
Amenazas	**Estrategias reactivas**	**Estrategias defensivas**

Fuente: Adaptado de Francés (2006).

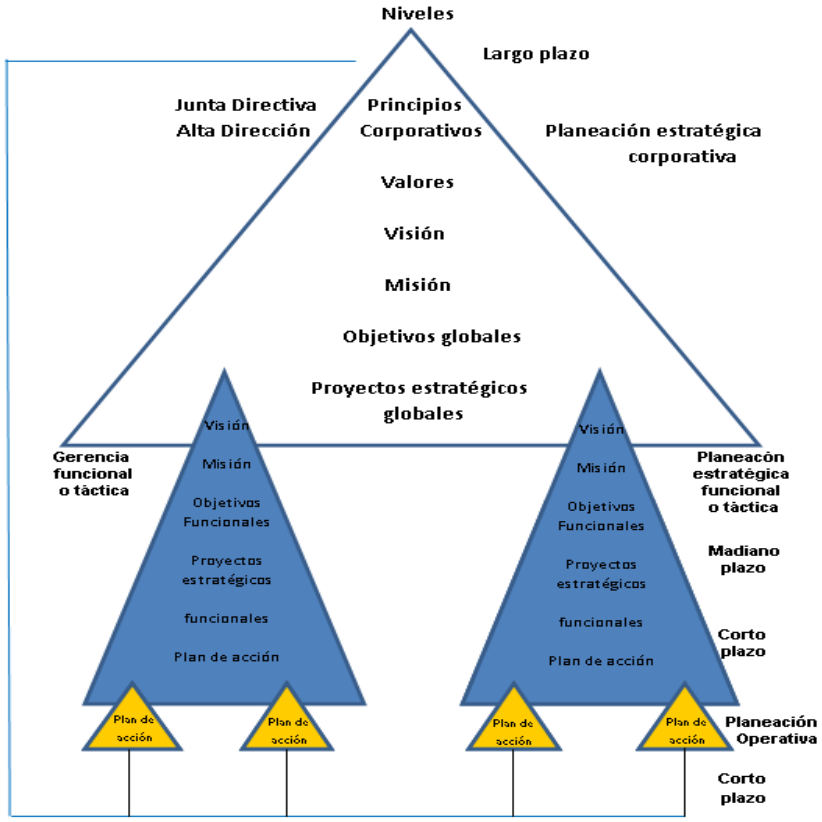
El proceso de la Planificación Estratégica

Porter (2002), se refiere a la planificación estratégica como sistema, contiene un determinado número de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. Esta complejidad no viene dada por las dificultades propias del proceso en torno a la aplicación de sus métodos y técnicas, sino más bien corresponde a la dinámica de la realidad que desborda los más elaborados análisis del entorno y hacen de esta, un instrumento racionalizador de las aspiraciones organizacionales en un mundo de incertidumbres constantes. La planificación estratégica asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas productivas.

En este mismo orden Serna (2006), define la Planificación Estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Adicionalmente, planificación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planificación estratégica corporativa, planificación estratégica funcional o táctica y planificación estratégica operativa. En la figura 2 se muestra el proceso de planificación estratégica presentado por Serna.

Figura 2. Proceso de planificación estratégica



Fuente: Serna (2006).

Después de haber definido las opciones estratégicas dentro del proceso de planeación, la formulación estratégica a través del diseño de los proyectos estratégicos, constituye la siguiente fase para llevar a cabo acciones de administración estratégica. En esta fase se deben definir las estrategias para cada proyecto, su estándar esperado, su índice concreto de éxito y sus responsables, del mismo modo se delinean los planes operativos y su asignación presupuestaria correspondiente.

Posteriormente a ello, la fase de control y seguimiento del proceso constituye un elemento importante para la aplicación de planes estratégicos. La monitoria del proceso consiste en la observación sistemática de los avances del proyecto y sus resultados obtenidos en un periodo de tiempo definido, para ello se deberán asignar las metas a cumplir, su indicador de medición y el resultado alcanzado, a fin de tomar acciones correctivas que favorezcan el logro del objetivo deseado. Dentro de su configuración final, la planificación estratégica realiza los mismos pasos anteriormente descritos en los niveles coordinativos y operativos, es decir, cada unidad coordinadora y operativa deberá diagnosticar, definir estrategias, proyectos y planes concretos que provengan de la filosofía organizacional a fin de llevar a cabo las acciones pertinentes para el logro de los objetivos propuestos a partir de sistemas de control de gestión capaces de garantizar la eficiencia de los recursos invertidos y el alcance de las metas.

Bajo esta perspectiva, el control de gestión constituye un proceso esencial para la realización de actividades de planeación estratégica ya que constituye el camino para la evaluación de las ideas y acciones definidas en el proceso anterior, por lo que su definición, características, modelos, categorías y conceptos, se desarrollarán ampliamente en la siguiente parte del trabajo. En cuanto a la planificación estratégica pública puede constituirse en la herramienta más potente para producir los cambios más profundos en la manera de diseñar y hacer gobierno en América Latina. Este método puede transformar al político tradicional, caracterizado por ser iletrado, distraído y disperso, en un político moderno, dotado de un método serio y riguroso, que precede y preside la acción de gobierno, capaz de procesar los problemas de la realidad que se desea gobernar, diseñar operaciones, trabajar con escenarios y diseño estratégico y dotar a la oficina del

gobernante de sistemas de alta dirección que garantice la gerencia eficaz, eficiente y efectiva del plan de gobierno. La planificación de la acción solo tiene como alternativas a la improvisación. El dirigente que improvisa, tarde o temprano, se convierte en esclavos de las circunstancias y, como gobernante gobernado por ellas, arrastra a su país a esas mismas ataduras.

La planificación moderna, como cálculo que precede y preside la acción, está concebida justamente para servir al dirigente político que intenta ver más allá de la curva del futuro (Matus, 1994: 247). Es de vital importancia hacer mención de las características de la planificación estratégica pública, las cuales a su vez son condiciones para su aplicación: Es un proceso que precede y preside la acción de gobierno, es decir se anticipa a la acción (planifica) y ajusta, corrige, reformula en la acción (monitoreo, evaluación y ajuste permanente).

Para cumplir con este proceso, la planificación estratégica pública hace uso en forma simultánea del cálculo técnico y del cálculo político. Ese cálculo se hace fundamentalmente sobre los problemas que aborda el plan y de las circunstancias que condiciona actuar sobre los mismos. Es planificar y hacer gobierno simultáneamente, es un enfoque evolutivo. Planifican diferentes actores: aliados y oponentes, no solo planifica el gobierno. Planifican otros actores, sean aliados u oponentes al gobierno.

El elemento central del método es el problema, la planificación estratégica publica propone el uso del concepto de problema, el cual se define como una divergencia entre el ser y el debe ser o como aquella situación que es insatisfactoria para un actor social o un conjunto de actores sociales, los problemas de la realidad que se intenta gobernar son los cuasi

estructurado, con respecto a los cuales no se conocen todas las variables que lo componen, ni todas las relaciones entre esas variable y solo parcialmente siguen leyes.

Comunicación Efectiva

Para entender la comunicación efectiva primero debemos conocer el concepto de comunicación, de acuerdo a Robbins y Coulter (2005), indica que “es la transferencia y la comprensión de significados” queriendo decir el autor “que si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo”, y el señalamiento final que deseamos hacer sobre la comunicación es que abarca tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la comunicación organizacional (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización). Ambos tipos de comunicación son importantes para los gerentes.

Funciones de la comunicación

Robbins y Coulter (2005), señala ¿por qué es importante la comunicación para los gerentes y las organizaciones? indicando que, esta sirve para cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información.

- La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras, por ejemplo: cuando a los empleados se les pide que comuniquen primero cualquier queja relacionada con

el trabajo a su gerente inmediato o que sigan su descripción de trabajo o cumplan con las políticas de la empresa.

- La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado.

- La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

- La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.

- Por último, los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones. La comunicación proporciona esa información.

Ninguna de estas cuatro funciones es más importante que las demás. Para que los grupos trabajen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, motivarlos para que trabajen, proporcionar un medio para la expresión emocional y tomar decisiones.

Verderber y Verderber (2005), comentan que para lograr una comunicación efectiva, no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral, sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera

correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito. Este punto es importante en la estrategia de comunicación ya que la efectividad en la transmisión del mensaje que involucre los elementos de integración e interacción es fundamental en la construcción de una visión compartida que orienta los esfuerzos hacia los mismos objetivos tanto organizacionales como personales.

Por otra parte Llacuna y Pujol (2008), establecieron que para lograr una comunicación efectiva se deben considerar, entre otros, los siguientes elementos:

- Claridad. La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni sofisticados.
- Integración. La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. Esto no quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal sino más bien aprovechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad.
- Equilibrio. Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen. Más adelante veremos como es importante conjuntar todos estos elementos en la gestión estratégica de la comunicación para quienes intervienen.

- Moderación. Estrictamente necesaria y concisa posible.
- Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica. Recordemos que el entorno globalizado y la diversidad laboral y cultural exigen constantes readecuaciones y la comunicación no es excepción.

Además de conocer y analizar los requisitos para una comunicación eficiente indica Llacuna y Pujol (2008), que es necesario conocer también que existen obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación tales como: barreras psicológicas, como son valores, emociones, percepciones; barreras físicas como el ruido; barreras semánticas, por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones, no escuchar.

Conocer los requisitos y las barreras para una comunicación eficiente nos permite establecer programas estratégicos adecuados de comunicación que nos aseguren que el mensaje llegue en la forma que está planeada y que el objetivo de integración se cumpla logrando unificar los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El papel de la comunicación en la planeación estratégica.

Para Moreno (2009), la planeación estratégica es un proceso estructurado a través de la cual se construye de manera lógica el marco conceptual sobre el cual y para el cual ha de realizar sus actividades una organización así como las estrategias que se han de utilizar para dar cumplimiento a la visión institucional. Lo anterior requiere de un buen sistema de comunicación que

permita el conocimiento general de ese marco conceptual con el objetivo de vincularlo al marco operativo. En otras palabras para alcanzar la visión, se requieren estrategias, las estrategias son necesarias para lograr acciones concretas y para ejecutar esas acciones se requiere de integración en la organización que sólo es posible si los marcos de actuación son conocidos por todos.

Así como también cita el autor, para el logro de una visión compartida se hace necesaria una comunicación efectiva que sea capaz de integrar al elemento humano y propicie su interacción de una manera coordinada. Como ya lo vimos, una de las principales causas por las cuales las organizaciones no logran convertir en realidad sus estrategias es por la falla en el proceso de comunicación. La comunicación viene a constituirse entonces en un factor clave de la planeación estratégica. Solo a través de una comunicación eficiente puede lograrse que todos los integrantes de una organización se agrupen en torno a la visión institucional, compartan intereses, se motiven, colaboren y al final se logre una visión compartida resultado de la alineación de los intereses personales con los institucionales.

Gestión estratégica de la comunicación

Por otro lado señala Moreno (2009), partiendo del supuesto que una comunicación efectiva ayuda al logro de una visión compartida toda vez que esta planteada con principios de integración e interacción que vincula los intereses institucionales con los intereses personales, resulta oportuno abordar, entonces, la manera de cómo se deben administrar los procesos de la comunicación para pasar de lo que tradicionalmente es un proceso “informativo” a un proceso “comunicativo” que por sus consecuencias e

importancia se vuelve estratégico. Precisamente por esta última característica del proceso, su gestión es, también, estratégica. A continuación se plantea algunos elementos de la gestión estratégica de la comunicación:

A. Estrategia y comunicación: sus definiciones.

La estrategia es un planteamiento o conjunto de planteamientos de corto y largo plazo que definen la forma como una organización ha de lograr la consecución de sus objetivos. También se define la comunicación estratégica como aquella cuyo objetivo es vincular la parte conceptual de la organización, constituida por la misión, visión, valores, objetivos, con la parte operativa para lograr una visión compartida. Para lograr esa vinculación efectiva se requiere de una adecuada gestión de los procesos que intervienen en la comunicación.

B. Planeación estratégica de la comunicación.

Partiendo de la definición propuesta y haciendo referencia a la necesidad de vincular la parte conceptual con la parte operativa, se hace necesario el establecimiento de principios y mecanismos que le den viabilidad a esa intención. En este sentido se hace necesaria una planeación estratégica del proceso.

Un plan estratégico de comunicación debe tener su origen en el plan general de la organización para que todo el modelo conceptual de la organización sea presentado a sus integrantes y lograr su difusión, aceptación e interiorización. La planeación estratégica de la comunicación debe enfocarse en la *comunicación efectiva* del modelo para lograr que la

misión y la visión sean compartidas, luego, entonces, deben utilizarse todos los niveles y tipos de comunicación existentes.

Arellano (2008), en su ensayo La Estrategia de Comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones, sostiene que la comunicación de la filosofía de la organización contribuye al desarrollo de una cultura laboral que integra tanto a los directivos como a los empleados y obreros, y difunde un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión.

C. Elementos de la gestión de la comunicación

Como todo proceso la comunicación debe estar sujeta a elementos mínimos de gestión que garanticen su manejo eficiente en términos de amplitud, contenido, focalización, oportunidad y objetivos. Garrido (2001:111) resume estos elementos como sigue:

- Investigación. Es básico contar con elementos para la construcción de un buen diseño de estrategias de comunicación, pero para lograr este diseño, es necesario tener antecedentes de aquellas situaciones que permitan establecer las condiciones tanto externas como internas bajo las cuales se va a producir el proceso de comunicación. Todos los antecedentes que afectan el objetivo del mensaje y el mensaje mismo se logran conocer a través de procesos de investigación que permita establecer elementos suficientes de juicio para la construcción de una estrategia eficiente.
- Interpretación y análisis. Es el análisis profundo de los antecedentes obtenidos durante la etapa de investigación que nos permitirá orientar la construcción de la estrategia.

