



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL



## **PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA MANUFACTURAS DE PAPEL, C.A. (MANPA) S.A.C.A.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Comunicación Organizacional, presentado por:**  
Rondón Gamero, Daniel Antonio, C.I. 21.335.684

**Asesorado por:**  
Martínez Romero, Yaydik Alexandra

**Caracas, marzo de 2017**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA  
MANUFACTURAS DE PAPEL, C.A. (MANPA) S.A.C.A.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Comunicación Organizacional, presentado por:  
Rondón Gamero, Daniel Antonio, C.I. 21.335.684**

**Asesorado por:  
Martínez Romero, Yaydik Alexandra**

**Caracas, marzo de 2017**

Señores:

**Universidad Monteávila**  
**Comité de Estudios de Postgrado**  
**Especialización en Comunicación Organizacional**

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Rondón Gamero, Daniel Antonio**, titular de la Cédula de Identidad N° **21.335.684**; cuyo título tentativo es: **“Plan Estratégico de Comunicaciones Internas de Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A.”**, el cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 18 días del mes de marzo del 2017



Martínez Romero, Yaydik Alexandra  
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Martínez Romero, Yaydik Alexandra  
Asesor académico



Asunto: Carta de autorización

Señores. Universidad Monteávila  
Especialización en Comunicación Organizacional  
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que, como **Gerente de Desarrollo Organizacional de Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A.** autorizamos al estudiante de la Especialización en Comunicación Organizacional, **Daniel Antonio Rondón Gamero** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **“Plan Estratégico de Comunicaciones Internas de Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A.”**

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

**Mayely Guillén**

**Gerente de Desarrollo Organizacional**

**Tlf: (0212) 901.2276**

## DEDICATORIA

A mi familia, con amor...

Saber que soy motivo de orgullo para ustedes es el mayor homenaje a mi  
esfuerzo.

Y a mi país, **Venezuela**, que hoy más que nunca necesita de ciudadanos  
visionarios y preparados para afrontar con trabajo de calidad lo que está por venir.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a la gran familia MANPA por abrirme sus puertas para desenvolverme en el campo que me apasiona y contribuir con mi crecimiento no solo profesional, sino humano.

A **Mayely Guillén**, una jefa excepcional, del que estoy agradecido por permitirme modelar sus actitudes profesionales, siendo ejemplo de constancia, ímpetu y dedicación.

A **Carmen Elena Sierra**, por confiar siempre en mis capacidades e impulsarme constantemente a emprender nuevos y ambiciosos retos.

Y, por último, a mis **compañeros y profesores de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila 2016-2017**. Cada día asistido a clases fue una experiencia inolvidable de intercambio inagotable de sabiduría y alegrías.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL



## TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Plan Estratégico de Comunicaciones Internas para Manufacturas de Papel C.A.  
(MANPA) S.A.C.A.

**Autores:** Rondón Gamero, Daniel Antonio

**Asesores:** Martínez Romero, Yaydik Alexandra

**Año: 2017**

El presente estudio tiene como objetivo general formular una estrategia de comunicaciones internas para Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A., que responda positivamente a los distintos escenarios que se observan actualmente en la organización, impulsando el logro de los objetivos de negocio. Para ello, se realizó una investigación de tipo aplicada, bajo la modalidad de investigación y desarrollo, y la misma corresponde al diseño de investigación no experimental con un proceso transeccional. Sirvieron de escenario las sedes administrativas y plantas de producción y conversión de MANPA, desde donde se tomó una muestra representativa caracterizada por personal de todas las líneas de reporte (desde operarios hasta vicepresidentes), a quienes se les aplicó una encuesta que buscaba detectar las debilidades y fortalezas comunicacionales de la compañía. Los datos obtenidos arrojaron una tendencia general mixta en cuanto al estilo, tono y periodicidad de mensajes que los públicos internos reciben, siendo el personal del estrato operativo el que demostró más sus quejas, lo que conllevó a adecuar los canales más adecuados para cada audiencia, a fin de mitigar las inquietudes existentes. Se recomienda establecer mecanismos de encuentros entre colaboradores con más frecuencia para estimular la fluidez de las comunicaciones internas en todas sus direcciones, en función de los objetivos organizacionales.

**Línea de Trabajo:** Comunicación Organizacional.

**Palabras clave:** Comunicación, Organización, Planificación, Estrategia, Mensajes, Medios, Manufacturas de Papel, Audiencias.

**Nomenclatura UNESCO:** (6308) Comunicaciones Sociales.

## ÍNDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                  | 1  |
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN ..... | 3  |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                    | 3  |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....                  | 7  |
| OBJETIVO GENERAL.....                               | 7  |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                          | 7  |
| JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....                    | 8  |
| ALCANCE Y DELIMITACIÓN .....                        | 9  |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....                     | 11 |
| ANTECEDENTES .....                                  | 11 |
| BASES TEÓRICAS.....                                 | 15 |
| Comunicación y Organización .....                   | 16 |
| Organización.....                                   | 17 |
| Comunicación .....                                  | 18 |
| Comunicación Organizacional .....                   | 19 |
| Proceso de la Comunicación .....                    | 21 |
| Comunicación Interna .....                          | 22 |
| Canales de la Comunicación .....                    | 22 |
| Plan de Comunicación Interna.....                   | 23 |
| Funciones de la Comunicación Interna.....           | 26 |
| Barreras de la Comunicación.....                    | 27 |
| Cultura Organizacional .....                        | 28 |



|  |    |
|--|----|
| Audiencias de la Organización .....                  | 29 |
| Identidad Corporativa.....                           | 30 |
| Misión, Visión y Valores.....                        | 31 |
| Misión .....   | 31 |
| Visión.....  | 32 |
| Valores .....  | 32 |
| Planificación Estratégica.....                       | 33 |
| Definición de Plan Estratégico.....                  | 33 |
| Tipos de Planes Estratégicos .....                   | 34 |
| Estrategia Comunicacional .....                      | 35 |
| Características de la Estrategia Comunicacional..... | 35 |
| Tácticas .....                                       | 37 |
| BASES LEGALES .....                                  | 37 |
| CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL .....             | 39 |
| HISTORIA .....                                       | 39 |
| MARCO FILOSÓFICO .....                               | 40 |
| Visión .....   | 41 |
| Misión .....   | 41 |
| Valores y Principios .....                           | 41 |
| UNIDADES DE NEGOCIO .....                            | 42 |
| CONTEXTO ÉTICO.....                                  | 43 |
| POLÍTICA DE CALIDAD .....                            | 44 |
| ORGANIGRAMA .....                                    | 45 |
| PERSONAL .....                                       | 46 |

|  |     |
|--|-----|
| SITUACIÓN ACTUAL .....   | 46  |
| ASPECTOS COMUNICACIONALES.....   | 47  |
| Historia, Personal y Organigrama.....  | 47  |
| CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO .....  | 49  |
| TIPO DE INVESTIGACIÓN .....  | 49  |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 50  |
| POBLACIÓN Y MUESTRA.....   | 51  |
| Población.....   | 51  |
| Muestra .....  | 51  |
| OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....   | 55  |
| MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....  | 56  |
| TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....   | 57  |
| CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS O PROPUESTA .....                                     | 59  |
| PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS DE<br>MANUFACTURAS DE PAPEL C.A. (MANPA) S.A.C.A. .... | 85  |
| Objetivo del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas.....                                      | 85  |
| Objetivo General.....  | 85  |
| Objetivos Específicos.....   | 85  |
| Desarrollo del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas.....                                    | 86  |
| CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....  | 100 |
| REFERENCIAS.....   | 107 |
| ANEXOS .....   | 111 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Organigrama Macro de Manufacturas de Papel C.A.<br>(MANPA) S.A.C.A..... | 45 |
| Figura 2. Organigrama de la Vicepresidencia de Legal y Capital Humano.....        | 48 |
| Figura 3. Matriz de palabras.....   | 83 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1.</b> Secciones que les gustaría encontrar en los medios de comunicación internos de MANPA.....                                | 60 |
| <b>Gráfico 2.</b> Comunicados impresos en recibos de pago.....   | 61 |
| <b>Gráfico 3.</b> Boletines informativos mensuales.....  | 62 |
| <b>Gráfico 4.</b> Comunicados en carteleras.....   | 63 |
| <b>Gráfico 5.</b> Trípticos.....   | 64 |
| <b>Gráfico 6.</b> Comunicados digitales (correos electrónicos).....  | 65 |
| <b>Gráfico 7.</b> Mensajes de texto.....   | 66 |
| <b>Gráfico 8.</b> Importancia para el estrato Operativo de la emisión de comunicaciones vía recibos de pago.....                           | 67 |
| <b>Gráfico 9.</b> La comunicación interna entre MANPA y sus colaboradores ha sido satisfactoria.....                                       | 68 |
| <b>Gráfico 10.</b> La comunicación interna en MANPA contribuye a que el colaborador conozca los valores de la organización.....            | 69 |
| <b>Gráfico 11.</b> Los comunicados publicados en los distintos medios corporativos son oportunos y de fácil entendimiento.....             | 70 |
| <b>Gráfico 12.</b> Grado de acuerdo o desacuerdo para el estrato Operativo de la oportunidad y fácil entendimiento de los comunicados..... | 70 |
| <b>Gráfico 13.</b> De los siguientes canales indique cuál prefiere para emitir sus opiniones y sugerencias.....                            | 71 |
| <b>Gráfico 14.</b> “Considero que el diseño e imagen de las comunicaciones internas es”.....   | 72 |
| <b>Gráfico 15.</b> ¿Lees el boletín mensual “MANPAPEL”?.....   | 73 |
| <b>Gráfico 16.</b> Estrato Operativo: “¿Lees el boletín mensual “MANPAPEL”?.....   | 74 |
| <b>Gráfico 17.</b> Estrato Operativo.....  | 75 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 18.</b> “La comunicación que me facilita MANPA logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta”..... | 76 |
| <b>Gráfico 19.</b> “La comunicación que me facilita MANPA me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local y nacional”.....         | 77 |
| <b>Gráfico 20.</b> “La comunicación que me facilita MANPA me permite entender su estructura organizativa y cómo funcionan las áreas”.....           | 78 |
| <b>Gráfico 21.</b> “La comunicación que me facilita MANPA me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado”.....               | 79 |
| <b>Gráfico 22.</b> “La comunicación que me facilita MANPA me ayuda a saber a qué se dedica la compañía”.....  | 80 |
| <b>Gráfico 23.</b> “La comunicación que me facilita MANPA me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo”.....              | 81 |
| <b>Gráfico 24.</b> “Considero que en forma general la gestión de Comunicaciones Corporativas en MANPA es...”.....                                   | 82 |

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

**DirCom:** Dirección de Comunicaciones.

**MANPA:** Manufacturas de Papel.

**FPM:** Fábrica de Papel Maracay.

## INTRODUCCIÓN

No cabe duda, como lo indica Niño (2002) “nos hallamos en la era de las comunicaciones. Nunca antes en la historia de la humanidad se había usado tanto la palabra comunicación” (p. 37)

De nada vale poseer un mensaje bien estructurado, coherente y fácil de entender si no se tiene un público interno interesado en escucharlo o leerlo. Es por ello que debe entenderse la magnitud que tiene la gestión de comunicaciones en las organizaciones. Éstas, con una planificación estratégica definida, prepara a la empresa para realizar el seguimiento oportuno de sus medios y mensajes transmitidos por los diversos canales existentes.

La comunicación organizacional no solo comprende la emisión de mensajes, sino que conjuga una serie de actividades que contribuyen al mantenimiento de las relaciones entre las audiencias, con la finalidad de mantenerlos alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Ante la necesidad de indagar sobre el impacto que generan las comunicaciones corporativas, el autor realizó un estudio investigativo que pretende plantear una solución a los requerimientos de los distintos públicos de la industria papelera venezolana, Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A.

Las impresiones previas que llevaron a realizar esta investigación en MANPA fueron los obtenidos inicialmente en forma verbal de las audiencias ubicadas en las plantas de producción ubicadas en la ciudad de Maracay, donde se observaba cómo las estrategias laborales de los colaboradores no estaban alineadas con los objetivos de la organización, no existía claridad en cuanto a normativas y los canales de comunicación como carteleras informativas, y el diseño de los anuncios vía correos electrónicos no contaban con las características esenciales de la comunicación interna efectiva.

El Trabajo Especial de Grado cuenta con seis (6) capítulos, el capítulo uno (I), Planteamiento de la Investigación, destaca el planteamiento del problema, objetivo general, los objetivos específicos, justificación e importancia, y alcance y delimitación.

El capítulo dos (II), Marco Teórico, comprende los antecedentes, bases teóricas, bases legales y aspectos éticos.

El capítulo tres (III), Marco Organizacional, donde se muestra, historia de la organización, función social, marco legal, contexto ético, estructura física, organigrama, aspectos comunicacionales.

El capítulo cuatro (IV), Marco Metodológico, donde se establece, el tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, operacionalización de variables, métodos e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis de datos.

El capítulo cinco (V), Presentación y Análisis de datos, incluye, el desarrollo según los objetivos específicos establecidos en el primer capítulo.

Por último, el capítulo seis (VI), cuenta con las Conclusiones y Recomendaciones del investigador.



# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La comunicación interna está profundamente vinculada a toda actividad o tarea propia de la vida productiva de cualquier organización o empresa, y requiere de la incorporación de nuevos modelos de gestión que le permitan reinventarse eventualmente, las organizaciones cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras y esto permite crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten, en especial los dirigidos al personal interno. Los diferentes tipos de instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad para que opten por la institución y sus servicios.

De acuerdo al artículo publicado por la Universidad Monteávila, "Comunicación Interna: estrategias y medición", Echenique (2016; p. 4), señala que la comunicación se constituye en una herramienta estratégica, que los empleados de las organizaciones no deben desconocer, debido a que la comunicación es un instrumento operativo utilizado para optimizar la relación entre el personal y para lograr un posicionamiento de imagen por parte de la institución en el ámbito externo.

Tal como lo indica la historia, a través de los años el hombre ha evolucionado en cuanto a funciones e importancia en las empresas. Ahora, para muchas empresas, además de ser considerados "colaboradores", cumplen un rol

importante para las organizaciones, ya que, por sus acciones, sus conocimientos, fortalezas y debilidades, son objeto de estudio constante por la alta directiva, para generar y optimizar los medios de comunicación existentes para apalancar los cambios que se vienen en una era en la que las empresas son todo menos estáticas. Esto, con el fin de mantener una relación ganar-ganar que genere beneficios para todas las partes.

Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A., empresa que desde el año 1912 nace como un sueño llamado C.A. Fábrica de Papel Maracay (FPM) en Valencia, estado Aragua, es una organización venezolana dedicada a la producción y fabricación de sacos multipliegos, papel, cuadernos, libretas, útiles escolares y más. Expandiendo sus labores durante más de una centuria, han apostado por el sector industrial del país en una era donde la producción nacional se ha visto golpeada por el gran déficit económico.

En la actualidad, Venezuela atraviesa una situación país que, de alguna manera, obliga a la empresa privada a actuar con aplomo ante las adversidades. Esta situación ha generado una brecha de información amplia en los más de 2900 colaboradores que a diario laboran en MANPA, tanto en su torre administrativa ubicada en Caracas, como en sus cuatro plantas situadas en Maracay, estado Aragua; viéndose en la necesidad de renovar el enfoque tradicionalista de comunicar lo que se debe comunicar, en el momento oportuno.

MANPA, al ser una empresa liderada por sus fundadores e hijos, posee un estilo de comunicación sobrio que necesita innovar y dar pie a nuevas estrategias que den cara a diferentes temas coyunturales de la mano con su capital más importante, el cual es su gente.

Según la Gerente de Desarrollo Organizacional de la organización en cuestión, Guillén, M. (entrevista personal, 25 de octubre de 2016), en muchas

organizaciones venezolanas, se ha venido desarrollando una modalidad comunicacional distinta a la de hace más de una década, donde se direccionan las comunicaciones internas hacia lo humano, para tocar las fibras de los colaboradores, con el fin de que el flujo de información dentro de ellas sea más efectiva; atrás quedaron los tiempos en los que solo se informaba lo que la directiva quería dar a conocer, dando entrada a la comunicación bidireccional, donde todas las opiniones, comentarios y sugerencias cuentan, vengan de donde vengan.

En cuanto a la importancia que refiere el refrescamiento necesario en las comunicaciones internas, debido a la globalización y la facilidad de acceso a la información en cualquier momento, en Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A. en reiteradas oportunidades distintos colaboradores de diversos estratos organizativos han manifestado su inquietud debido a las variadas concepciones que se tienen de comunicación según los niveles jerárquicos existentes. Esto, supone cambiar el rol de la actual y novedosa área de Comunicación Corporativa, con el fin de que se comprenda que, ante la nueva situación, se requieren de nuevas fórmulas y papeles en su desempeño habitual, dejando claro que deben ir, además, acompañadas de competencias diferentes a las antiguamente requeridas.

Dicho esto, surgen las siguientes interrogantes entorno a la situación actual que se evidencia en MANPA comunicacionalmente:

¿Cuáles son las vías de comunicación internas más idóneas para hacer calar los mensajes clave en la mayor cantidad de colaboradores?

¿Qué herramientas se necesitan para desarrollar un Plan Estratégico de Comunicaciones Internas efectivo, cónsono con el direccionamiento estratégico de la organización?

¿Cómo se puede mejorar el clima laboral en la organización mediante el uso de las comunicaciones internas?

¿Con qué se cuenta para llevar a cabo las mismas?

¿Qué tan necesario es un Plan Estratégico de Comunicaciones Internas de cara a la situación actual que vive la organización, y de qué manera va a impactar positivamente en los colaboradores?