- Diseño estratégico. Este es un elemento básico primordial ya que marca la forma, la extensión, el objetivo, la oportunidad, el alcance que tendrá la estrategia de comunicación con la clara intención de lograr una integración en torno a un objetivo sinérgico común. De este diseño estratégico depende que se de la eficiencia de la comunicación para el logro de una visión compartida.
- Dirección y gestión. Desde luego que al tratarse de un proceso que resulta estratégico, es lógico deducir que el proceso requiere ser administrado para que el mensaje sea emitido y canalizado de manera adecuada estableciendo los canales de retroalimentación necesarios para verificar la efectividad tanto en la emisión como en la recepción del mensaje.
- Integración. Este es un elemento clave en la gestión estratégica de la comunicación. Ya dijimos que solo cuenta el mensaje que se entiende, más que aquel que se quería enviar. Luego es imprescindible que el emisor se asegure de que el receptor recibió el mensaje de la manera adecuada. El elemento humano no puede estar integrado si desconoce la visión institucional, la misión, sus objetivos, sus principios y valores y además no ha vinculado estos elementos con sus intereses personales. Es necesario que la gestión de la comunicación asegure que esta integración se de para el logro de una visión compartida.
- Evaluación y control. Por último, este elemento es muy importante, ya que a través de él, podemos determinar la efectividad de las estrategias de comunicación, además, nos brinda elementos para mejorar los procesos, reorganizarlos, redirigirlos y, en su caso, eliminarlos.

Empresas del Estado Venezolano

Las empresas del Estado son compañías anónimas cuyas acciones en su totalidad o en parte considerable, pertenecen al Estado. Entre ellas aparecen las empresas de economía mixta, en las cuales participan los sectores público y privado, tanto en la integración del capital social, como en la administración de la empresa.

Régimen Jurídico de las Empresas del Estado.

Lares (1996), indica que entre las empresas de propiedad totalmente estatal, cabe señalar en primer término, las que tienen por objeto la industria y el comercio de los hidrocarburos. El Estado venezolano por ley de 29 de agosto de 1975 se reservó por razones de conveniencia nacional, todo lo relativo a la exploración, explotación, manufactura o comercio de los hidrocarburos, actividades que ejerce por medio de empresas de su propiedad, todas ellas constituidas en forma de compañías anónimas, regidas por el Código de Comercio. La principal de esas empresas es Petróleos de Venezuela, S.A., a la cual corresponden las funciones de coordinación, supervisión y control de las actividades de las demás. Las empresas filiales u operadoras para la época son: Lagoven, Maraven, Meneven y Corpoven. Es también empresa filial de Petróleos de Venezuela, S.A., Petroquímica de Venezuela S.A. (Pequiven).

Organizaciones Públicas

Uzcategui, (2008) define las organizaciones públicas como: “Todas aquellas organizaciones que pertenecen al Estado, sea este Nacional, Municipal o de cualquier otro ámbito administrativo- gubernamental, ya sea

de una manera total o parcial" (p.29). En base a lo antes expuesto, las organizaciones se congregan en cualquier estado entorno a un gran volumen de entes que gestionan servicios, definen políticas públicas, están bajo las órdenes de una instancia políticas pero que, ante todo, son organizaciones con acierto, expectativas, problemas y dilemas de carácter organizativo. Estas por su naturaleza públicas son unas organizaciones muy especiales y exigen un tratamiento especifico y diferente al de las organizaciones privadas.

En resumen, las organizaciones públicas son empresas establecidas por el gobierno para proporcionar servicios públicos. Se implantan por un decreto del Ejecutivo para la actuación en actividades mercantiles, industriales y de servicio o cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.

Características de las Empresas Públicas

Según Uzcátegui (2008), las características más sobresalientes son:

- Las empresas están integradas por un conjunto de organismos que forman parte del Estado y que configuran la Rama del Poder Público.

- Los actos de las empresas públicas se rigen por diversas leyes y están encaminados a la presentación de servicio de interés general para la sociedad.

- Los resultados de las Empresas Publicas no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares si

no por el grado de eficiencia del servicio que se lleva a la comunidad; Educación, Salud, Seguridad, Comunicación, Transporte, y Energías entre otras.

Administración Pública

Settembrino (1986), se refiere en el “Análisis de la estrategia de la Reforma de la Administración Pública” a la elevada complejidad de la sociedad actual unida a un contexto marcado por la crisis económica presenta un escenario con elevada demanda de liderazgo en los diferentes ámbitos público, empresarial o social.

Jurídicamente el concepto de administración Pública se usa más frecuentemente en sentido formal, constituye un organismo que realiza una actividad del Estado. Actualmente el modelo de administración habitual es el modelo burocrático descrito por Max Weber.

En la administración pública se halla implícito el concepto de actividad administrativa la cual consiste en la ejecución directa de la Ley, mediante actos administrativos y actos materiales y tiene por finalidad la gestión de los servicios públicos. Es importante decir, de acuerdo con Bermúdez (2003) “que los actos administrativos son por esencia actos de rango sub-legal, es decir, de ejecución directa de la legislación y solo de ejecución indirecta y mediata de la Constitución y esto es lo que los distingue de los actos legislativos y de los actos de gobierno.

En Venezuela la Organización Administrativa está constituida por el conjunto de entes y órganos que dan origen a una estructura compleja, destinada a servir de soporte a la actuación administrativa, o dicho de otra manera, al cumplimiento de la función administrativa. El referido cumplimiento nos hace más que evidenciar la actuación desarrollada por órganos y entes públicos para lograr la tutela de los intereses públicos que le son confiados por el ordenamiento jurídico, para la cual requieren que las piezas que forman su estructura organizativa funcionen operativa, adecuada y eficazmente. Es significativo señalar, según Albi (2000) que “éstas formulas o figuras organizativas han sido siempre necesarias para explicar y posibilitar el funcionamiento de la Administración Pública” (p.37).

Dentro de la administración pública existe una actividad de control, la cual ha sido considerada como uno de los principios fundamentales del derecho público moderno, que junto con los principios de legalidad, separación de funciones, constitucionalidad de las normas, reconocimiento de los derechos subjetivos, de derechos sociales y económicos por parte del Estado, singularizan esencialmente lo que debe ser un Estado democrático en el cual la seguridad jurídica no se transforme en un muro obstaculizarte del cambio social, sino que sea lo suficientemente ágil y flexible como para permitir que la colectividad logre una mejor vida.

Primero es necesario definir lo que se quiere reformar. Es decir, debemos definir a la Administración Pública: "es una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones". Este

concepto de administración pública nos muestra lo diverso que es esta "organización", en el sentido de que incluye en su seno diferentes espacios y especialistas que se ocupan específicamente de una tarea, y que su interdependencia hace muy difícil establecer que se debe reformar y que no, y por ende realizar una reforma administrativa no es tarea de unos pocos, sino que abarca a todo el conjunto de ella y también a la sociedad como destino final de los "output" que ella produce.

No solo en la administración pública hay instituciones. Hay algo dentro de ella que las mueve. Ese motor son las personas, mejor dicho los "funcionarios" que en su conjunto conforman la burocracia, y es esta burocracia la que se desenvuelve, cumpliendo su función impulsada por valores, patrones de conducta, emociones, sentimientos, intereses, etc.

Definición de Términos Básicos

A fin de explicar ciertos términos básicos, para el entendimiento de los lectores y necesarios en el desarrollo de la presente investigación, se tiene:

- **Colaboradores:** Número y tipo de personal dentro de la Organización. Son los que ejecutan las tareas para el cumplimiento de las estrategias.
- **Colectivo:** Aquel grupo o conjunto de personas que sostienen intereses comunes, es decir trabajan, se ocupan, están motivados y comparten los mismos objetivos o temas de interés.

- **Control:** es el proceso de revisión, evaluación y elaboración de informes a fin de asegurarse que se cumplan con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.
- **Empresas del Estado venezolano:** Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propio.
- **Gestión Pública:** Disposición, organización y administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a las autoridades jurisdiccionales de una localidad, estado o nación, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
- **Herramientas:** Es un instrumento con el que se trabaja, que se opera de forma manual.
- **Metas:** Fines o propósitos específicos, las cuales conllevan a la cuantificación de los fines esperados en un lapso determinado.
- **Motivación:** Son las cosas que mueven a una persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación**.**
- **Petroquímica de Venezuela, S.A.:** Empresa del sector petroquímico transformadora de hidrocarburos, tales como: fertilizantes, resinas plásticas y productos industriales.
- **Planificación:** Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzar los objetivos.
- **Políticas:** Decisiones de alto nivel que buscan unificar conductas y orientar los procesos.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la forma como se realizará el estudio, los pasos para su ejecución y el método a emplearse. Así como también se detalla la metodología implícita de la investigación, identificándose el tipo de estudio en el cual se enmarca la misma, el diseño seleccionado, la población y la muestra del objeto de estudio, las técnicas e instrumento de recolección de datos, además de las variables lo que determina la validez del instrumento.

Tipo de Investigación

El presente estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa, la cual según Arias (2004:203), busca hallar con "claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también busca saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos".

La investigación cuantitativa es un método de investigación basado en los principios metodológicos de positivismo y que adhiere al desarrollo de estándares de diseño estrictos antes de iniciar la investigación. Según Arias (2006) el objetivo de este tipo de investigación es el estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente.

Naturaleza de la Investigación

La presente investigación se apoyó en el método deductivo por cuanto la misma partió de lo general a lo específico, desarrollando modelos estratégicos de Comunicación Efectiva para optimizar el flujo interno de información en las gerencias adscritas a la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

Se conoce como método deductivo aquél que parte de datos generales y se aceptan como valederos, y se deducen por un razonamiento lógico, ya que parte de realidades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Nivel de la Investigación

Es significativo recalcar que este bosquejo fue descriptivo, ya que facilitó la tarea del investigador para generar datos y seleccionar fuentes de información, logrando así describir el objeto de estudio a través del análisis de los datos recolectados.

Diseño de la Investigación

Este trabajo de investigación se sitúa dentro la modalidad de campo y

apoyo documental, por lo que la autora proyecta la propuesta de un modelo estratégico de comunicación efectiva en una mejor gestión laboral, a fin de tener en cuenta los objetivos de la investigación. Los datos obtenidos se tomaron de la población en forma directa desde el contexto seleccionado para desarrollar un modelo estratégico de comunicación efectiva, a fin de optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

En tal sentido, en la presente investigación se tomo ambos diseños, tanto el documental como el de campo. Suministrado a esta definición se puede decir que este estudio es de diseño documental definido por Arias (2006:27), como: “Un proceso basado en la búsqueda, recopilación, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, impresos, audiovisuales o electrónicos”. En lo consecuente, se puede decir que en esta tesis de grado, se acopio información a partir de fuentes documentales tales como; material impreso, materiales bibliográficos, monografías, artículos de prensa, artículos de revista, trabajos de postgrado, tesis doctorales, referencias electrónicas, entre otras.

Adjuntamente, se tomo un diseño de campo, por cuanto la información fue recopilada directamente de la realidad existente donde acontecieron los hechos, mediante la aplicación de un instrumento a nivel de la población estudiada tomando en cuenta los objetivos, el sistema de variables y sus respectivos indicadores.

Población y Muestra

Al respecto Balestrini (2006:137), define la población como: “El conjunto de elementos a las cuales se pretende indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

Sin lugar a duda, la población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados.

Por otro lado Arias (2006:81), define la población como “Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio”

Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (1998:190) definen la población como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo".

La Población estuvo constituida por la empresa **Petroquímica de Venezuela, S.A.,** conformada por tres (3) Complejos Petroquímicos ubicados:

- Región Central (Complejo Petroquímico Morón).
- Región Occidental (Complejo Petroquímico Ana María Campos).
- Región Oriental (Complejo Petroquímico José Antonio Anzoátegui).

Así como también una Sede Corporativa ubicada en el Estado Carabobo, en donde se centro la muestra objeto de estudio, representadas por gerentes, supervisores y colaborador de las Gerencias Corporativas de Finanzas y Proyectos. Ver cuadro Nº 1.

Muestra que fue tomada intencionalmente con la finalidad de evaluar de manera directa la relación entre gerentes, supervisores y colaborador de las Gerencias Corporativas de Finanzas y Proyectos, respecto a la necesidad para manejar estrategias de comunicación efectiva, por ser un factor fundamental para el desenvolvimiento de las actividades impartidas, específicamente con la muestra seleccionada y basada en la experiencia del investigador, motivo por el cual, estuvo representada por veinte (20) empleados de las Gerencia Corporativa de Finanzas y Proyectos. Generalizando, la muestra fue constituida por diez (10) empleados de la Gerencia de Finanzas y diez (10) empleados de la Gerencia de Proyectos, las cuales requieren de estrategias de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A. Ver distribución de la muestra en el cuadro Nº 1.

Cuadro Nº 1
Distribución de la muestra (Personal de las Gerencias Corporativas Finanzas y Proyectos) de la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

	Gerencia de Finanzas	Gerencia de Proyectos	Total Empleados
Gerentes	2	2	4
Supervisores	2	3	5
Colaboradores	6	5	11
Totales	**10**	**10**	**20**

Fuente: Cabrera. D (2013).

Como basamento a los resultados del estudio, se indica que la muestra se seleccionó utilizando el tipo de muestreo intencionado no probabilística, por responder a las necesidades del estudio, y debido a la selección de los sujetos realizada de manera directa por el investigador. Al respecto, Jiménez, (2008:49), establece que: "La muestra intencionada es cuando el investigador selecciona los elementos que a su juicio considera representativos, para lo cual se requiere un conocimiento previo de la población que se investiga".

Del mismo modo la muestra no probabilística, es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006:191), como: "también llamadas muestras dirigidas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aun así se utiliza en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población". Tal es el caso del presente estudio.