¿En cuánto tiempo pueden observarse cambios notables?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Formular una estrategia de comunicaciones internas para Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A., que responda positivamente a los distintos escenarios que se observan actualmente en la organización, impulsando el logro de los objetivos de negocio.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las necesidades de comunicación interna de los colaboradores de MANPA para el acondicionamiento de los canales de comunicación internos.
- Definir los canales y medios de comunicación internos en la organización, mediante los cuales se pretenden emitir los mensajes que requiere divulgar MANPA hacia sus colaboradores.
- Definir los objetivos para la minimización de las debilidades comunicacionales de los públicos internos de MANPA.
- Diseñar una estrategia comunicacional, que impulse el desarrollo de las actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En el mes de diciembre del el año 2014, MANPA, en miras a innovar y dar foco a la optimización de los procesos administrativos, y en planes de implementar el sistema SAP en todas las áreas de la organización, ha cambiado, luego de décadas, su estructura organizativa, generando áreas estratégicas para el negocio clasificadas por Vicepresidencias, entre las que podemos encontrar la Vicepresidencia de Logística, Vicepresidencia de Operaciones Papeleras, Vicepresidencia de Mercadeo y Ventas, y la Vicepresidencia Legal y de Capital Humano; esta última, con siete gerencias claves que buscan impactar positivamente en el bienestar socioeconómico del colaborador.

M. Villafañe, Directora de Capital Humano de Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A. declara que “la ‘Sección o Departamento de Comunicaciones’, adscrita a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, y parte de la VP de Capital Humano, se encuentra en proceso de formación, con el fin de estructurar de manera más profesional, las comunicaciones internas y externas para evitar que los temas coyunturales que se presentan, generalmente ocasionadas por el entorno país, afecten la productividad del negocio y el clima laboral”. (comunicación personal, 25 de octubre de 2016).

La renovación de los diversos medios de comunicación internos es uno de los principales temas a abordar con premura, con el desarrollo de la ya mencionada área, esperando obtener receptividad para dar seguimiento a las actividades planeadas para que la información fluya de manera oportuna.

La adecuación a los tiempos modernos, donde la información se transmite de manera inmediata por medio de las redes sociales, internet, y otras vías, es vital para el posicionamiento y mantenimiento de la imagen de la Sección de Comunicaciones Internas de MANPA, es por ello que la planificación estratégica

sin dudas, es una herramienta clave que servirá para fortalecer las bases de la organización hoy día.

Casi dos años más tarde de la implementación de nuevas áreas y la reestructuración interna, es necesario para la organización acompañar a la evolución de los procesos con la faz humana que cataliza toda planificación. Es por ello que fomentar aún más el talento, seguir creciendo en los indicadores de atención, bienestar y seguridad del trabajador, son acciones que necesitan hoy más que nunca ir acompañadas de un plan estratégico comunicacional que busque potenciar a su gente y sobretodo, un cambio de cultura, conservando los valores que por más de seis décadas se han sostenido en el tiempo.

## **ALCANCE Y DELIMITACIÓN**

En cuanto al alcance que tendrá el Plan Estratégico de Comunicaciones Internas de Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A., este fortalecerá el proceso comunicacional, fomentando una cultura colaborativa y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores de la organización, así como ayudará a comprender la situación actual y la percepción corporativa de los empleados hacia la empresa, empleando técnicas respaldadas en estudios de éxito.

Por su parte, la falta de actualización de los registros de indicadores de gestión del Departamento de Comunicaciones Corporativas, creado durante el mes de junio de 2016 representa una de las limitaciones para llevar a cabo dicho proyecto; de igual manera, incide la distancia física entre la sede corporativa de MANPA en Caracas, y sus plantas ubicadas en el estado Aragua, específicamente en la ciudad de Maracay, que cuentan con el 95% de la población de colaboradores.

El período de tiempo de investigación y recolección de datos se llevará a cabo durante el último trimestre del año 2016, mientras que la obtención y el análisis de los resultados se extenderá hasta el primer trimestre del año 2017.



## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### ANTECEDENTES

Para llevar a cabo la siguiente investigación, se revisaron y consultaron trabajos e investigaciones previas relacionadas directa e indirectamente con el estudio, siendo consideradas como antecedentes:

Brizuela (2015) desarrolló un trabajo de investigación que lleva por nombre **“Plan Estratégico de Comunicación para promocionar a la Televisora de la Universidad de Carabobo UCTV en la Comunidad Universitaria del Campus Bárbula”**, el cual fue utilizado para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadeo. Universidad de Carabobo.

En dicho trabajo, el autor se enfocó en promocionar a la televisora de la Universidad de Carabobo UCTV en la comunidad universitaria del Campus Bárbula, generando acciones para promocionar mediante una estrategia de comunicaciones que busque generar sentido de pertenencia en los miembros de la comunidad universitaria.

Brizuela, en su investigación abogó por posicionar la televisora gracias a unas efectivas prácticas comunicacionales que resalten y promuevan los valores y calidad humana que se necesita en el país para generar cambios palpables.

De manera que, el material que el autor reprodujo, guarda estrecha relación con este trabajo que pretende generar cambios a partir de métodos

comunicacionales para dar a conocer y generar confiabilidad con, en este caso, MANPA.

Otro de los trabajos similares a la presente investigación ha sido presentado por Machillanda (2012) “**Diseño de una Estrategia de Comunicación Interna y reconocimiento en Malagutti Investigación de Mercado, C.A.**” Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello.

La autora de la investigación se planteó como objetivo, diseñar una Estrategia de Comunicación que establezca mejoras en sus procesos, formulando las estrategias más adecuadas según el tipo de organización, identificando los aspectos relevantes para la creación del Plan y diseñando las actividades correctas para hacer llegar la información de manera más fácil.

Partiendo de la premisa de querer alinear los procesos comunicacionales en MANPA, de caras al entorno país que se vive en la actualidad, la investigación realizada por Machillanda se vincula estrechamente, dado a que ambas pretenden impactar en todos sus colaboradores, para mantener un clima laboral más estable.

Pinto (2010) “**Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para el manejo de Procesos de Nacionalización.**” Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magíster en Comunicación Social: Opción Comunicación Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello.

La autora de esta investigación recalca la importancia de identificar por medio de métodos cualitativos, cómo las organizaciones deben prepararse para escenarios de crisis en caso de pasar por procesos de nacionalización.

Además de hacer frente a situaciones difíciles que amenacen los intereses de la empresa, mediante una gestión de comunicación efectiva, se pretendió conocer más a fondo los acontecimientos, en la búsqueda de alinear a los colaboradores para que el cambio que se genere no impacte negativamente.

Cabe destacar que, siendo el cambio un factor inevitable en la aplicación de planes estratégicos de comunicaciones, poseer una visión a futuro de los riesgos que pueden ocasionarse en la organización es una de las similitudes que guardan entre sí, tanto el Trabajo presentado por Pinto, como éste.

Otro de los estudios más relevantes y correlativos para la presente investigación es el realizado por Delgado (2010), en la Universidad Monteávila, para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, que lleva por nombre **“Diseño de un Plan de Comunicación de Crisis a partir de un caso de estudio en la C.A. Editora El Nacional”**.

En él, la investigadora se sustenta en una investigación cualitativa, donde realizaron entrevistas semi-estructuradas que le permitieron brindar un aporte significativo en el campo de las comunicaciones de crisis. El buen manejo de la comunicación en una circunstancia no tan conveniente es uno de los factores que guardan relación con la implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas que se presenta a continuación.

Mesa (2009) **“Formulación de la Estrategia General de Comunicación Interna en Celeritech Solutions.”** Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello.

El autor de esta investigación señala que debido al crecimiento acelerado y a la naturaleza de la operación, los directivos de la empresa proveedora de

servicios de implantación y desarrollo de sistemas, especialmente de productos SAP, Celeritech Solutions, los directivos de las empresas comenzaron a detectar la necesidad de mejorar las comunicaciones internas para hacer llegar de manera más efectiva los mensajes clave que se deseaban suministrar.

Para la realización del proyecto, Mesa inicialmente realizó una serie de diagnósticos cualitativos y cuantitativos, para medir la satisfacción de las comunicaciones en la organización; por lo que, tanto como el método de recolección de datos, como la finalidad de la Estrategia General de Comunicaciones Internas se asocia con la presente investigación.

Yáber (2008) “**Modelo de Plan de Comunicación para la introducción de nuevos productos farmacéuticos.**” Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello.

En la investigación, Yáber, diagnostica la situación actual de los Laboratorios en estudio a fin de determinar cuáles son las estrategias comunicacionales que al momento se empleaban en las organizaciones.

Poseer la visión sistemática de consolidar los procesos mediante la planificación comunicacional produjo que la gestión mejorara hasta llegar a la condición deseada, cambio que se pretende generar de igual manera en MANPA gracias a la recolección eficiente de los datos necesarios para atacar las fallas que se tengan comunicacionalmente y desarrollando estrategias que permitan el éxito de las labores internas de manera más fácil.

De igual manera, Fadel (2006) de la Universidad Católica Andrés Bello, elaboró un trabajo especial de grado para optar al título de Magister en Comunicación Social, titulado: “**La Comunicación Interna en la Academia de**

**Diseño ‘Centro Gráfico de Tecnología’ de Maracay”.** La misma, tuvo como objetivo general evaluar la comunicación interna de la academia de diseño en estudio.

El investigador realizó una investigación de campo de carácter evaluativo, con una metodología de enfoque cualitativo etnográfico. De igual manera, se aplicaron cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas referentes al ámbito de la comunicación interna.