Por otro lado indica Ávila (1999:89), que "en la muestra no probabilística la selección de las unidades de análisis dependen de las características y criterios personales, etc.". Así como también señalo el referido autor, el

concepto del muestreo intencional, como “un procedimiento que permite seleccionar casos característicos de la población limitando la muestra precisamente a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña”.

Técnicas e instrumentos de recolección de Información

En la elaboración de la presente investigación se hizo necesario recabar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de información, en este sentido, Hernández (2006: 125), define la técnica como “el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante dicho proceso de recolección”.

Por otra parte, las técnicas son los medios empleados para recolectar la información. Las técnicas a utilizar en esta investigación fueron, por una parte, la observación directa que según Delgado, Colombo, Orfila. (2003:65) “tiene como propósito ir registrando de manera sistemática la conducta del hombre y su contexto social”. Se trata de la captación de datos como producto de un seguimiento sistemático del hecho en estudio. Se observaron los procedimientos y procesos dentro de la empresa para ver el desenvolvimiento y desempeño de las actividades en las áreas en estudio.

Con el fin de obtener información necesaria para el desarrollo de los objetivos, se utilizó como técnica la observación no estructurada: definida por Arias (2006), como “La que se ejecuta sin una guía prediseñada que

especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados". Técnica que será aplicada en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A., de la Sede Corporativa ubicada en el Estado Carabobo, con la intención de observar las debilidades y fortalezas referentes a la comunicación efectiva.

Del mismo modo también se utilizo la revisión bibliográfica asociada a la investigación y encuestas a los gerentes, supervisores y colaboradores directos de las Gerencias Corporativas de Finanzas y Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A., de la Sede Corporativa ubicada en el Estado Carabobo.

Como instrumento se empleo la técnica de un (1) cuestionario aplicado a toda la muestra objeto de estudio. Ver anexo C. Asimismo, constituyo un instrumento de recolección de datos las fichas, las cuales recogieron datos de las fuentes bibliográficas consultadas.

Validez del Instrumento

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998) definen validez como "el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir" (Pág.237).

Por su parte Kerlinger (1997) la define como “la presentatividad o la adecuación maestral del contenido, la sustancia, la materia y el tema de instrumento de medición” (Pág.472).

Al realizar muestreo se debe tener presente el margen de error, ya que en la práctica es difícil que una medición sea perfecta. En este estudio se calculó la confiabilidad y la validez de instrumento utilizando la escala de Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asignó un valor numérico, para obtener una puntuación respecto a la selección y conseguir una puntuación total, sumando las puntuaciones en relación a todas las afirmaciones presentadas.

Por tratarse de una escala tipo Likert, se utilizó el coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach. Se elaboró un formulario para que tres (3) expertos procedieran a realizar las observaciones a cada pregunta del instrumento, en cuanto a su pertinencia, coherencia y adecuación.

La confiabilidad se calculó atendiendo las características del instrumento con escala Likert, mediante el coeficiente de Alfa Cronbach, de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

Donde:

a = Coeficiente de Confiabilidad

N = Número de preguntas

$\sum S^2_i$= Sumatoria de las Varianzas por preguntas

S^2_{Total} = Varianza de la suma de ítems

1= Constante

El cuadro de Operacionalización de las Variables (ver anexo A), permitió la segregación de los objetivos específicos de la presente investigación, dando origen a los indicadores bajo estudio. A partir de ello, se elaboro el cuestionario, el cual fue sometido a una prueba de "Validación" a través de "Juicios de Expertos", para verificar que dicho instrumento permitiera alcanzar con efectividad los objetivos específicos planteados, antes de su aplicación.

Para esta validación, se seleccionaron a tres (3) especialistas de excelente formación académica y profesional, vinculados a actividades gerenciales y metodológicas en el área de estudio, quienes emitieron su opinión en relación con la correspondencia entre los ítems y los indicadores de las dimensiones a medir, permitiendo realizar los ajustes necesarios a dicho instrumento con el fin de su aplicación definitiva.

Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (1998:348) dicen que la confiabilidad "es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno, genera resultados similares".

Por otro lado Ruiz (1998:59) señala que "en la medida que la confiabilidad es mayor, menos susceptibles son los puntajes de ser modificados por las condiciones aleatorias asociadas con la situación de medición o con los cambios de los propios sujetos. El coeficiente de confiabilidad obtenido es una medida de la estabilidad de la prueba."

La escala propuesta para determinar el rango de confiabilidad, se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 2

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Fuente: Ruiz (1998).

La prueba piloto aplicada al cuestionario, arrojaron el siguiente resultado:

El cuestionario, aplicado a los gerentes, supervisores y colaboradores, de las Gerencias Corporativas de Finanzas y Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A., de la Sede Corporativa ubicada en el Estado Carabobo., dio como resultado un 75% de confiabilidad a razón de las respuestas dadas a dicho cuestionario (ver anexo D), insertándose en el rango del coeficiente alfa “Alto” y demostrando la aplicación del Coeficiente de Cronbach, así:

$$a = \frac{20}{20-1} * \left[1 - \frac{16,75}{58,59} \right] = 0,75$$

Este resultado indica que el instrumento es de confiabilidad aceptada con un rango de “Alto”, admitiendo que puede ser aplicado a la muestra del estudio para recopilar los datos necesarios y dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

Técnica de análisis y procesamiento de datos

En lo sucesivo, luego de la aplicabilidad del instrumento de recolección de datos a los empleados de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A; los datos obtenidos fueron codificados en una tabla matriz en archivo Excel. Considerando estos datos

cuantitativos, debido a que la información se recolecto de manera numérica mediante un procedimiento sistemático, por tal motivo el análisis realizado fue de tipo cuantitativo.

Utilizando en la presente investigación la estadística descriptiva, la cual fue útil para analizar los datos alcanzados en el cuestionario. Para la presente investigación de los resultados se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos circulares. Según Hernández, Fernández y Baptista (1998:496); una tabla de frecuencias es “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo proyecta la tabulación de los datos obtenidos del instrumento de recolección de información, mediante el cuestionario aplicado a las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

Creándose el instrumento de recolección de información, con la finalidad de tener en cuenta los indicadores planteados en el Cuadro de Operacionalización de las Variables, para la cual se estructuro una serie de preguntas cerradas con alternativas de selección de escala Likert, acorde para mejorar la problemática existente de Comunicación Efectiva en las gerencias objeto de estudio.

Para luego recopilar y analizar la información arrojada en la aplicación del instrumento, elaborado a fin de establecer la situación actual de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A., repasando así las matices de la Comunicación Efectiva, se presentan los resultados y sus respectivos análisis; mediante la elaboraron de tablas y gráficos circulares expresado de manera porcentual manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de información, con la finalidad de facilitar la comprensión por parte de los lectores.

En este sentido, Delgado, Colombo, y Orfila, (2003) afirman que el análisis e interpretación de los datos corresponden a la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se explana todo conjunto de argumentos tendentes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador.

Seguidamente se plantean, los datos arrojados en la encuesta, a través del instrumento, así como los análisis pertinentes de los resultados de cada ítem planteado a las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos referente a la Comunicación Efectiva, para luego realizar la interpretación de los resultados en función de los objetivos propuestos en la presente investigación.

Análisis de los resultados del Cuestionario
Aplicado a una muestra de veinte (20) empleados entre las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

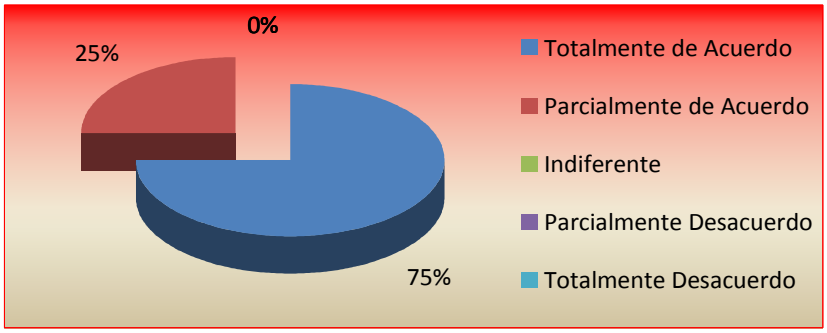
Ítem Nro. 1 Cree usted, que los gerentes, supervisores y colaboradores de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, requieren desarrollar habilidades comunicativas.

CUADRO Nº 3 Habilidades Comunicativas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	15	75%
Parcialmente de Acuerdo	5	25%
Indiferente	0	0%
Parcialmente Desacuerdo	0	0%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 1 Habilidades Comunicativas



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: El 75% de los empleados encuestados en estas Gerencias indicaron estar totalmente de acuerdo en que requieren desarrollar habilidades comunicativas, mientras que un 25% manifestaron estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación. Lo que permite señalar que los gerentes, supervisores y colaboradores de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, requieren desarrollar habilidades comunicativas, que les permitan tener mayor conocimiento de los procesos que se emplean para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

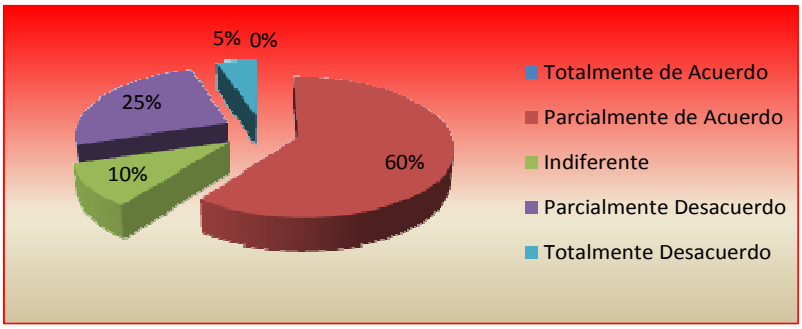
Ítem Nro. 2 En las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, los empleados poseen técnicas adecuadas, tanto verbal como escritas, para comunicarse con su equipo de trabajo en el área administrativa donde laboran.

CUADRO Nº 4 Habilidades Comunicativas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	12	60%
Indiferente	2	10%
Parcialmente Desacuerdo	5	25%
Totalmente Desacuerdo	1	5%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 2 Habilidades Comunicativas



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: Un 60% de los empleados señalan estar parcialmente de acuerdo en que los empleados de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, poseen técnicas adecuadas para comunicarse con su equipo de trabajo, mientras que un 25% señala estar parcialmente en desacuerdo con este planteamiento, y un 10% indiferente. Lo que indica que aunque posean técnicas adecuadas la comunicación es deficiente. Entendiéndose entonces la necesidad de crear estrategias que permita la comunicación efectiva.

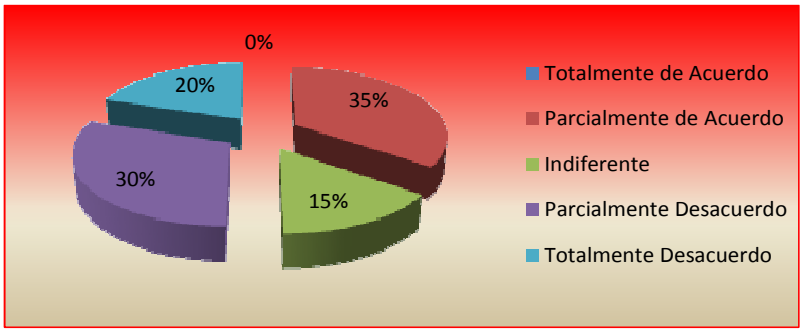
Ítem Nro. 3 Existe en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, procesos direccionados para impulsar las habilidades comunicativas.

CUADRO Nº 5 Habilidades Comunicativas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	7	35%
Indiferente	3	15%
Parcialmente Desacuerdo	6	30%
Totalmente Desacuerdo	4	20%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 3 Habilidades Comunicativas



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: Un 50% de la muestra estudiada, señala estar parcial y totalmente en desacuerdo, de que en la Gerencia existan procesos direccionados para impulsar las habilidades comunicativas, sin embargo el 35% de los encuestados indica parcialmente de acuerdo con que existen procesos direccionados para impulsar las habilidades comunicativas, y un 15% se

mostró indiferente con lo comentado. Lo que señala que existe confusión en que los procesos impulsen a las habilidades comunicativas.

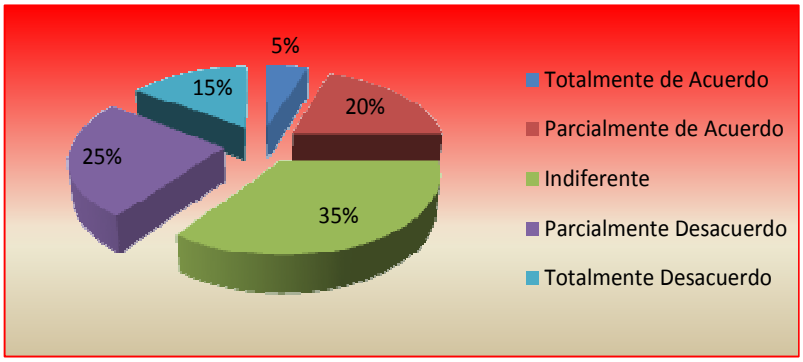
Ítem Nro. 4 Son adecuados los medios de comunicación utilizados en la Gerencia para incentivar la acción comunicativa.

CUADRO Nº 6 Motivación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	1	5%
Parcialmente de Acuerdo	4	20%
Indiferente	7	35%
Parcialmente Desacuerdo	5	25%
Totalmente Desacuerdo	3	15%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 4 Motivación



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: El 40% de los encuestados de la muestra seleccionada, estuvo Parcial y totalmente en desacuerdo de que los medios de comunicación

utilizados para incentivar la acción comunicativa sean adecuados, mientras que el 25% estuvo total y parcialmente de acuerdo y un 35% señalo indiferente sobre el planteamiento consultado. Indicando que la gerencia no incentiva la acción comunicativa.