El diagnóstico inicial del Trabajo de Grado guarda pues, relación con las acciones de detectar las necesidades comunicacionales que puedan encontrarse en MANPA, ya que el autor del trabajo referencial halló problemas de comunicación entre los actores de la organización seleccionada, para luego formular una serie de recomendaciones que convergen en que se deben establecer mecanismos de evaluación de la comunicación interna para que la misma sea proactiva, y fluya en todas sus direcciones en función de los objetivos organizacionales.

La variedad en cuanto a naturaleza académica de cada uno de los trabajos seleccionados, originarios de distintas casas de estudios venezolanas, brindó una gama de características fructuosas en torno a la comunicación organizacional, que sirvió como punto de partida para darle una caracterización particular a la presente investigación.

## **BASES TEÓRICAS**

Todo trabajo de investigación debe basarse en teorías, estudios o experiencias previas que generan consecuencias, a partir de las cuales se puede

dar paso a nuevos estudios que representan para el investigador un punto de referencia o partida. En contexto, Sabino (2008) explica que este segmento del Trabajo Especial de Grado “se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea” (p. 27).

Para lograr efectivamente el cumplimiento de los objetivos del siguiente trabajo, los cuales confluyen en la creación de un Plan Estratégico de Comunicaciones Internas que sirva para la alineación y obediencia del norte organizacional de Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A.), es conveniente abordar las definiciones de las comunicaciones, estrategias y organizaciones en los ámbitos adecuados.

### **Comunicación y Organización**

Asociar las palabras “comunicación” y “organización” es el punto de partida para entender de qué va el presente Trabajo Especial de Grado que pretende dar una solución a las necesidades de MANPA mediante el uso de la comunicación en las organizaciones. Según Garrido (2001), la organización existe por y para las personas, y sugiere que no se pueden comprender a las empresas al margen de la comunicación, ni tampoco se podría hacer al margen de las personas que la conforman. Asimismo, aborda la comunicación dentro de las organizaciones colocando al hombre en el centro de ellas:

Estamos hablando del hombre como sujeto organizado en una organización o fuera de sus fronteras, pero finalmente siempre es el hombre y los estadios de la comunicación en los que interactúa, así como el flujo de información en que interviene (p. 33).

Barranco (2000), recalcando lo anteriormente dicho, hace referencia a estudios sociales realizados años atrás, donde afirma que se constata, nuevamente, la importancia de una eficaz gestión de la comunicación en las empresas, “llegándose a postular que la solución de la mayor parte de los problemas organizacionales pasa por la mejora de los canales de comunicación y por un incremento de la información a transmitir” (p. 181).

Complementando la postura de Barranco, debemos mencionar que para la optimización de los canales de comunicación existentes en cualquier organización, la misma debe poseer el interés latente de conocer a todos sus públicos internos profundamente, ya que ese breve diagnóstico les indicará de manera clara cómo diseñar los mensajes acorde a cada receptor, y según sus características y necesidades, cuáles medios de comunicación se deberán utilizar para transmitir la información exacta que les permitirá lograr con mayor facilidad los objetivos planteados.

## **Organización**

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas para alcanzar un objetivo común. Por ello, Chiavenato (2004) explica que “las organizaciones son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen sus esfuerzos y trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar si trabajaran de forma aislada”. (p.28)

Por su parte, Donnelly (1997) menciona que “la supervivencia de una organización guarda estrecha relación con la capacidad de su dirección para recibir, transmitir y actuar en base a la información de que dispone” (p.18).

Por lo que complementariamente, ambas posturas recalcan la relevante importancia que tiene para el sistema que resulta ser una organización, la buena

gestión y sobretodo, conocimiento, de las herramientas y labores de comunicación, resultando ser un conjunto cooperativo que trabaja en equipo para alcanzar objetivos planteados.

## **Comunicación**

La comunicación es la esencia de las relaciones interpersonales que ha dado pie a que la humanidad se desarrolle a través del tiempo para alcanzar sus fines y satisfacer sus necesidades. Dos personas o más pueden dar inicio al proceso de comunicación al participar en la emisión y recepción de cualquiera que sea el tipo de mensaje. Debido a la gran variada gama de concepciones que tienen diversos autores en torno a este concepto, se revisará cuáles son las significaciones que se tomarán como importantes y que guardan estrecha relación con el presente Trabajo Especial de Grado.

Berlo (2000) hace referencia sobre Aristóteles, señalando que éste definió el estudio de la comunicación retórica como la “búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance” (p.6).

Por su parte, Serna (2000) toma una postura opuesta, donde le da protagonismo al agente emisor, quien es el que transfiere la información a un receptor, pero, para que se cumpla el proceso, éste (receptor) deberá entender cabalmente el mensaje recibido, sino, no hay comunicación.

En cuanto a la necesidad innata que posee el ser vivo para comunicarse, O'Sullivan (1992) parte definiendo la comunicación como “el encuentro de un organismo viviente con su medio ambiente o entorno, cuando se entiende por



dicho encuentro la recepción de informaciones sobre un mundo circulante y una reacción a la información recibida” (p.7).

Para el autor Niño (2002), la comunicación “es un proceso mediante el cual dos personas –como mínimo- comparten una misma información o misma experiencia sobre el mundo, transmitida y recibida a través de un medio”. (p.42) por lo que da a entender que ella estimula a la creación de hipótesis que llevan a la creación de nuevos medios que permitan que el mensaje se codifique y llegue más efectivamente.

En este sentido, puede entenderse que la comunicación es un fenómeno que enlaza la necesidad humana, con el objetivo o fin que tenga el individuo, y el poder de persuasión que éste posea. Llevándolo un poco más al contexto organizacional y sus fines, Chiavenato (2004), por su parte indica que la comunicación es un aspecto crítico ya que no trabaja con cosas, sino con información sobre las cosas. “Además, todas las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) solo se pueden poner en práctica por medio de la comunicación, la cual es indispensable para el buen funcionamiento de la organización”.

### **Comunicación Organizacional**

Chiavenato (2004) hace referencia a la comunicación organizacional como “aquella que representa el proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización” (p.427), es decir, es el vehículo que traslada entre los distintos públicos internos algún o algunos

mensajes clave que desea dar la compañía para mantener alineados a sus integrantes, brindándole estabilidad.

Asimismo, el autor menciona que “algunas comunicaciones fluyen por medio de la estructura formal e informal, otras bajan o suben a lo largo de la jerarquía, mientras que otras más se mueven en dirección lateral u horizontal” (p. 427).

Para la implementación satisfactoria de un plan estratégico de comunicaciones en una organización, es importante resaltar la gran contribución que tiene que el flujo de las mismas dentro de la compañía sea manejado efectivamente, es por ello que, Van Riel (1998) afirma que cada vez más gente está convencida de que el éxito de la organización a menudo depende de la buena comunicación de la dirección. Es por ello, que con el pasar de los años la necesidad para una mejor comunicación ha ido en ascenso, y dependiendo de lo aguda que pueda ser la capacidad del alto mando por entender y conocer sus públicos internos, más efectiva será.

Otro de los factores importantes a recalcar para entender el impacto positivo que tiene una buena gestión de comunicación en la organización es el hecho de que la comunicación per se no generará los resultados esperados si no se tiene el entorno o las condiciones adecuadas para ello. Con respecto a esto, Black (1999) indica que “es difícil e incluso puede llegar a ser imposible, cambiar las actitudes y opiniones del público, únicamente gracias a la comunicación, por muy convincente que sea esta” (p. 53) para esto, la compañía debe sincerarse consigo misma y determinar con exactitud cuál es el clima organizacional que se vive en el momento, pues el más mínimo factor puede distorsionar severamente el tono del mensaje y hasta el fondo del mismo, desvirtuando su fin.

## **Proceso de la Comunicación**

Para que todo lo mencionado anteriormente se gestione de la mejor manera posible, hallando y utilizando los medios más idóneos, y así tener una visión más clara de lo que se quiere lograr con la comunicación organizacional, es importante indicar cómo se comunica la organización con su público interno.

Fernández (1998) explica que la comunicación “es un proceso que fluye en el tiempo, sin principio ni fin, constantemente. Los cuatro componentes presentes en el acto comunicativo son: la fuente, el mensaje, el canal, y el receptor. La activación de estos componentes, y la culminación de sus etapas, hacen el proceso de la comunicación organizacional” (p. 15).

Esa referencia de la comunicación como un “proceso” genera entonces una teoría que sostiene que la misma evoluciona constantemente y se mantiene en movimiento, por lo que debe mantenerse bajo asidua observación ya que puede requerir modificaciones según el tiempo, espacio y circunstancia del momento.

El proceso de la comunicación, permite detectar internamente en las organizaciones un sinnúmero de características particulares que convergen entre sí, queda pues, por parte de los profesionales de la comunicación, tomar lo más importante que pueda salir de ellas para generar nuevos espacios o métodos para fortalecer a la misma. Para Fernández (1990) “los cambios en cualquier aspecto del proceso afectan invariablemente todos los demás aspectos del acontecimiento del mismo” (p.15) lo cual afianza lo anteriormente mencionado, en cuanto a que los mensajes pueden llegar a ser interpretados e interiorizados de mil maneras, debido a las circunstancias que se presenten.

## **Comunicación Interna**

La comunicación interna resulta ser, tomando en cuenta lo anteriormente definido, aquel conglomerado de mensajes, códigos, patrones y personalidades que se comparten entre los miembros de una organización. Wilcox (2001) menciona que la mayor parte del trabajo de las comunicaciones que van dirigidas a los empleados está estandarizada, como por ejemplo aquellas que no requieren de modificación de fondo, como las condiciones laborales, sin embargo, el autor asevera que “cuanto mejor informados estén los empleados, menos probabilidades hay de que divulguen información errónea e incluso perjudicial para la propia empresa”.

Es así como las comunicaciones internas deben ser indispensablemente cuidadas para la elaboración de un plan estratégico que permita encaminar a sus colaboradores con lo que esencialmente se necesita de ellos.

Andrade (2005) menciona que “las actividades efectuadas por la organización deben incluirse en la comunicación interna, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros; haciéndolos sentir integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos planteados por la empresa”.

## **Canales de la Comunicación**

Los canales de comunicación formales establecidos por la organización gozan de particularidades distintas, pero poseen generalmente un mismo fin, mantener informados a sus públicos internos, en ocasiones, estratificándolos

dadas sus necesidades. En este sentido, Chiavenato (2004; p. 428 y 429) describe que existen tres tipos de canales de comunicación:

- **Descendente:** son los mensajes o información enviados arriba hacia abajo en la cadena jerárquica de la organización.
- **Ascendente:** son los mensajes que salen de los niveles más bajos hacia los niveles más altos de la jerarquía en la organización.
- **Horizontal:** es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre pares o colegas dentro de la organización. Ocurre dentro de las unidades o a lo largos de éstas.

### **Plan de Comunicación Interna**

Si bien al comprender la realidad de la organización y sus necesidades al momento es de vital importancia para estructurar los mensajes a emitir, formular un plan de comunicación servirá de guía para sustentar todas aquellas acciones que se llevarán a cabo para mitigar los riesgos que se puedan presentar a futuro.

De acuerdo a Barranco (2000) para llevar a cabo un plan de comunicaciones internas en cada empresa se plantean los siguientes aspectos:

- **Formación de la comunicación:** mentalizar a todos los niveles de la empresa acerca del papel fundamental que desempeña la comunicación. De nada sirven los mensajes y los medios si no hay sensibilidad a los mismos dentro de la organización.

- **Determinación del contenido de la información:** es necesario saber exactamente cuáles son los temas más importantes e interesantes para los trabajadores para, de esta forma abordarlos con claridad y rapidez. Algunos puntos coincidentes en todas las empresas son:
  - Aspectos sociolaborales.
  - Desempeño del puesto de trabajo.
  - Organización de la empresa.
  - Objetivos generales.
  
- **Programa de actuación:** una vez que se conocen los temas de interés, es necesario establecer un plan o estrategia de comunicación. Existen diversas formas de abordar la comunicación interna de las empresas, las mismas pueden ser periódicas (balance social, revistas o periódicos, newsletter, etc.) o puntuales (manual de inducción o guías prácticas de personal).

A pesar de que actualmente en las organizaciones el uso del correo electrónico y otros canales digitales han tenido gran receptividad debido al auge de la tecnología 2.0, los medios impresos siguen siendo los soportes más idóneos para las comunicaciones formales y potenciar las comunicaciones a todas las áreas. Es por ello que, según Barranco, F. (2000) un plan de comunicaciones internas bien estructurado debe contar con dos tipos de publicaciones:

- **Publicaciones periódicas:** destinadas a dar una información general del sector y de la empresa, incluyendo noticias referentes a ciertos acontecimientos de interés para los empleados.

- **Revistas:** verdadero órgano de la comunicación interna. Su ámbito informativo tiene que ser amplio y debe recoger tanto aspectos generales de la institución y del sector en donde está inmersa, como información de interés para los empleados relacionada con su propio desempeño laboral, guardando armonía con la estrategia y los actos de la dirección.
  
- **Balance social:** publicación de periodicidad anual que tiene como objeto facilitar la información sobre los resultados, balances, estrategias y proyectos, así como determinar cuantitativamente la filosofía empresarial y su proyección en el entorno social en el que se desenvuelve la empresa (p. 193).
  
- **Publicaciones puntuales:** diseñadas con el fin de informar de forma exhaustiva sobre temas concretos.
  - **Manual de entrada:** tiene como finalidad facilitar la integración del personal que accede a la empresa, ofreciendo una visión global del contexto en que se va a enmarcar su trabajo. En esta publicación se adjuntan generalmente folletos dedicados a informaciones puntuales de especial interés para el empleado como servicios médicos locales, carreras promocionales y servicios asistenciales específicos.
  
  - **Guía práctica de personal:** tiene como fin orientar al trabajador en todos aquellos temas que puedan resultarle de interés en lo que concierne a sus derechos y obligaciones, así como la política de relaciones laborales de la empresa (p. 195).

## **Funciones de la Comunicación Interna**

Si bien ya se mencionó que una efectiva gestión de la comunicación interna dará paso a una mejoría notable en la interactividad de las personas dentro de la organización, lo cual permitirá que el flujo de información entre la empresa y su público interno sea más rápido y fácil, Capriotti, P. (1998) agrega que “dentro de la comunicación interna existen una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía” (p. 4).

De esta manera, el autor señala algunas funciones importantes:

- Favorecerá la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las distintas áreas o unidades de la compañía.
- La organización adquirirá una dinámica y agilidad mayor, con lo que podrá adaptarse con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.
- La comunicación interna estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo.
- Favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección, logrando así un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.



## Barreras de la Comunicación

Para una mayor comprensión de los riesgos que se pueden presentar en el camino al momento de formular un plan estratégico de comunicaciones internas, se debe mencionar que la comunicación al ser un “proceso” compuesto por actores y elementos que deben complementarse entre sí, ésta puede verse amenazada por los obstáculos o barreras que delimitan el contenido del mensaje que se transmite a los públicos internos.

Para Chiavenato (2000) “las barreras comunicacionales intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado” (p. 93).

- **Barreras físicas o mecánicas:** son aquellas relativas al escenario en el que se da la comunicación. Son obstáculos que vienen de las circunstancias que vienen de las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el entorno. Entre ellas: ruidos, iluminación, distancia, etc. O bien, fallos en los medios de difusión de mensajes.
- **Barreras fisiológicas:** aluden a las malformaciones físicas o anomalías genéticas.
- **Barreras psicológicas:** tienen su raíz en las creencias, pensamientos y sentimientos de quienes participan en el proceso comunicacional. Responden a los prejuicios y preconceptos de cada integrante.
- **Barreras personales:** son aquellas relacionadas por las capacidades de percepción y emisión de mensajes que posee el

individuo. Los valores, hábitos, motivaciones y emociones que corresponden a cada persona y que pueden limitar o interferir en la comprensión de los mensajes y por tanto en la comunicación.

- **Barreras semánticas:** para que un mensaje sea comunicado de forma adecuada, el lenguaje empleado, sus formas, signos y expresiones deben tener el mismo significado para el emisor y para el receptor. Este tipo de barreras pueden ser generadas por cualquier tipo de comunicación no verbal, véase símbolos, gestos, posturas, señales, etc.

## **Cultura Organizacional**

Como cada nación posee una cultura que la diferencia muchas veces del resto, lo contrario no ocurre en las organizaciones. De por sí, ellas poseen características propias de sus culturas corporativas, lo que quiere decir, que, para conocer a una organización, se debe ahondar en su cultura establecida.

Esa cultura organizacional no es más que el conglomerado de actitudes, aspiraciones, personalidades y aspiraciones de todos sus miembros, transformándolas en una atmósfera que los acompaña en sus labores diarias.

Para Chiavenato (2004; p. 164) “la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización”.

Por su parte, Donnelly (1997) ofrece una postura similar, indicando que la cultura organizacional es “la pauta de creencias resultantes de las normas del grupo, de sus valores y de sus actividades informales” (p. 773).

### **Audiencias de la Organización**

Como todo organismo compuesto por distintos individuos con distintas características, niveles educativos, creencias y culturas, la organización en el ámbito empresarial posee relaciones constantes con diferentes tipos de públicos. Estos no solo se diferencian en sus características psicográficas, sino en los niveles de demanda o necesidades comunicacionales que posean. Esto quiere decir que los públicos muchas veces condicionan el comportamiento de la empresa en circunstancias determinadas.

Romer (1994; p. 92) llama a los públicos “audiencias” y éstas que “serán las generadoras de opinión”, las clasifica en tres tipos:

- **Interna:** conformada por los trabajadores, empleados y la gerencia.
- **Intermedia:** conformada por accionistas, proveedores y clientes directos.
- **Externa:** conformada por todo aquel individuo que no esté vinculado directamente con la empresa.

Dicho esto, Wilcox (2001) define de manera global a los públicos o audiencias en las organizaciones como “una compleja mezcla de grupos con diversos rasgos culturales, étnicos, religiosos y económicos, y cuyos intereses unas veces coinciden y otras veces entran en conflicto”.