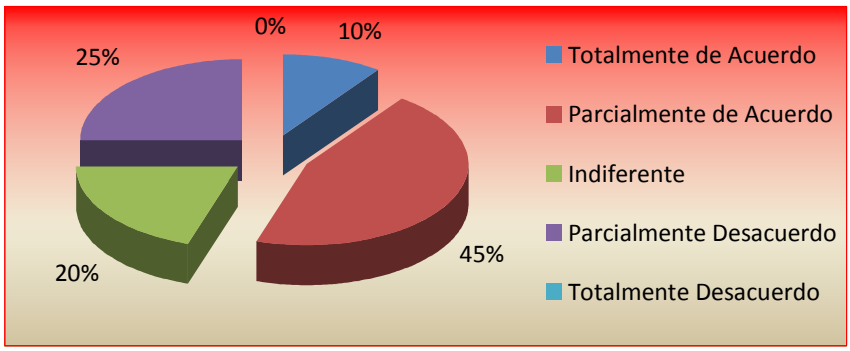
Ítem Nro. 5 Las reuniones entre Gerencias resultan de utilidad para realizar mis actividades.

CUADRO Nº 7 Motivación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	10%
Parcialmente de Acuerdo	9	45%
Indiferente	4	20%
Parcialmente Desacuerdo	5	25%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 5 Motivación



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: Un 55% de la muestra consultada considera de utilidad las reuniones entre Gerencias ya que les permite avanzar en las realización de sus actividades, mostrando el 25% de la muestra estar parcialmente desacuerdo con este planteamiento.

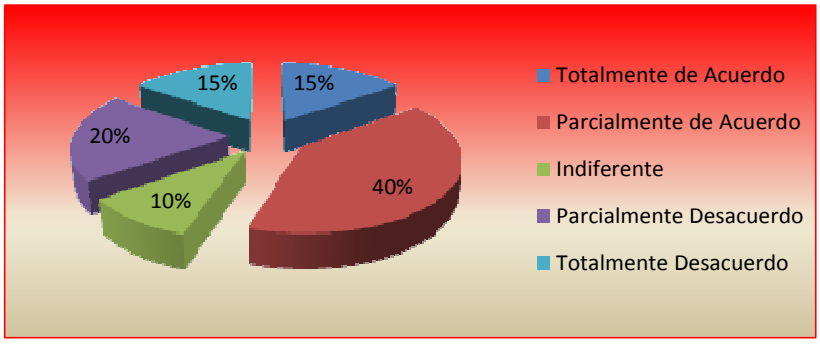
Ítem Nro. 6 Tiene el personal de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, habilidad para interaccionar y promover espacios para la toma de decisiones en la jornada laboral.

CUADRO Nº 8 Interacción comunicacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	15%
Parcialmente de Acuerdo	8	40%
Indiferente	2	10%
Parcialmente Desacuerdo	4	20%
Totalmente Desacuerdo	3	15%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 6 Interacción comunicacional



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: La tendencia muestra que el 55% de los consultados tienen habilidad para interaccionar y promover espacios para la toma de decisiones en la jornada laboral, distribuidos en 40% parcialmente de acuerdo y 15% totalmente de acuerdo, mientras que un 35% mostró desacuerdo con el planteamiento.

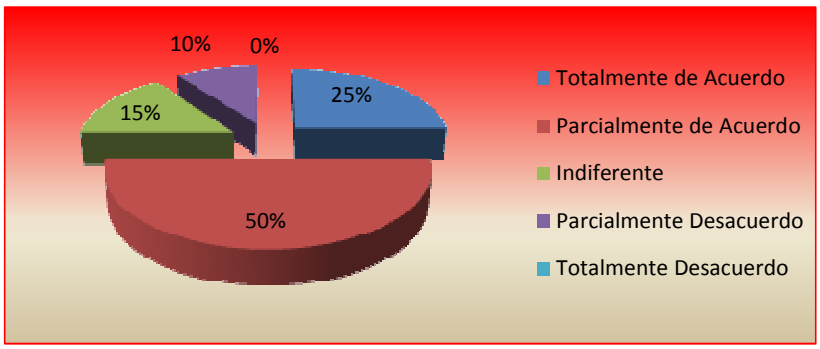
Ítem Nro. 7 Frecuentemente usted mantiene comunicación efectiva con su equipo de trabajo sobre las actividades y los resultados que espera de ellos.

CUADRO Nº 9 Interacción comunicacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	25%
Parcialmente de Acuerdo	10	50%
Indiferente	3	15%
Parcialmente Desacuerdo	2	10%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 7 Interacción comunicacional



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: El resultado que arroja este ítem muestra, que frecuentemente mantiene comunicación efectiva con el equipo de trabajo sobre las actividades y los resultados que se espera de ellos, ya que 75% mostró estar de acuerdo con este ítem; solo un 10% mostró estar parcialmente en desacuerdo sobre lo planteado.

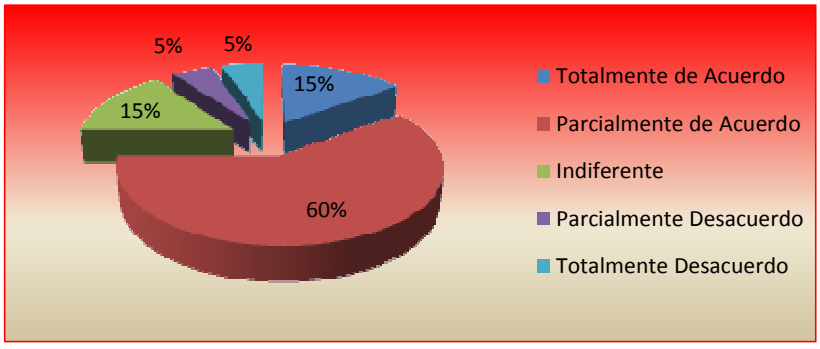
Ítem Nro. 8 Informa a su equipo de trabajo de manera regular (mensual, bimensual o trimestral) el avance de los objetivos propuestos.

CUADRO Nº 10 Interacción comunicacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	15%
Parcialmente de Acuerdo	12	60%
Indiferente	3	15%
Parcialmente Desacuerdo	1	5%
Totalmente Desacuerdo	1	5%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 8 Interacción comunicacional



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: Los resultados obtenidos muestra que el 75% de los consultados informa a su equipo de trabajo de manera regular (mensual, bimestral o trimestral) el avance de los objetivos propuestos, sin embargo un 15% se mostró indiferente y solo el 10% señalo estar parcialmente en desacuerdo con lo planteado.

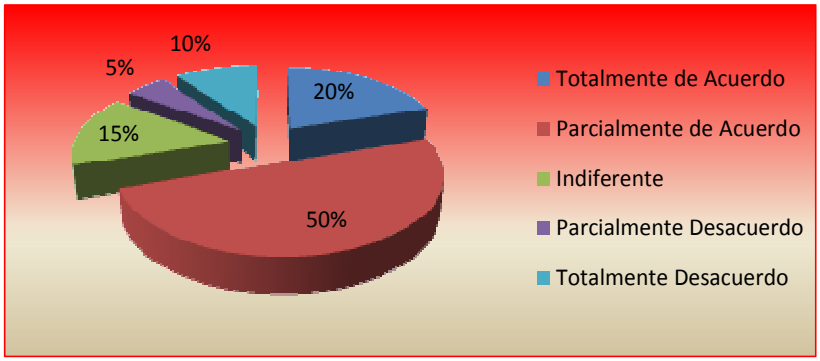
Ítem Nro. 9 Existen debilidades en los procesos comunicacionales que afectan la productividad y competitividad en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos.

CUADRO Nº 11 Debilidad en la comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	4	20%
Parcialmente de Acuerdo	10	50%
Indiferente	3	15%
Parcialmente Desacuerdo	1	5%
Totalmente Desacuerdo	2	10%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 9 Debilidad en la comunicación



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: La tendencia de los resultados obtenidos muestra que el 70% de los consultados informa que existen debilidades en los procesos comunicacionales que afectan la productividad y competitividad en las Gerencias, con una afirmación del 20% dentro del rango totalmente de acuerdo y 50% parcialmente de acuerdo, mostrándose indiferente un 15% de la muestra estudiada.

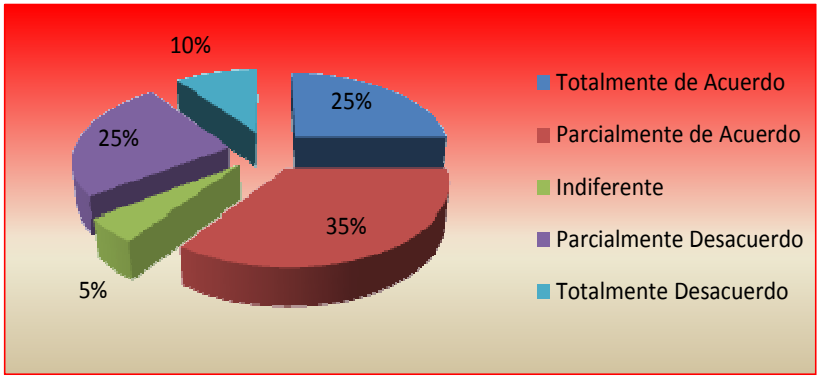
Ítem Nro. 10 En la Gerencia los gerentes, supervisores y colaboradores, cuentan con todas las herramientas, equipos y materiales para que la comunicación sea efectiva.

CUADRO Nº 12 Debilidad en la comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	25%
Parcialmente de Acuerdo	7	35%
Indiferente	1	5%
Parcialmente Desacuerdo	5	25%
Totalmente Desacuerdo	2	10%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 10 Debilidad en la comunicación



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: Los gerentes, supervisores y colaboradores, cuentan con todas las herramientas, equipos y materiales para que la comunicación sea efectiva, ya que la muestra estudiada arrojo que un 60% estuvo total y parcialmente de acuerdo con el planteamiento. Aunque un 35% se mostró en total y parcialmente en desacuerdo.

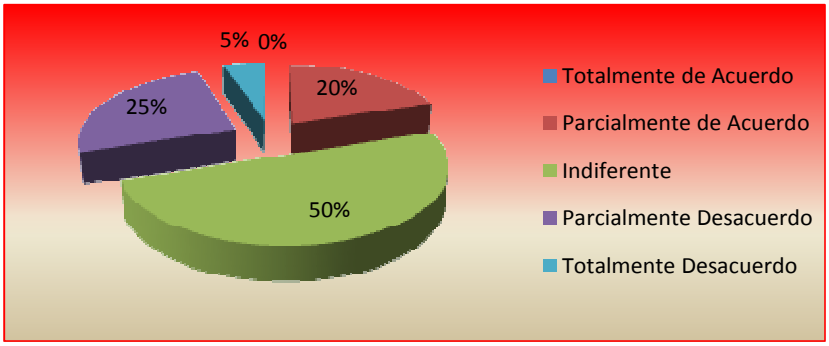
Ítem Nro. 11 Impulsa la Gerencia las relaciones interinstitucionales en el ambiente donde labora.

CUADRO Nº 13 Relaciones interinstitucionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	4	20%
Indiferente	10	50%
Parcialmente Desacuerdo	5	25%
Totalmente Desacuerdo	1	5%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 11 Relaciones interinstitucionales



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: En este planteamiento el 50% de los encuestados se mostró indiferente con que la gerencia impulse las relaciones interinstitucionales en el ambiente donde labora, de igual modo el 25% señalo estar parcialmente en desacuerdo, sin embargo el 20% si estuvo de acuerdo con lo planteado.

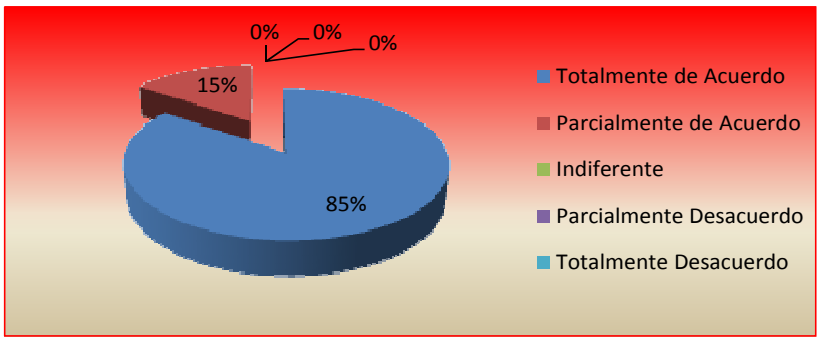
Ítem Nro. 12 Considera pertinente y necesario la aplicación de cursos/talleres de capacitación para mejorar las fallas y obtener una mejor comunicación efectiva.

CUADRO Nº 14 Necesidad de adiestramiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	17	85%
Parcialmente de Acuerdo	3	15%
Indiferente	0	0%
Parcialmente Desacuerdo	0	0%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 12 Necesidad de adiestramiento



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: El 100% de la muestra manifiesta que es necesaria y pertinente la aplicación de cursos/talleres de capacitación para mejorar las fallas y obtener una mejor comunicación efectiva, ya que la opinión ofrecida arrojo un 85% totalmente de acuerdo y un 15% parcialmente, por lo que es un proceso imprescindible para el buen funcionamiento interno de las gerencias.

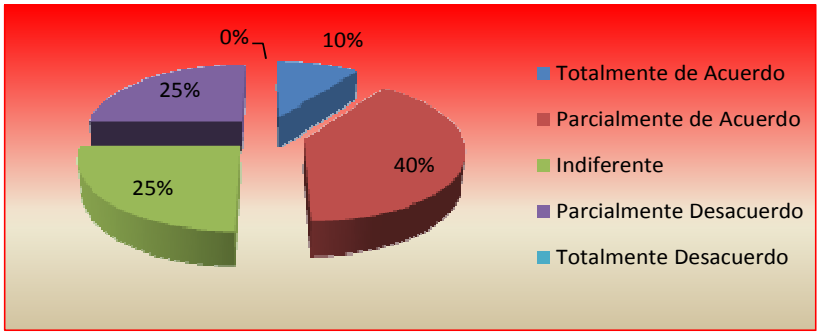
Ítem Nro. 13 Su equipo de trabajo muestra interés en los programas de adiestramiento y capacitación que ofrece la organización.