Si bien es importante reconocer a las audiencias en la organización, Baack (2010) hace hincapié en “estudiarlas”, considerándolo fundamental porque “entre más se conozca al público que desea captar, mayor será la probabilidad de que el mensaje se oiga, comprenda y produzca el resultado deseado” (p. 90).

## **Identidad Corporativa**

De acuerdo a Sánchez (2009) “la identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es” (p. 20). De igual manera, el autor indica que la identidad es el “ser” de la organización, su esencia, que estaría conformado por los atributos identificadores y diferenciadores de la misma.

Sánchez, determina que los factores que habitualmente se tienen en cuenta para este sentido son:

- **La historia de la compañía** desde su fundación hasta el presente, desde los momentos positivos como los negativos que le han podido afectar de una forma u otra.
- **El proyecto empresarial**, relacionado con el momento presente de la compañía. Este factor debe ir cambiando con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno y debe hacer referencia a la filosofía de la empresa, su estrategia corporativa y los procedimientos de gestión utilizados en las diferentes áreas funcionales.
- **La cultura corporativa**, que está formada por los comportamientos y las formas de hacer las cosas, los valores compartidos de la

empresa, así como las convicciones existentes. Dicho esto, la cultura puede hacer referencia tanto al presente como al pasado.

Por su parte, Romer (1994) nuevamente menciona la importancia en las comunicaciones, indicando que la identidad corporativa “es un poderoso instrumento empresarial para la comunicación de sus cambios corporativos: rumbos, nuevos rasgos diferenciadores, e influirá en la determinación de los objetivos y la estrategia a seguir” (p. 104).

## **Misión, Visión y Valores**

### **Misión**

La misión, indica Guiltinan (1998), es un enunciado que “describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo”, por lo tanto, la misión debe responder a los fines iniciales de los fundadores de la organización, y de alguna manera servirá de indicador a largo plazo.

Por su parte Römer (1994; p. 65) indica que “la misión de una organización hace que las visiones sean visibles y tangibles, por lo que se necesita saber con precisión la unidad de medida que se utilizará en ella, ya que, sin ella, una misión no podrá decantar a los valores corporativos y por ende a la cultura corporativa”.

El consenso en la definición de la misión de la organización es vital, ya que esta servirá como punto de partida para saber de qué manera las labores individuales impactarán en el logro de los objetivos del negocio.

## **Visión**

La visión de la organización es el resultado de la imagen que ésta tiene de sí misma, es la fotografía del momento, y a la vez de como se proyecta en el futuro. Es lo que es y lo que quiere ser.

Chiavenato (2004) menciona que “la visión se dirige más hacia lo que la organización pretende ser, que a lo que realmente es (...) representando el destino que se pretende transformar en realidad” (p. 129).

Por su parte Römer (1994; p.74) complementa lo anteriormente dicho indicando que la visión corporativa es una mixtura entre la definición de los objetivos y las estrategias de la compañía, los cuales deben estar en coherencia con la misión y los valores corporativos. “Estos objetivos se concentrarán en planes de acción y en metas específicas”.

Es por ello, que la importancia de la visión reside en que de igual forma sirven como punto de partida para establecer las estrategias de las compañías, ya que estas fijan el direccionamiento estratégico del negocio con respecto a las acciones que lleva a cabo la empresa.

## **Valores**

Los valores son todas aquellas creencias y actitudes que poseen los empleados de una organización que juntas contribuyen a determinar el comportamiento de la organización.

“Los valores son los elementos que construyen la integridad y la responsabilidad que definen lo que las personas y las organizaciones son”. (Chiavenato, 2004; p. 175).

## **Planificación Estratégica**

### **Definición de Plan Estratégico**

David (1990) indica que “la planificación estratégica constituye un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”, es por ello que resulta importante determinar cuál es el proceso continuo y sistemático de la empresa, para seleccionar el camino correcto que permita guiar el cambio y formular las acciones que se llevarán a cabo para alinear a la compañía en función de uno o varios fines.

Lozano (2002) recalca la importancia de la planeación estratégica en los niveles gerenciales de una organización, ya que esta logrará enfrentar de forma más adecuada y eficiente las condiciones del entorno. Para obtener mejores resultados en la creación y establecimiento de un plan estratégico, se recomienda cumplir con las siguientes premisas:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para el proceso de suministro de información.
- Obtener la participación y el compromiso de todo el personal, a través de un proceso de comunicación de información eficiente.
- Uso de las herramientas adecuadas que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

## Tipos de Planes Estratégicos

Koontz y Weihrich (2007) clasifican los planes estratégicos de la siguiente forma, variando en los métodos y fines que estos establecen:

- **Propósitos o misiones:** identifican la función básica de la empresa, o de cualquier parte de ella, Todo tipo de operación organizada debe tener un propósito o misión si ha de ser significativa. Algunos autores hacen una distinción entre propósito y misión, pero no es este el caso.
- **Objetivos o metas:** representan los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No solo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.
- **Estrategias:** este término se utiliza para reflejar amplias áreas de las operaciones de una empresa. La estrategia se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de recursos necesarios para la consecución de estas metas.
- **Políticas:** las políticas también son planes, puesto que son declaraciones o ideas generales que guían o encausan los razonamientos al tomar decisiones. Las políticas definen el ámbito en el que se toman las decisiones y aseguran que sean congruentes y contribuyan a un objetivo.
- **Procedimientos:** son planes que establecen un método obligatorio para el manejo de las actividades, representando secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías para la acción, no esquemas de pensamiento, y detallan la manera exacta en que deben cumplirse ciertas actividades.



- **Reglas:** establecen acciones específicas requeridas, sin permitir ninguna discreción (no permite ninguna desviación de la línea de acción). Normalmente son el tipo de plan más sencillo.

## **Estrategia Comunicacional**

Si bien en toda estrategia está inmerso el hecho de que la comunicación es el vehículo para lograr los objetivos, Pizzolante (2004) define a la estrategia comunicacional per se como “un documento que contiene el estado actual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación” (p. 101). Por su parte, García (2001; cp. Díaz y Pérez 2005) establece que “es un documento escrito enfocado a largo plazo, cuyo objetivo es obtener la respuesta que se quiere del target, y la impresión final que se desea dejar en la mente del consumidor con el mensaje” (p. 38).

Otras posturas recalcan la importancia que tienen las estrategias comunicacionales para ofrecer referentes para la realización de las labores en una organización. Para Scheinsohn (1997) “la estrategia comunicacional propone una hipótesis de trabajo, orientada a ofrecer a los máximos responsables del área y a todos aquellos que operan en este ámbito, un marco referencial y operativo lógico, desde el cual puedan tomar sus decisiones y actuar” (p. 15).

## **Características de la Estrategia Comunicacional**

De acuerdo a Römer (1994), cuando se crea una estrategia de comunicaciones es necesario que la empresa comprenda que dicha estrategia debe tener en cuenta los siguientes elementos y hacerles seguimiento consecuentemente:

- Los motivos que llevan a la empresa a emprender la estrategia.
- Los objetivos que se pretenden alcanzar con esa estrategia.
- Los probables alcances de la estrategia, así como las limitantes posibles.
- Las audiencias a las que va dirigida la estrategia.
- Los medios de comunicación que serán utilizados.
- El posicionamiento que se persigue con la estrategia.
- La creación de piezas comunicacionales según la estrategia.
- La inversión y el alcance de la misma.
- El período de tiempo de las acciones derivadas de la estrategia.
- Las acciones o tácticas de la estrategia.

Adicionalmente, Gómez y Villalobos (1998) recomiendan que un plan de comunicaciones debe ser desarrollado tomando en cuenta las siguientes etapas:

- **Objetivos:** la primera etapa debe ser la fijación de objetivos y metas claras.
- **Estrategias:** es el análisis y selección de las mezclas promocionales que permitan el logro de objetivos al menor costo.
- **Tácticas:** al definir la estrategia es necesario ejecutarla por lo que debe determinarse el ¿cómo?, es decir, las tácticas.
- **Presupuesto:** se deben estimar los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la ejecución del plan.
- **Auditoria:** deben revisarse periódicamente las etapas del plan para verificar el cumplimiento de objetivos.

## **Tácticas**

Como toda planificación estratégica de comunicaciones busca responder a las inquietudes del público interno, la misma debe estar definida por tácticas específicas que permitan accionar los más acertados medios y mensajes para impactar más rápidamente y lograr el cometido final con más facilidad.

Wilcox y otros (2001) aseguran que las tácticas son el núcleo de la planificación, ya que describen de manera específica todas las actividades que han sido formuladas para llevar a la acción las estrategias, y éstas tácticas “suelen implicar la utilización de herramientas de comunicación para llegar a los públicos primarios y secundarios con los mensajes clave” (p. 161).

Construir una sinergia efectiva y de fácil entendimiento entre los objetivos, estrategias, tácticas y acciones, son las que permitirán implementar satisfactoriamente el Plan Estratégico de Comunicaciones Internas en MANPA, dando pie al cambio y refrescamiento de las comunicaciones que se persigue.

## **BASES LEGALES**

Las bases legales representan un punto importante para el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado. Las mismas se entienden como aquellas leyes o reglamentos que puedan estar relacionadas con el tema o proyecto a desarrollar.

Villafranca (1995) indica que “las bases legales no son más que las leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto. Son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite” (p. 51).

La ley más relevante y que guarda estrecha relación con el trabajo que se desarrolla a continuación, es la Ley del Periodista Venezolano, debido a que el objetivo de la misma es velar por el cumplimiento, fortalecimiento y ampliación de la democracia en Venezuela, cooperando de manera asertiva con el diseño de la política comunicacional en el país.

A continuación, se menciona el artículo 3, que se encuentra conveniente a mencionar en el presente Trabajo Especial de Grado:

Son funciones propias del periodista en el ejercicio de su profesión la búsqueda, la preparación y la redacción de noticias; la edición gráfica, la ilustración fotográfica, la realización de la entrevista periodística, reportajes y demás trabajos periodísticos, así como su coordinación en los medios de comunicación social impresos, radiofónicos y audiovisuales, agencias informativas, secciones u oficinas de prensa o información de empresas o instituciones públicas o privadas. Los periodistas que ejerzan en medios radiofónicos y audiovisuales están autorizados para efectuar las locuciones propias o vinculadas con la actividad profesional (p.1).

Dicho artículo, expresa claramente la delimitación de las labores del periodista venezolano para ejercer en cualquiera de los ámbitos que éste desee; siendo el caso presente, el organizacional.

## **CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL**

En la siguiente fase de la investigación se pretende describir a la organización seleccionada para el diseño del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas, en función de los objetivos que pretende seguir la empresa de manufactura en materia de comunicación interna.

### **HISTORIA**

En el año 1912 se constituye en Maracay, la Fábrica de Papeles Maracay, con el fin de producir papel estraza o de envolver, cubriendo las necesidades de los consumidores de aquella era.

A partir de entonces, la empresa diversifica su producción con la elaboración de papel tipo higiénico, y posteriormente, papel facial, toallas y servilletas. Simultáneamente, durante el año 1950, en virtud de las necesidades del sector industrial de cemento, el cual requería de una serie de insumos para su funcionamiento y desarrollo, en especial empaques (sacos de papel) para transportar sus productos hasta lugares de consumo, se crea Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) en 1950, comenzando sus operaciones en la ciudad de Caracas con la instalación de dos líneas de producción para sacos fondo cosido. En 1951 se producen por primera vez, bolsas de papel para el sector comercio e industria.

Con el transcurrir del tiempo, en 1966, la planta de Sacos y Bolsas (empaques) se traslada a Maracay, período durante el cual se incorporan dos nuevas líneas para la producción de sacos fondo cosido y otra para sacos fondo pegado, además de una impresora con capacidad para cuatro colores. Hasta

1962, la materia prima para producir bolsas y sacos múltiples provenía del exterior; y con el fin de reducir la dependencia de las importaciones, se inicia el proceso de integración y expansión de las operaciones de la empresa con la compra y puesta en marcha de dos máquinas, destinadas a elaborar el papel requerido para sus productos, significando el inicio del funcionamiento de Molinos, en Maracay.

En el año 1962 se realizan modificaciones en una de las maquinarias para fabricar papeles finos de imprimir y escribir; extendiéndose la producción a cartulina y papel bond, entre otros. Con la llegada de la década de los años 90, y ante las nuevas exigencias de competencia abierta en el mercado, MANPA emprende estrategias dinámicas para analizar el entorno y replantearse así el futuro de la organización, en este sentido, se toman medidas para adquirir la totalidad del capital accionario de la Corporación Industrial Alpes (Corialsa), y Transporte Alpes, para asegurar la distribución oportuna y con calidad de sus productos.

En 1996 se inicia la producción de láminas de pulpa reciclada, lo cual permite desarrollar nuevos productos con base en papel 100% reciclado para competir en el mercado nacional e internacional en calidad y costos de producción. Para finales del año 1997, la integración de MANPA se hizo efectiva con la fusión jurídica por absorción de las empresas C.A. Fábrica de Papeles Maracay, Pulpa Maracay, y Corporación Industrial Alpes S.A., desapareciendo sus razones sociales e incorporándose a lo que se conoce hoy en día como Manufacturas de Papel C.A. (MANPA).

## **MARCO FILOSÓFICO**

El cuerpo filosófico de Manufacturas de Papel C.A. (MANPA), que orienta su actuación y funcionamiento, conformando la identidad cultural de la

organización, se cimienta en la Visión, Misión y Valores de la empresa, asumidos como la razón de ser de su éxito y evolución en el mercado.

### **Visión**

Ser líderes en cada segmento que sirvamos con productos de papel, convertidos o no, en los mercados nacionales e internacionales, con los niveles de calidad y servicio requeridos para satisfacer a nuestros clientes.

### **Misión**

Ser líderes en la fabricación y comercialización de los productos de papel, cartulinas, cartón y afines, con alto valor agregado en el mercado nacional y destacada participación en Latinoamérica, mediante una eficaz utilización de los recursos, maximizando la rentabilidad del negocio y garantizando el más alto beneficio a los accionistas y trabajadores, conservando la ética y principios corporativos.

### **Valores y Principios**

- **Responsabilidad:** nos comprometemos a dar lo mejor de nuestras capacidades para el logro de los objetivos de MANPA, dentro del marco de las normas y políticas vigentes. Entendemos la responsabilidad como la disposición y compromiso para cumplir lo relativo a puntualidad, asistencia y las funciones inherentes al trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** Sumamos nuestros esfuerzos trabajando de manera armónica, activa e integrada, a fin de alcanzar los objetivos comunes, con espontaneidad para colaborar con otros compañeros

de MANPA, confiando, apoyándonos y respetando nuestras individualidades.

- **Honestidad:** Nuestros actos se fundamentan en la rectitud e integridad, brindando a nuestros compañeros el mismo trato que esperamos para nosotros, comprometidos a actuar de manera consistente con los más altos valores de ética personal y del negocio.
- **Compromiso – Sentido de Pertenencia:** Adecuamos nuestra conducta, dentro y fuera de los límites de la organización, a las necesidades, prioridades y metas de la empresa. Sentimos a MANPA como nuestra y defendemos sus intereses, cuidamos sus bienes y activos, y unimos esfuerzos para potenciar la relación ganar-ganar.
- **Lealtad:** En MANPA declaramos la lealtad como uno de nuestros principios fundamentales. Es por ello que manifestamos una conducta consistente con el profundo respeto hacia la organización y sus normas, entendiendo y apoyando activamente la misión y metas de la empresa, demostrando una actitud responsable y cuidadosa de sus bienes y centrando el trabajo diario hacia la obtención de metas retadoras en pro del éxito de la compañía.

## **UNIDADES DE NEGOCIO**

La diversificación de los procesos de manufactura en MANPA, en la búsqueda de abarcar cada unidad de negocio de manera transversal, se puede clasificar de la siguiente manera:

- **División Molinos/Papel IEE:** Tiene como función la fabricación de papel (resmas, pliegos).



- **División Conversión (Empaques):** Tiene como función la fabricación de empaques como bolsas y sacos.
- **División Conversión (Escolares/FC RR):** Dedicada a la fabricación de productos escolares como cuadernos, libretas, carpetas, entre otros.
- **División Higiénicos:** Tiene como función la fabricación de papeles en bobina para su consumo personal, como toallas de baño, papel higiénico, servilletas, entre otros.
- **Transporte Alpes y Almacenadoras:** Dedicada a la distribución de los productos anteriormente mencionados, ofreciendo además servicios de almacenamiento, facturación y despacho de productos terminados, al más bajo costo de operación, para contribuir a generar mayor rentabilidad a las Divisiones de la organización.

## CONTEXTO ÉTICO

Con la finalidad de dirigir una mirada objetiva y crítica hacia la manera de ser del colaborador de MANPA, se ha diseñado durante el año 2014 una guía de reglamento interno donde se evidencian los valores que regirán el comportamiento corporativo. En él, destacan los siguientes ítems:

- Sea consciente de que su trabajo es un importante activo para el cumplimiento de los objetivos de MANPA, para la satisfacción de los clientes a quienes prestamos servicio, y para su propio desarrollo y bienestar personal.
- Somos una empresa en cuyo objetivo se encuentra involucrada la comunidad, como usuaria de los productos que adquieren nuestros clientes. La Ética es un principio básico de nuestros

actos. Actuamos con transparencia, responsabilidad y honestidad en todas nuestras actitudes y acciones.

- Respete la dignidad y el buen nombre de la empresa, rechazando y denunciando las actuaciones que se suponga van en contra de ella, así como todo hecho que represente inhabilidad, incapacidad y deshonra.

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

La Política de Calidad de MANPA está orientada hacia el énfasis en la provisión de productos y servicios más allá de los requisitos acordados con el cliente, tomando en cuenta el destino de los mismos al usuario final, el impacto al medio ambiente y a la comunidad, con precios competitivos y rentables. Se aporta el mayor empeño en disponer de recursos humanos calificados y recursos técnicos acordes con el nivel de calidad que exige el cliente, manteniendo relaciones de respeto y confianza que faciliten el intercambio con los proveedores y relacionados.