CUADRO Nº 15 Necesidad de adiestramiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	10%
Parcialmente de Acuerdo	8	40%
Indiferente	5	25%
Parcialmente Desacuerdo	5	25%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 13 Necesidad de adiestramiento



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: Las respuestas brindadas señalan que el 50% esta total y parcialmente de acuerdo en que el equipo de trabajo muestra interés en los programas de adiestramiento y capacitación que ofrece la organización, mientras que el 25% mostró estar parcialmente en desacuerdo y el otro 25% indiferente al planteamiento.

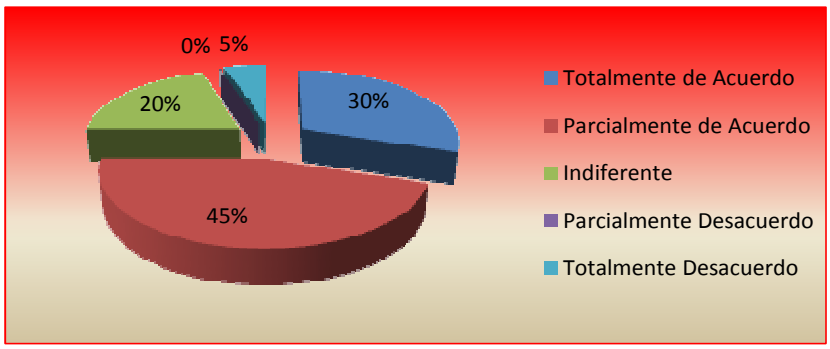
Ítem Nro. 14 El flujo de información interna y externa interfiere en los procesos que usted lleva a cabo.

CUADRO Nº 16 Flujo de Información

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	30%
Parcialmente de Acuerdo	9	45%
Indiferente	4	20%
Parcialmente Desacuerdo	0	0%
Totalmente Desacuerdo	1	5%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 14 Flujo de Información



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: Un 75% afirma que el flujo de información interfiere en los procesos que desempeña, ya que el 30% estuvo totalmente de acuerdo y el 45% parcialmente de acuerdo con esta afirmación, sin embargo el 20% se mostró indiferente con lo planteado y solo un 5% estuvo totalmente en desacuerdo.

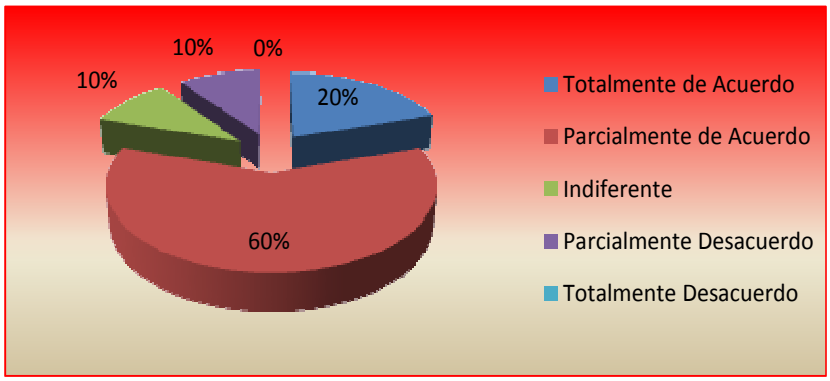
Ítem Nro. 15 La comunicación escrita de los procesos tanto interna como externa es constante.

CUADRO Nº 17 Flujo de Información

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	4	20%
Parcialmente de Acuerdo	12	60%
Indiferente	2	10%
Parcialmente Desacuerdo	2	10%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 15 Flujo de Información



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: Un 80% de los encuestados, estuvo de acuerdo en que la comunicación escrita en los procesos sea constante, reflejando así un 20% totalmente de acuerdo y un 60% parcialmente de acuerdo, lo que muestra la afirmación de lo planteado. Solo el 10% no estuvo de acuerdo con lo indicado y el otro 10% se mostró indiferente. .

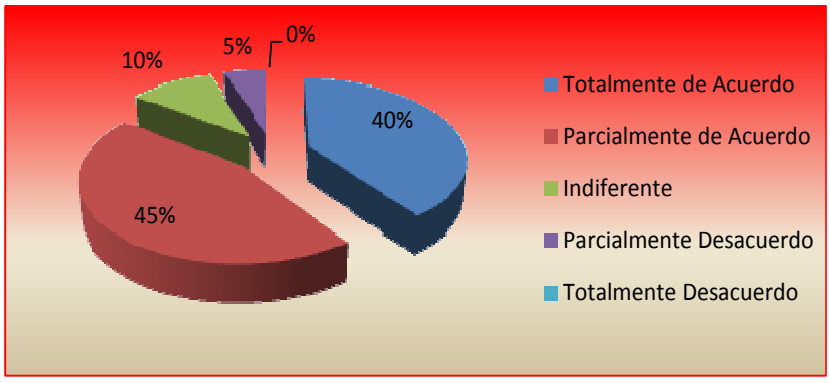
Ítem Nro. 16 Considera usted que el flujo de información interfiere en el comportamiento del personal de la Gerencia.

CUADRO Nº 18 Flujo de Información

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	40%
Parcialmente de Acuerdo	9	45%
Indiferente	2	10%
Parcialmente Desacuerdo	1	5%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 16 Flujo de Información



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: Un total del 85% manifestó que el flujo de información si interfiere en el comportamiento del personal. Sin embargo, un 10% se mostró indiferente y un 5% parcialmente en desacuerdo. Mostrando que el flujo de información es de importancia para el buen procesos en las gerencias.

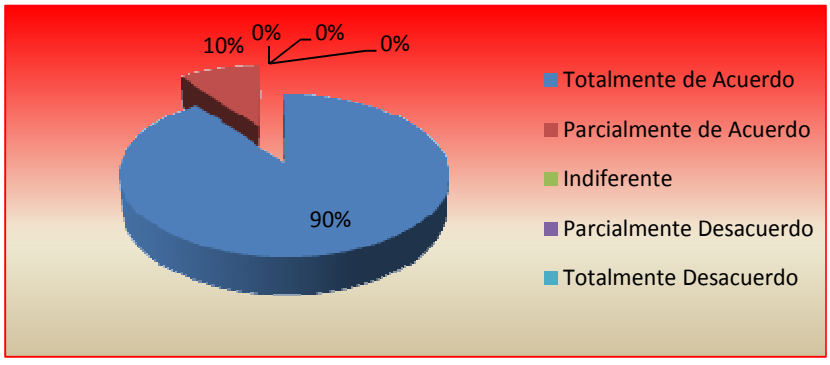
Ítem Nro. 17 Cree usted, que un Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva puede optimizar las actividades en las Gerencias Corporativa de Finanzas y de Proyectos.

CUADRO Nº 19 Estrategia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	18	90%
Parcialmente de Acuerdo	2	10%
Indiferente	0	0%
Parcialmente Desacuerdo	0	0%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 17 Estrategia



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: La preferencia de los resultados obtenidos muestra que el 100% de los consultados creen que el modelo estratégico de comunicación efectiva pueda optimizar las actividades en las gerencias, con una afirmación del 90% dentro del rango totalmente de acuerdo y 10% parcialmente de acuerdo.

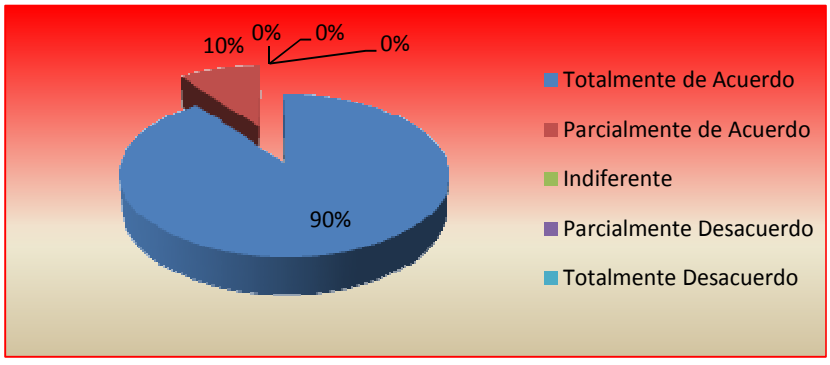
Ítem Nro. 18 Podría las Estrategias de Comunicación Efectiva, lograr el fortalecimiento y desarrollo de los lineamientos programados en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos.

CUADRO Nº 20 Estrategia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	18	90%
Parcialmente de Acuerdo	2	10%
Indiferente	0	0%
Parcialmente Desacuerdo	0	0%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 18 Estrategia



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: El resultado que arroja este ítem muestra que las estrategias de comunicación efectiva, pueden lograr el fortalecimiento y desarrollo de los lineamientos programados en las Gerencias, ya que 90% se mostró totalmente de acuerdo con esta afirmación y un107% parcialmente de acuerdo sobre el planteamiento.

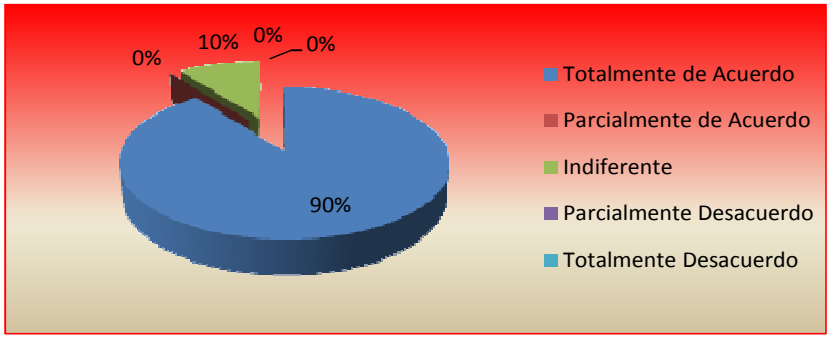
Ítem Nro. 19 Cree usted, que el Modelo Estratégico basado en la Comunicación Efectiva propicie el trabajo en equipo en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos.

CUADRO Nº 21 Estrategia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	18	90%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Indiferente	2	10%
Parcialmente Desacuerdo	0	0%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 19 Estrategia



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: El modelo estratégico basado en la comunicación efectiva propicio el trabajo en equipo en la gerencia, ya que el 90% de la muestra estudiada se mostró totalmente de acuerdo con esta afirmación y solo un 10% estuvo indiferente con la misma.

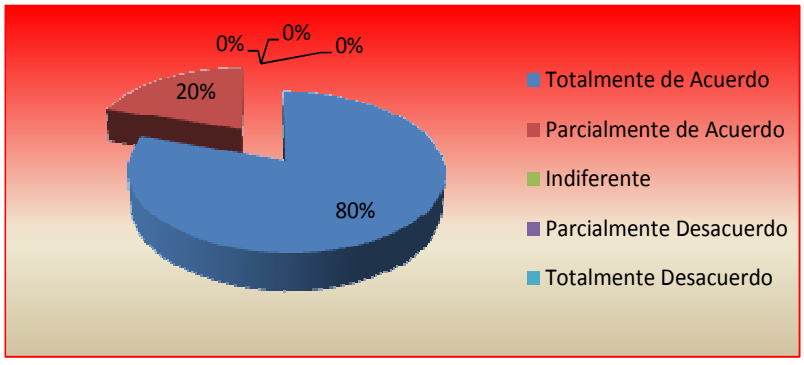
Ítem Nro. 20 El Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva permitirá optimizar el flujo de información oportunamente en las Gerencias Corporativas de Finanzas y Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A.

CUADRO Nº 22 Estrategia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	16	80%
Parcialmente de Acuerdo	4	20%
Indiferente	0	0%
Parcialmente Desacuerdo	0	0%
Totalmente Desacuerdo	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

GRÁFICO Nº 20 Estrategia



Fuente: Elaboración propia, partiendo de los datos del cuestionario.

Análisis: La muestra estudiada se inclino en afirmar que el modelo estratégico de comunicación efectiva permitirá optimizar el flujo de información oportunamente en las Gerencias Corporativas de Finanzas y Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A. en este sentido la muestra mostró un 80% totalmente de acuerdo y 20% parcialmente de acuerdo, lo que indica un total del 100% de afirmación.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Tal como se describió en el preámbulo de este capítulo, la interpretación de los resultados se realizará teniendo en cuenta el bosquejo de los objetivo específico de la investigación, así como los indicadores planteados en el cuadro de Operacionalización de las Variables, constituyendo la base para la formulación de los instrumentos de recolección de información.

Luego de analizada la situación actual de la empresa, se realizó el diagnostico del proceso de comunicación interna y externa a través de la DOFA existente, para así reforzar el planteamiento del diseño de la propuesta del modelo estratégico de comunicación efectiva, y optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

A continuación se presenta el cuadro Nº 23 (Matriz DOFA Petroquímica de Venezuela, S.A.), donde se describe el proceso de comunicación internos y externos de la empresa objeto de estudio, para luego identificar los focos

críticos por falta de comunicación efectiva, que permitirá vincular todas las variables que afectan de una u otra forma el desempeño de la empresa actualmente y analizar la importancia del flujo interno y externo de comunicación y como interfiere en los Procesos, con el apoyo de fuentes bibliográficas, con la finalidad de conocer los factores claves tanto internos como externos que deben tomarse en consideración para el diseño de la propuesta del modelo estratégico de comunicación efectiva.

Cuadro Nº 23

Matriz DOFA Petroquímica de Venezuela, S.A.			
Debilidades	**Oportunidades**	**Fortalezas**	**Amenazas**
Desconocimiento de los Manuales de Normas, Procedimientos y Delegación Financiera.	Facilidades de obtención de divisas a través de los convenios cambiarios.	Personal joven, proactivo, productivo y con alto nivel de desempeño.	Proceso de automatización y mejoras concentrado en la Gerencia de AIT creando dependencia al momento de atender las solicitudes.
Ausencia de recurso humano, vacantes en la estructura organizativa.	Máximo aprovechamiento de las herramientas tecnológicas.	Disposición al cambio y trabajo en equipo.	Incumplimiento en la planificación de los pagos en Divisas.
Debilidad logística que generan demora en la entrega de producto.	Implementación de los sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000.	Adaptabilidad al trabajo bajo presión.	Limitaciones en la obtención de materia prima para la elaboración de productos petroquímicos.
Falta de contabilización oportuna de las operaciones en el Sistema.	Reclutamiento de personal en el área.	Sólidos valores éticos y humanos.	Tipo de cambio para la compra desfavorable.
Falta de cumplimiento de los lineamientos corporativos en cuanto a la unificación de criterios administrativos y contables.	Optimizar la aplicación de Normas y Procedimiento a fin de unificar los procesos.	Compromiso con la empresa y el país.	Poca vinculación entre en plan operativo y su respectivo presupuesto.

Matriz DOFA Petroquímica de Venezuela, S.A. continuación…			
Debilidades	**Oportunidades**	**Fortalezas**	**Amenazas**
Falta de adiestramiento del personal en el uso adecuado en la aplicación del Sistema SAP y otras herramientas.	Oportunidad de obtener recursos financieros, apalancamiento a través del Ejecutivo Nacional.	Actividades definidas para el desenvolvimiento de los procesos de la Unidad que conforman la gerencia.	Planes no integrados entre las diversas gerencias de la empresa.
Fallas en la comunicación y participación en la toma de decisiones.	Ampliación de la cartera de clientes.	Contamos con herramienta de automatización que permite optimizar los procesos.	Riesgo de incobrabilidad de los clientes del ALBA CARIBE y empresas gubernamentales.
Ausencia de objetivos de desempeño, política de monitoreo, seguimiento, evaluación de logros, recompensa.	Lograr mejores acuerdos en las ventas en función de obtener apalancamiento comercial.	Diseño de plan de trabajo y definición de las metas	
Carencia en el aseguramiento de la cobranza debido a las operaciones de venta con riesgo de ser incobrables.		Clasificación de los clientes y distribución de la cartera de cliente por Unidades Socialistas de Abastecimiento.	

Fuente: Elaboración propia, partiendo de la situación actual en Petroquímica de Venezuela, S.A.

A continuación se presentan los focos críticos de comunicación efectiva en la Empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

- Debilidad en el conocimiento de los procesos de la gerencia.
- Falta de coordinación entre las distintas gerencias y unidades de negocio para el diseño y complemento de planes.
- Falta de un adecuado direccionamiento estratégico.
- Inexistencia de mecanismos que permitan la participación de los trabajadores en el proceso de planificación.
- Fallas en la comunicación y participación en la toma de decisiones.
- Falta de cumplimiento de los lineamientos corporativos en cuanto a la unificación de criterios administrativos y contables.
- Predominio de actitudes individuales y egoístas.
- Ausencia de un plan de capacitación y formación en todos los procesos.
- Inconsistencia en la información generada por fuentes homólogas.
- Desconocimiento del proceso petroquímico.
- Carencia en el aseguramiento de la cobranza debido a las operaciones de venta con riesgo de ser incobrables.

Visto los focos críticos se analiza la importancia del flujo interno y externo de comunicación y como interfiere en los procesos.

De acuerdo Ayón (2006), comenta que “la comunicación en las organizaciones es de gran importancia, porque gracias a ésta el trabajo en equipo se hace eficiente, además que ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen, logrando mejores resultados en las diferentes áreas de la organización. Obteniendo así una alta productividad con una organización fuerte, sólida y en crecimiento”.

Elementos que interfieren en la comunicación

Por otro lado Nicuesa (2012), reseña los elementos que interfieren en el proceso de comunicación en las organizaciones, enfocado desde el punto de vista jerárquico (gerente, supervisor y colaborador). Indicando los siguientes puntos:

- La comunicación es determinante dentro del mercado laboral. Por ello, un jefe debe conectar con sus empleados. Pero también, es indispensable fomentar el diálogo para trabajar en equipo y poner en práctica el compañerismo. Por supuesto, una empresa también debe de trabajar la atención al cliente para satisfacer sus quejas, demandas y sugerencias.
- Pero a veces, comunicarse bien no es tan sencillo porque existen elementos que interfieren en el proceso de comunicación. Elementos

que actúan como ruido externo y dificultan la comprensión mutua. Por ello, siempre debe potenciarse el feedback a través de las preguntas.

- En otras ocasiones, la falta de atención y de concentración en el mensaje que emite el receptor es el mayor enemigo de la comprensión. El arte de la escucha es difícil porque implica humildad. Por otra parte, a la hora de comprender a otra persona no sólo se debe atender al lenguaje verbal sino también, a su comunicación corporal**.**
- La falta de empatía se convierte en más de una ocasión en el obstáculo que tienen que superar dos personas que quieren llegar a un acuerdo. El carácter también puede ser una barrera negativa cuando se intenta ir más allá de la soberbia o de la vanidad. En la comunicación, el receptor debe centrarse en escuchar de verdad. Y el emisor debe comunicarse de una forma clara, directa y efectiva.

En este orden de ideas Favaro (2008), señala que “la comunicación organizacional es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea”.

Resumiendo el análisis de la importancia del flujo interno y externo de comunicación, se señala que la comunicación efectiva es vital en toda organización, el trabajo en equipo se realiza eficientemente, obteniendo alto rendimiento en la productividad, y la organización se mantiene fuerte, sólida y en constante crecimiento. Caso contrario, si dejamos de relacionarnos e

interactuar en los procesos para llevar a cabo las actividades, los objetivos no se cumplen en los tiempos planificados, interfiriendo en el proceso hasta en la atención al cliente.

En este orden de ideas, sostiene la teoría como la percepción práctica que muchas veces la comunicación no es efectiva por qué no se transmite el mensaje con actitudes positivas o con la finalidad de que el receptor entienda el mensaje. Por otro lado, también son causales de interferencia en el proceso de comunicación, el carácter que pueda tener el gerente o supervisor cuando se intenta ir más allá de la soberbia o de la vanidad.

En síntesis, la teoría recomienda que el emisor deba comunicarse de manera clara, directa y efectiva, mientras que el receptor debe centrarse en escuchar de verdad.

CAPITULO V
LA PROPUESTA

Identificación

Propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en las empresas del Estado venezolano: caso. Petroquímica de Venezuela, S.A.

Justificación

Analizada la información obtenida a través de la encuesta aplicada a las gerentes, supervisores y colaboradores de las gerencias corporativas de finanzas y de proyectos, y del mismo modo identificados los focos críticos de falta de comunicación efectiva y analizada la importancia del flujo interno y externo de comunicación en la empresa, se propone diseñar una propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva, a fin de optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

Objetivo General

Diseñar una propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva, a fin de optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

Objetivos Específicos

- Describir la factibilidad del estudio de la propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva, para optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.
- Esquematizar el modelo estratégico de comunicación efectiva, que optimice el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

Para el desarrollo del primer objetivo específico de la propuesta, se presenta a continuación la descripción detallada de la factibilidad de la investigación, lo que refuerza la justificación de la propuesta.

Factibilidad de la Propuesta

Con el diseño de una propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva, que optimice el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A., permitirá a esta empresa mejore la competitividad y productividad, y así mismo servir de guía para mejorar las relaciones internas en las empresas públicas del Estado venezolano, y al

mismo tiempo reforzar la cultura organizacional para el desarrollo de los procesos, logros de metas y objetivos trazados.

Factibilidad Operativa

Considerada posible la aplicabilidad de esta propuesta, dado que no afecta de manera organizacional la estructura de la empresa. Disponiendo de los recursos necesarios para ser ejecutada operativamente, ya que se cuenta con el capital humano necesario para la implementación.

Factibilidad Técnica

Para la aplicabilidad de esta propuesta la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A., cuenta con equipos necesarios para la ejecución del modelo estratégico de comunicación efectiva, dado que posee equipos de computación, papelería, tecnología, soporte técnico, entre otros, por tal motivo es viable la aplicación del diseño, por no presentar dificultades en el uso de estos recursos.

Factibilidad Económica

Considerada esta propuesta económicamente viable, ya que los recursos que utilizará la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A para la ejecución de la misma, están contemplados en el plan estratégico petroquímico, motivo por el cual esta propuesta serviría para optimizar el flujo interno y externo de información en las diferentes gerencias.

Alcance de la Propuesta

El diseño de la propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva comprende estrategias orientadas a optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A., motivo por el cual esta propuesta puede ser profundizada y actualizada en el tiempo, espacio y en el ambiente donde se ejecuta, con el planteamiento de la realidad actual y la aplicabilidad de la misma.

Para brindar respuesta al segundo objetivo específico de la propuesta, se describe la esquematización del modelo estratégico mediante lineamientos basados en mejorar el flujo de información interno y externo en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

Modelo estratégico de comunicación efectiva que optimice el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

Una vez analizado los focos críticos del objeto de estudio, así como la importancia del flujo interno y externo de comunicación efectiva, se puede observar de manera esquematizada los lineamientos estratégicos a considerar para ser ejecutados por la Empresa Petroquímica de Venezuela, S.A., y las medidas necesarias que deben tomarse en cuenta para llevarla a cabo.

Para la elaboración de la propuesta se consideró esquematizarlo mediante lineamientos estratégicos basada en mejorar el flujo de información interno y externo, enfocado al recurso humano, los procesos y los clientes, en este sentido, se diseño el triangulo de gestión de comunicación efectiva, en la figura 3.

Figura 3. Triangulo de gestión de comunicación efectiva.

Fuente: Cabrera D. (2013)

Mostrándose en la figura 3, en primer lugar el recurso humano, como punto clave en las organizaciones, el que permite que el flujo de información interno y externo se lleve a cabo, y de esta manera interactuar en los procesos de la gerencia donde la comunicación efectiva es vital, permitiendo así mejores relaciones y satisfacción con los clientes, que son la esencia de toda empresa para mantener un flujo de caja optimo.

1. **Lineamientos Estratégicos basada en mejorar el flujo de información interno y externo, enfocado al recurso humano (gerentes, supervisores, colaboradores).**

Pequiven Petroquímica de Venezuela, S.A. **Estrategia 1.1**		Desarrollar un plan de inducción al nuevo trabajador, que le permita conocer desde la misión, visión valores, políticas, historia, propiciando así el sentido de pertenencia con la organización, así como un buen flujo de comunicación.	
Acciones		**Responsables**	**Tiempo estimado**
1	Determinar el contenido del plan de inducción: teórico, práctico, audiovisual, vivencial.	* Gerente y supervisor del Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET)	1 día
2	Seleccionar la forma: conversatorio, talleres, video conferencias, visitas a los complejos petroquímicos o espacios de la empresa.	* Gerente y supervisor del Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET)	1 día
3	Preparar el material: presentaciones, charlas, videos audiovisuales.	* Gerente y supervisor del Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET)	5 días
4	Plantear la temática o situación.	* Gerente y supervisor del Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET)	2 días
5	Realizar actividades de integración.	* Gerente y supervisor del Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET)	5días

Pequiven Petroquímica de Venezuela, S.A. **Estrategia 1.2**		Desarrollar planes de adiestramiento para el personal gerencial y supervisorio, conjuntamente con el Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET), en áreas como: valores, ética, liderazgo, oratoria, y técnicas idóneas de comunicación.	
Acciones		**Responsables**	**Tiempo estimado**
1	Determinar el contenido de los planes de adiestramiento: teórico, práctico, audiovisual.	* Gerente de RRHH y Gerente del Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET)	2 días
2	Seleccionar la forma: conversatorio, talleres, video conferencias.	* Gerente de RRHH y Gerente del Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET)	2 días
3	Preparar el material: presentaciones, charlas, videos audiovisuales.	* Gerente de RRHH y Gerente del Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET)	3 días
4	Establecer el lugar o espacio: en las instalaciones o fueras de ellas.	* Gerente de RRHH y Gerente del Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET)	1 día
5	Planificar tiempo de entrenamiento: 1 día, medio día, una semana.	* Gerente de RRHH y Gerente del Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET)	1 día

Pequiven Petroquímica de Venezuela, S.A. **Estrategia 1.3**		Reorganizar las estructuras organizativas para que sean más flexibles y que permitan un estilo de gerencia más participativo y benevolente, según la normativa legal vigente, así como amerita el contexto actual.	
Acciones		**Responsables**	**Tiempo estimado**
1	Revisión de la estructura actual.	* Gerente y supervisor de RRHH *Gerente Corporativo de Finanzas * Gerente de Proyectos	15 días
2	Evaluar el mapa de procesos de la gerencia general y la red de subprocesos de cada una de las gerencias que la conforman.	*Gerente Corporativo de Finanzas * Gerente de Proyectos	10 días
3	Coordinar mesas de trabajo con los gerentes y supervisores, para validar las estructuras y analizar las propuestas de cambios de las mismas.	* Gerente de RRHH	8 días
4	Involucrar a los trabajadores en el levantamiento de los procedimientos y estrategia, para determinar una mejor estructura organizativa acorde con las exigencias de la organización.	*Gerente Corporativo de Finanzas * Gerente de Proyectos	20 días
5	Realizar talleres de las normativas legales vigentes, para en su análisis y discusión surjan propuestas que optimicen las líneas estratégicas de la organización.	* Gerente y supervisor de RRHH *Gerente y supervisor del Centro Socialista de Capacitación Petroquímica (CAPET)	15 días

Pequiven Petroquímica de Venezuela, S.A. **Estrategia 1.4**		Adaptación de un nuevo estilo de gerencia técnica, participativa, ética y responsable.	
Acciones		**Responsables**	**Tiempo estimado**
1	Hacer uso de los sistemas y las herramientas de trabajo responsablemente.	*Gerentes, supervisores y colaboradores de la Gerencias Corporativas de Finanzas. *Gerentes, supervisores y colaboradores de la Gerencia de Proyectos	5 días
2	Desarrollar el intercambio de ideas, el trabajo en equipo, la autoestima y el respeto.	*Gerentes y supervisores de las Gerencias Corporativas de Finanzas. *Gerentes y supervisores de la Gerencia de Proyectos	10 días
3	Fomentar en todo momento la iniciativa, la modestia, y la honestidad.	*Gerentes y supervisores de las Gerencias Corporativas de Finanzas. *Gerentes y supervisores de la Gerencia de Proyectos	8 días
4	Ser flexible y abierto al cambio.	*Gerentes y supervisores de las Gerencias Corporativas de Finanzas. *Gerentes y supervisores de la Gerencia de Proyectos	5 días
5	Maximizar el trato, crear un clima constructivo y de ayuda.	*Gerentes y supervisores de las Gerencias Corporativas de Finanzas. *Gerentes y supervisores de la Gerencia de Proyectos	8 días
6	Fomentar el diálogo para trabajar en equipo.	*Gerentes y supervisores de las Gerencias Corporativas de Finanzas. *Gerentes y supervisores de la Gerencia de Proyectos	15 días

Pequiven Petroquímica de Venezuela, S.A. **Estrategia 1.5**		Formulación e implementación de políticas, sistemas y normas de personal.	
Acciones		**Responsables**	**Tiempo estimado**
1	Cada gerencia debe, coordinar con la gerencia de Sistema Integrado de Gestión (SIG), mesas de trabajo para la verificación de los procesos.	* Gerente de Sistema Integrado de Gestión (SIG)	15 días
2	La gerencia de Recursos Humanos, debe fomentar lluvia de ideas con todo el personal y coordinar debates para la revisión.	* Gerente y supervisor de RRHH	20 días

2. Lineamientos Estratégicos basada en mejorar el flujo de información interno y externo, enfocado a la optimización de los procesos.

Pequiven Petroquímica de Venezuela, S.A. **Estrategia 2.1**		Implementación de normalización de procesos según la norma ISO 9000 y normativa interna SIG.	
Acciones		**Responsables**	**Tiempo estimado**
1	Identificar los procesos medulares de las gerencias.	* Gerente de Sistema Integrado de Gestión (SIG)	5 días
2	Mesas de trabajo con los gerentes y supervisores para identificar las actividades, lo que repercute en simplificación de trámite y ayude a mejorar la comunicación.	* Gerente y supervisor de Sistema Integrado de Gestión (SIG) *Gerentes y supervisores de la Gerencia Corporativa de Finanzas. *Gerentes y supervisores de la Gerencia de Proyectos	8 días
3	Construcción de normas que respalda cada actividad de los procesos involucrados, considerando la normativa interna y legal de la organización.	* Gerente de Sistema Integrado de Gestión (SIG) *Gerente Corporativo de Finanzas. *Gerente de Proyectos	30 dìas

Pequiven Petroquímica de Venezuela, S.A. **Estrategia 2.2**		Coordinación de lineamientos entre la oficina principal corporativa y las áreas o Complejos Petroquímicos.	
Acciones		**Responsables**	**Tiempo estimado**
1	Mantener constante feedback para que exista mayor enlace en los procesos.	*Gerentes y supervisores de las Gerencias Corporativas de Finanzas. *Gerentes y supervisores de la Gerencia de Proyectos	15 días
2	Planificar continuamente video conferencias, a fin de que exista interacción en la toma de decisiones.	*Gerentes y supervisores de las Gerencias Corporativas de Finanzas. *Gerentes y supervisores de la Gerencia de Proyectos	30 días

Pequiven Petroquímica de Venezuela, S.A. **Estrategia 2.3**		Desarrollo de un Plan Estratégico Situacional.	
Acciones		**Responsables**	**Tiempo estimado**
1	Actualizar la Misión, Visión y objetivos de la empresa.	* Gerente de Sistema Integrado de Gestión (SIG)	8 días
2	Formular nuevos indicadores de gestión.	*Gerentes y supervisores de las Gerencias Corporativas de Finanzas. *Gerentes y supervisores de la Gerencia de Proyectos	15 días
3	Realizar constante monitoreo de los índices de gestión planteados mediante la creación de un sistema online.	*Gerentes y supervisores de las Gerencias Corporativas de Finanzas. *Gerentes y supervisores de la Gerencia de Proyectos	10 días
4	Planificar reuniones mensuales con todo el personal, con el fin de presentar los resultados de los planes estratégicos y verificar que los mismos estén alineados con los objetivos trazados.	*Gerentes y supervisores de las Gerencias Corporativas de Finanzas. *Gerentes y supervisores de la Gerencia de Proyectos	30 días
5	Presentar el plan estratégico al Comité Ejecutivo para su aprobación.	* Gerente de Sistema Integrado de Gestión (SIG)	8 dás

3. Lineamientos Estratégicos basada en mejorar el flujo de información interno y externo, enfocado a la atención al cliente.

Pequiven Petroquímica de Venezuela, S.A. **Estrategia 3.1**		Desarrollo de un sistema integral de gestión, ya que se cuenta con la gerencia de Sistema Integrado de Gestión (SIG), para su ejecución, seguimiento y control.	
Acciones		**Responsables**	**Tiempo estimado**
1	Lograr una comunicación idónea y oportuna entre la gerencia de comercialización y Tesorería.	*Gerente de Sistema Integrado de Gestión (SIG) *Gerente Corporativo de Finanzas * Gerente de Comercialización	15 días
2	Mejorar la atención al cliente para satisfacer sus demandas y sugerencias.	*Gerente Corporativo de Finanzas * Gerente de Comercialización	30 días

Se desarrollo cada una de las estrategias mediante los lineamientos estratégicos basada en mejorar el flujo de información interno y externo, enfocado al recursos humano, los procesos y al cliente, con sus respectivas acciones, responsables y tiempo estimado, en un Diagrama de Gantt, donde se observa el tiempo estimado para su aplicación. Ver detalle en los anexos.

CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación tuvo como objetivo proponer un modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A., mediante el análisis de las diferentes fuentes consultadas y la adecuada interpretación de los resultados, así como el desarrollo de los pasos necesarios para el diseño de una propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva, a fin de optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A., se lograron alcanzar los objetivos de la investigación, planteando así, las sucesivas conclusiones:

- Se puede apreciar en el diagnostico del proceso de comunicación interna y externa mediante la herramienta de la Matriz DOFA, que se utilizo en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A. donde se identifico tres nudos críticos, en el aérea de recursos humanos, en los procesos y en el cliente, por lo que se considero como punto de mejoras en el estudio, aprovechar sus fortalezas y oportunidades del entorno que les oriento sus perspectivas futurísticas.

- De igual modo el segundo objetivo identifico los focos críticos de falta de comunicación efectiva existente en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A. nudos críticos que sirvieron de basamentos para el desarrollo de la propuesta, debilidades que se fueron extrayendo de la situación actual de la empresa mediante el diagnostico de la Matriz DOFA y la interpretación de los resultados en los ítems propuestos

formulados con los indicadores planteados en el cuadro de operacionalización de las variables.

- Asimismo los encuestados, consideran que el análisis del flujo interno y externo de comunicación, interfiere en los procesos de la empresa. Como resultado de este análisis se manifiesto que la comunicación efectiva es vital en toda organización, en este sentido, el trabajo en equipo se hace eficiente, caso contrario, si dejamos de relacionarnos e interactuar en los procesos o en las actividades los objetivos no se cumplen en los tiempos planificados, interfiriendo hasta en la atención al cliente.

- De allí que la propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva, a fin de optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A., basada en lineamientos estratégicos dirigida a mejorar el flujo de información interno y externo, orientada al recurso humano, los procesos y los clientes, mediante el triangulo de gestión de comunicación efectiva.

- En fin, la comunicación efectiva para las organizaciones constituye un pilar fundamental y clave para el éxito, y esta representa una variable clave de controlar y los beneficios que brindará a la organización es incuantificable.

RECOMENDACIONES

Basado en el análisis del estudio de la comunicación efectiva en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A., se presentan las siguientes recomendaciones.

- Se exhorta aplicar, el modelo estratégico de comunicación efectiva propuesto, en base a lineamientos estratégicos dirigida a mejorar el flujo de información interno y externo, orientado al recurso humano, los procesos y los clientes. Estrategias que ayudara a una mejor gestión organizacional.

- Impulsar talleres para el fortalecimiento de habilidades comunicativas, a objeto de adquirir destreza para comunicar e informar los procesos o actividades que desempeña, permitiendo así cumplir con las metas y objetivos eficientemente.

- Emprender acciones formativas sobre el valor de comunicarse efectivamente, a objeto de producirse responsabilidad operativa o técnica, y permita concientizar al empleado.

- Aplicar estratégica de comunicación, en base a principios de integración / interacción, financieras y operativas necesarios para la organización, que genere cambios necesario que mejore el flujo de información en las gerencias.

LISTA DE REFERENCIAS

Albi, Emilio (2000). **Gestión Pública**. Primera edición. Editorial Casanova. España.

Arellano, Enrique (2008). **La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones.** Publicación. Disponible: http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/ Consulta: 2012, marzo 19.

Arias, Fidias (2004). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica**. Cuarta edición. Editorial: Episteme. Caracas.

Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica.** Quinta edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.

Ávila, Héctor (1999). **Introducción a la metodología de la investigación.** Editado por eumed.net.

Ayón, Rosa (2006). **Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre.** Publicación. Disponible: http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm. Consulta: 2011, mayo 20.

Balestrini, Mirian (2006). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Séptima edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.

Bermúdez, Jorge (2003). **El principio de confianza legítima en la actuación de la administración como límite a la potestad invalidatoria**. Revista de derecho (Valdivia). Disponible:

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-09502005000200004&script=sci_arttext. Consulta: 2012, abril 05.

Delgado, Colombo y Orfila (2003). **Conduciendo la Investigación**. Editorial Comala. Caracas.

Di Fonzo, María (2002). **La comunicación en las empresas como función estratégic**a**.** Publicación**.** Disponible: http://www.arearh.com/ psicología/cfestrategica.htm. Consulta: 2011, junio 28.

Escalona, Amelia (2010). **Modelo de Gestión Estratégica para la Gestión Pública en los gobiernos Regionales.** Trabajo de grado. Universidad de Carabobo.

Favaro, Daniel (2008). **Comunicación Organizacional**. Publicación Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio (CREAS). Buenos Aires. Argentina.

Fernández, Grecilina (2010). **Propuesta para optimizar el proceso de comunicación organización en los Centros de Educación Inicial "Bahía del Sol", "Doñana", "Juangriego", "Sabaneta" del Municipio Nº 07 del subsistema de Educación Inicial en el Estado Nueva Esparta.** Trabajo de grado para optar al Título de Magíster en Gerencia Educativa. Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela.

Francés, Antonio (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integra**l. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Garrido, Francisco (2001). **Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI.** Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (1998). **Metodología de la Investigación.** México: Mc Graw-Hill.

Hernández, Ana (2006). **El Proyecto Factible** como Modalidad en la Investigación Educativa. UPEL-IPRGR.

Jiménez, Carmen (2008). **Población y Muestra. Pedagogía Experimental II. Tomo I.** UNED. Madrid.

Kerlinger, Fred (1997). **Investigación del Comportamiento Organizacional**. Edit. Interamericana. México.

Lares, Eloy (1996). **Manual de Derecho Administrativo.** Publicidad Grafica León S.R.L. Caracas, Venezuela.

Lampel, Joseph (2002). **The Strategy Process**. Publisher: Prentice Hall Number of pages: 1000

Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP). Gaceta oficial No. 38.378, del 13 de febrero de 2006. Caracas.

Llacuna & Pujol (2008). **La comunicación en las organizaciones**. Publicación. Disponible: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/ Consulta: 2011, enero 15.

Márquez, Laura (2004). **Desarrollo de la comunicación en las organizaciones.** Publicación**.** Disponible: laura0478arrobahotmail.com. Consulta: 2011, abril 20.

Miklos y Tello (2000). **La planeación prospectiva. Una técnica para el diseño del futuro**. Editorial Limusa. España.

Mintzberg (2002). **La estructura de las organizaciones**. Editorial Ariel. Barcelona. España.

Mora, Carlos (2008). **Incidencia de la comunicación en los procesos de Supervisión Educativa en la Escuela Bolivariana "Cuidad de Barinas".** Municipio Barinas. Estado Barinas. Año 2008.

Moragas, Dolores (2010). **Comunicación y Motivación del Directivo: Un modelo antropológico.** Tesis doctoral, Universitat Internacional de Catalunya. España. Disponible: http://www.tesisenred.net. Consulta: 2011, junio 01

Morales, Francisca (2006). **La Comunicación Planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones**. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona en Bellaterra. España. Tomada de Tesis en Red. Disponible: http://www.tesisenred.net. Consulta: 2011, abril 26

Moreno, Luís (2009). **Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida.** Revista Culcyt//Comunicación.

Nicuesa, Maite (2012). **Elementos que interfieren en la comunicación**. Publicación. Disponible: http://empresariados.com/elementos-que-interfieren-en-la-comunicacion/. Consulta: 2013, febrero 20.

Oliveros, Editza (2012). **Propuesta de lineamientos estratégicos basados en la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes dentro de la Gestión Gerencial de las empresas del Sector Petroquímico del Estado Carabobo**. Trabajo de grado para optar al Título de Magíster en Administración de empresas, mención: Gerencia. Universidad de Carabobo.

Pizzolante, Ítalo (2006). **El poder de la comunicación estratégica.** Primera edición. Editorial CEC, S.A. Caracas. Venezuela.

Porter, Michael (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press, New York.

Rivas Álvaro, Hidalgo Carlos y Ramírez Mauricio (2010). **Diagnostico de la comunicación estratégica en las empresas Salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo**. Tesis preparada para la Facultad de Postgrado para optar al grado de Maestro en Comunicación.

Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”. Salvador. Disponible: http://www.tesisenred.net. Consulta: 2011, junio 01.

Robbins Stephen y Coulter Mary (2005). **Administración.** Octava Edición. Pearson Educación de México.

Rodríguez Antonio, Frenis Belkis, Rodríguez Mercedes y Pérez Michael, (2010). **La comunicación e información. Importancia e impacto dentro de la institución.** Publicación**.** Disponible: http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-informacion-importancia-impacto-institucion.htm. Consulta: 2011, abril 28.

Ruiz, Carlos (1998). **Instrumentos de Investigación Educativa.** Ediciones CIDERG, C.A. Barquisimeto Edo. Lara Venezuela.

Sallenave, Jean (1991). **La Planificación Estratégica**. Segunda Edición, México.

Santiago, Neida (2009). **Modelo de comunicación efectiva como herramienta estratégica en la gestión de las Pymes de la zona industrial el Recreo en el Estado Carabobo.** Trabajo de grado. Área de estudios de Post-grado de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Serna, Humberto (2006). **Gerencia Estratégica**. Bogotá D.C. – Colombia. 3R Editores. Novena edición.

Settembrino, Hugo (1986). **Planificación empresarial.** La función gerencial en la empresa: perspectiva informática. Buenos Aires.

Uzcàtegui, Ever (2008). **Empresas del Estado. Publicación**. Disponible: http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-31188910.html. Consulta: 2011, julio 10.

Verderber & Verderber (2006). **Comunícate**. 11ª Edición. México: Grupo Geo Impresores.

Zambrano, Ana (2006). **Comunicación Gerencial y formación del Gerente educativo en Educación Media y Diversificada.** Trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en: Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo Estado Zulia.

Zambrano, Adalberto (2006). **Gerencia Estratégica y Gobierno.** Ediciones IESA. Caracas.

ANEXOS

Anexo A. Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES							
Objetivo General: Proponer un Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A.							
N°	**Objetivo Especifico**	**Variable**	**Dimensión**	**Indicadores**	**Ít ems**	**Instrumento**	**Fuentes**
1	Diagnosticar el proceso de comunicación interna y externa a través de la DOFA existente en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.	Comunicación Interna y Externa	Proceso de comunicación	Habilidades Comunicativas	1. Cree usted, que los gerentes, supervisores y colaboradores de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, requieren desarrollar habilidades comunicativas	Cuestionario	Gerencia Corporativa de Finanzas
					2. En las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, los empleados poseen técnicas adecuadas, tanto verbal como escritas, para comunicarse con su equipo de trabajo en el área administrativa donde laboran		
					3. Existe en la Gerencia Corporativa de Finanzas y de Proyectos, procesos direccionados para impulsar las habilidades comunicativas		
				Motivación	4. Son adecuados los medios de comunicación utilizados para incentivar la acción comunicativa		Gerencia Corporativa de Proyectos
					5. Las reuniones entre Gerencias resultan de utilidad para realizar mis actividades.		
2	Identificar los focos críticos de falta de comunicación efectiva existente en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.	Comunicación efectiva	Focos Críticos	Interacción comunicacional	6. Tiene el personal de la Gerencia Corporativa de Finanzas y de Proyectos, habilidad para interaccionar y promover espacios para la toma de decisiones en la jornada laboral	Cuestionario	Gerencia Corporativa de Finanzas
					7. Frecuentemente usted mantiene comunicación efectiva con su equipo de trabajo sobre las actividades y los resultados que espera de ellos.		
					8. Informa a su equipo de trabajo de manera regular (mensual, bimensual o trimestral) el avance de los objetivos propuestos.		
				Debilidad en la comunicación	9. Existen debilidades en los procesos comunicacionales que afectan la productividad y competitividad en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos.		
					10. En la gerencia los gerentes, supervisores y colaboradores, cuentan con todas las herramientas, equipos y materiales para que la comunicación sea efectiva		
				Relaciones interinstitucionales	11. Impulsa la Gerencia las relaciones interinstitucionales en el ambiente donde labora		Gerencia Corporativa de Proyectos
				Necesidad de adiestramiento	12. Considera pertinente y necesario la aplicación de cursos/talleres de capacitación para mejorar las fallas y obtener una mejor comunicación efectiva		
					13. Su equipo de trabajo muestra interés en los programas de adiestramiento y capacitación que ofrece la organización.		

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES							
Objetivo General: Proponer un Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A.							
N°	**Objetivo Especifico**	**Variable**	**Dimensión**	**Indicadores**	**Ít ems**	**Instrumento**	**Fuentes**
3	Analizar la importancia del flujo interno y externo de comunicación y como interfiere en los Procesos.	Flujo interno y externo de comunicación	Importancia del flujo interno y externo de comunicación	Flujo de Información	14. El flujo de información interna y externa interfiere en los procesos que usted lleva a cabo. 15. La comunicación escrita de los procesos tanto interna como externa es constante. 16. Considera usted que el flujo de información interfiere en el comportamiento del personal de la Gerencia.	Cuestionario Observación Fichas bibliograficas	Gerencia Corporativa de Finanzas Gerencia Corporativa de Proyectos
4	Diseñar una propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva, a fin de optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A	Comunicación efectiva	Modelo estratégico	Estrategia	17. Cree usted, que un Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva puede optimizar las actividades en las Gerencias Corporativa de Finanzas y de Proyectos. 18. Podría las Estrategias de Comunicación Efectiva, lograr el fortalecimiento y desarrollo de los lineamientos programados en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos 19. Cree usted, que el Modelo Estratégico basado en la Comunicación Efectiva propicie el trabajo en equipo en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos 20. El Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva permitirá optimizar el flujo de información oportunamente en las Gerencias Corporativas de Finanzas y Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A.	Cuestionario Observación	Gerencia Corporativa de Finanzas Gerencia Corporativa de Proyectos

Anexo B. Validación del instrumento

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA

Yo, _____, venezolano(a), titular de la C.I. Nº. _____, de profesión_____ _____; por medio de la presente constancia, doy validez al instrumento presentado para mi revisión por la Lcda. Diana Cabrera; el cual cumple con los requisitos exigidos para la investigación titulada: **PROPUESTA DE MODELO ESTRATEGÍCO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA OPTIMIZAR EL FLUJO INTERNO DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO: CASO. PETROQUÍMICA DE VENEZUELA, S.A.,** por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En Valencia, a los ____ días del mes de _____ del año _____

_____

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el proceso de comunicación interna y externa a través de la DOFA existente en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.
2. Identificar los focos críticos de falta de comunicación efectiva existente en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.
3. Analizar la importancia del flujo interno y externo de comunicación y como interfiere en los Procesos.
4. Diseñar una propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva, a fin de optimizar el flujo interno y externo de información en la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrumento: Dirigido a los gerentes, supervisores y colaboradores de las Gerencia Corporativa de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A.

Ítems	Redacción			Pertinencia con el Objetivo			Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No responde	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Anexo C. Cuestionario

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

PRESENTACIÓN:

El presente cuestionario está dirigido a los Gerentes, Supervisores y colaboradores de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de la Empresa Petroquímica de Venezuela, S.A. con la finalidad de obtener su opinión con respecto a los modelos estratégicos de comunicación que actualmente se lleva a cabo en estas Gerencias. Con el propósito de presentar una **PROPUESTA DE MODELO ESTRATEGÍCO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA OPTIMIZAR EL FLUJO INTERNO DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO: CASO. PETROQUÍMICA DE VENEZUELA, S.A.**

La información suministrada por usted es de carácter confidencial y los datos obtenidos serán utilizados solo para fines académicos.

INSTRUCCIONES:

Seleccione con una “X” según la escala que se muestra a continuación, la opción que corresponda a su respuesta; en caso de duda consulte con el investigador. La escala a considerar es la siguiente:

Totalmente De Acuerdo	5;
Parcialmente De Acuerdo	4;
Indiferente	3;
Parcialmente en Desacuerdo	2;
Totalmente en Desacuerdo	1;

Nº	ITEMS	Totalmente de Acuerdo (5)	Parcialmente de Acuerdo (4)	Indiferente (3)	Parcialmente Desacuerdo (2)	Totalmente Desacuerdo (1)
1	Cree usted, que los gerentes, supervisores y colaboradores de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, requieren desarrollar habilidades comunicativas					
2	En las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, los empleados poseen técnicas adecuadas, tanto verbal como escritas, para comunicarse con su equipo de trabajo en el área administrativa donde laboran					
3	Existe en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, procesos direccionados para impulsar las habilidades comunicativas					
4	Son adecuados los medios de comunicación utilizados en la Gerencia para incentivar la acción comunicativa					
5	Las reuniones entre Gerencias resultan de utilidad para realizar mis actividades.					
6	Tiene el personal de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos, habilidad para interaccionar y promover espacios para la toma de decisiones en la jornada laboral					
7	Frecuentemente usted mantiene comunicación efectiva con su equipo de trabajo sobre las actividades y los resultados que espera de ellos.					
8	Informa a su equipo de trabajo de manera regular (mensual, bimensual o trimestral) el avance de los objetivos propuestos.					
9	Existen debilidades en los procesos comunicacionales que afectan la productividad y competitividad en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos					
10	En la Gerencia los gerentes, supervisores y colaboradores, cuentan con todas las herramientas, equipos y materiales para que la comunicación sea efectiva					

Nº	ITEMS	Totalmente de Acuerdo (5)	Parcialmente de Acuerdo (4)	Indiferente (3)	Parcialmente Desacuerdo (2)	Totalmente Desacuerdo (1)
11	Impulsa la Gerencia las relaciones interinstitucionales en el ambiente donde labora					
12	Considera pertinente y necesario la aplicación de cursos/talleres de capacitación para mejorar las fallas y obtener una mejor comunicación efectiva					
13	Los Gerentes, Supervisores y Colaboradores muestran interés en los programas de adiestramiento y capacitación que ofrece la organización.					
14	El flujo de información interna y externa interfiere en los procesos que usted lleva a cabo					
15	La comunicación escrita de los procesos tanto interna como externa es constante					
16	Considera usted que el flujo de información interfiere en el comportamiento del personal de la Gerencia.					
17	Cree usted, que un Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva puede optimizar las actividades en las Gerencias Corporativa de Finanzas y de Proyectos.					
18	Podría las Estrategias de Comunicación Efectiva, lograr el fortalecimiento y desarrollo de los lineamientos programados en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos					
19	Cree usted, que el Modelo Estratégico basado en la Comunicación Efectiva propicie el trabajo en equipo en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos					
20	El Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva permitirá optimizar el flujo de información oportunamente en las Gerencias Corporativas de Finanzas y Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A.					

Anexo D. Coeficiente ALFA CRONBACH

Aplicado a gerentes, supervisores y colaboradores de las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A

SUJETOS			ITEMS																				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total Puntaje
	GERENCIA DE FINANZAS	1	5	2	1	2	4	2	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	77
		2	5	4	3	2	5	5	4	5	4	3	3	5	4	3	4	3	5	5	5	5	82
		3	5	4	2	3	3	5	5	4	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	85
		4	5	2	1	1	2	1	3	1	1	1	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	63
		5	5	2	4	3	2	4	4	4	4	5	3	4	2	4	4	4	5	4	3	4	74
		6	5	2	1	1	4	3	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	79
		7	4	4	2	2	4	1	3	3	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	77
		8	5	4	2	3	3	5	5	4	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	85
		9	4	4	2	2	4	2	3	3	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	79
		10	5	4	3	3	2	2	5	5	3	4	2	5	2	4	4	4	5	5	5	5	77
	GERENCIA DE PROYECTOS	11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	5	5	5	5	79
		12	5	4	4	4	5	4	4	4	5	2	2	5	2	4	4	4	5	5	5	5	82
		13	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	5	3	3	3	4	4	5	5	4	71
		14	4	4	3	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	88
		15	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	84
		16	5	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	5	4	1	5	5	5	5	5	5	85
		17	5	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	5	5	4	2	2	5	5	5	5	75
		18	5	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	5	3	4	2	5	5	5	5	5	57
		19	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	5	3	3	3	4	4	5	5	4	71
		20	5	2	4	3	2	4	4	4	4	5	3	4	2	4	4	4	5	4	3	4	74
		SUMA	**95**	**65**	**53**	**55**	**68**	**64**	**78**	**75**	**73**	**68**	**57**	**97**	**67**	**79**	**78**	**84**	**98**	**98**	**96**	**96**	**1544**
		PROMEDIO	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	77
		DESVIACION	0,444262	1,019546	1,1821	1,118	0,9947	1,3611	0,91191	0,96655	1,1821	1,3917	0,81273	0,3663	0,98809	0,9987	0,85224	0,8335	0,3078	0,3078	0,6156	0,4104	7,65
		VARIANZA	0,197368	1,039474	1,3974	1,25	0,9895	1,8526	0,83158	0,93421	1,39737	1,9368	0,66053	0,1342	0,97632	0,9974	0,72632	0,6947	0,0947	0,0947	0,3789	0,1684	58,59
														SUMATORIA DE LAS VARIANZAS									16,75
														TOTAL ITEMS									20,00

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2}\right] = \quad 0{,}75$$

$$a = \frac{20}{20\text{-}1} * \left[1 - \frac{16{,}75}{58{,}59}\right] = 0{,}75$$