MANPA, se encuentra comprometida a cumplir con los requisitos del sistema de GESTIÓN DE LA CALIDAD, y a mejorar continuamente su eficacia.

## ORGANIGRAMA

### Estructura de Primer Nivel



**Figura 1. Organigrama Macro de Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A. Fuente: Capital Humano**

De acuerdo a la reestructuración organizativa que surgió en el año 2014 en la organización, con miras a optimizar los recursos y facilitar los procesos operativos y administrativos, se planteó una nueva línea gerencial más global, donde se evidencian siete vicepresidencias, que arropan todas las actividades concernientes a la manufactura de papel; todas reportándose al Presidente Ejecutivo de Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A., el señor Alejandro Delfino.

Además de estas gerencias ejecutivas, se encuentra un departamento adscrito a la VP de Legal y Capital Humano, encargado de la Auditoría Interna de la organización.

## **PERSONAL**

De acuerdo a información suministrada por Iraima Caraballo (Gerente de Nómina Confidencial) y Mayely Guillén (Gerente de Desarrollo Organizacional), integrantes del área o Vicepresidencia de Capital Humano, hasta el día 28 de febrero de 2017 en Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A. labora un total de 2948 personas.

Estratificados según sus funciones, de acuerdo al objetivo del negocio, se encuentra el Personal Estratégico (conformado por Vicepresidentes, Directores, Gerentes y Presidente de la Organización), Personal Táctico (conformado por Coordinadores, Jefes, Supervisores, Especialistas, Consultores, Analistas, Desarrolladores, y más), y Personal Operativo (conformado por Asistentes, Auxiliares, Ayudantes, Mecánicos, Electricistas, Operarios, y más). Estos últimos cubren aproximadamente el 90% de la totalidad de la plantilla de colaboradores de MANPA.

## **SITUACIÓN ACTUAL**

“Aunque a primeras luces están presentes aires de incertidumbre dentro de la organización debido a la situación coyuntural que presenta Venezuela, hoy nos estamos arriesgando a cambiar para aprovechar las oportunidades disponibles, porque más allá del pasado y del presente nuestra mirada apunta hacia el futuro”, así inicia el último Editorial del Presidente Ejecutivo de Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A. de la edición N°25 del Boletín Impreso “Manpapel”.

En él, Delfino recalca la necesidad de innovar en cuanto al flujo de comunicación interna, ya que no solo MANPA se encuentra actualmente

implantando la solución global tecnológica SAP que requiere de gran inversión monetaria y de trabajo, sino que la reestructuración de las plantillas en los organigramas requiere ser comunicada de forma eventual y precisa para evitar mal entendidos con respecto a las cargas de trabajo de cada uno de los 2900 colaboradores que hoy en día laboran en la organización.

Con seguridad, Delfino, afirma estar decidido a hacer crecer a MANPA aún en momentos difíciles, “con la misma fuerza con la cual ha cimentado su historia y con el vigor de una joven empresa de tan solo 104 años”.

## **ASPECTOS COMUNICACIONALES**

### **Historia, Personal y Organigrama**

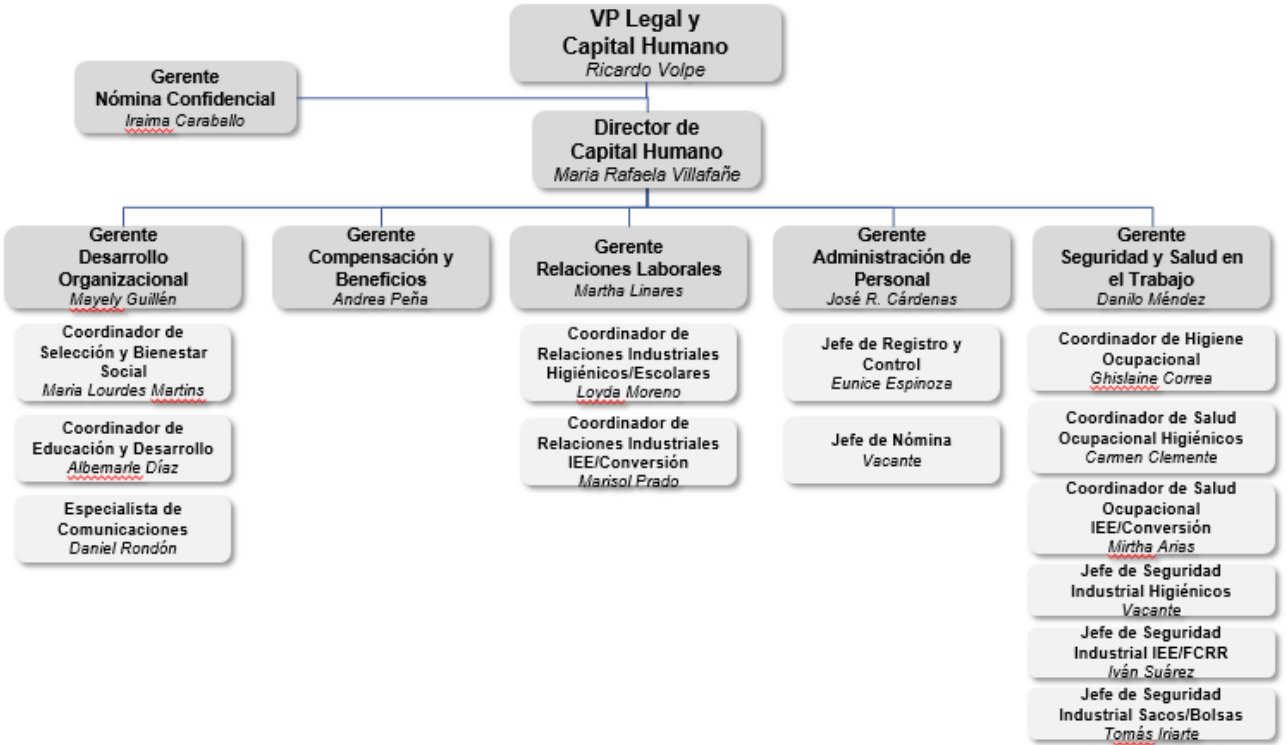
Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A. es acreedora de una característica particular que le brinda peso al desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado, y es que, durante más de 100 años, la misma no contaba con un área de Comunicaciones, ni internas, ni externas; sino que gestionaba todos sus temas comunicacionales con asesorías de terceros.

Gracias a la reestructuración organizativa, producto de un exhaustivo diagnóstico por parte de un proveedor en materia de desarrollo organizacional y gestión de cambio, la organización se vio en la necesidad de incorporar una figura que brindara sus conocimientos comunicacionales para alinear los objetivos del negocio con los colaboradores, porque, como lo indica su actual Gerente de Desarrollo Organizacional, “una empresa de clase mundial no puede carecer de un estructurado y firme departamento de comunicaciones”.

Es por ello, que, durante el mes de junio del año 2016, se contrató al investigador del presente Trabajo Especial de Grado, de manera indefinida, como

figura de Especialista de Comunicaciones en la línea de reporte del área de Desarrollo Organizacional, la cual forma parte de la Vicepresidencia de Legal y Capital Humano, liderada por Ricardo Volpe.

Con miras a seguir creciendo como cualquier otra área en la organización, *Comunicaciones Corporativas* se encuentra en formación, contando por los momentos solo con el Especialista de Comunicaciones en cuestión.



**Figura 2. Organigrama de la Vicepresidencia de Legal y Capital Humano donde se encuentra el Especialista de Comunicaciones de MANPA.**

**Fuente: Capital Humano.**

Con la figura del Especialista de Comunicaciones, se implementa formalmente un encargado de las comunicaciones internas en la organización, por primera vez en más de 100 años. El mismo, le reporta a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, adscrita a la Vicepresidencia de Legal y Capital Humano.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

A continuación, se describe detalladamente el procedimiento aplicado para la realización de este trabajo de investigación. Inicialmente se indicarán los objetivos planteados, las características del tipo de investigación y diseño, las unidades de observación, las variables analizadas con su operacionalización, así como también el instrumento desarrollado y empleado para la recolección de datos para su pertinente procesamiento y análisis.

Arias (2006) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p. 16).

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Prosiguiendo el objetivo general planteado, la presente es una Investigación Aplicada. Valarino, Yáber y Cemborain (2010) la definen como la “búsqueda y consolidación del saber y la aplicación de los conocimientos para enriquecer lo cultural, científico y tecnológico al servicio del desarrollo integral del país” (p. 67).

La investigación aplicada se clasifica según el objetivo que persigue el autor. De esta manera, la investigación aplicada del presente Trabajo Especial de Grado se encuentra bajo la modalidad de Investigación y Desarrollo, debido a que el mismo indaga sobre las necesidades de una organización, para luego desarrollar una solución, que resultaría ser el Plan Estratégico Interno de Comunicaciones que se formula.

Cañibano define la modalidad de Investigación y Desarrollo como el “conjunto de actividades emprendidas de forma sistemática, a fin de aumentar el caudal de conocimientos científicos y tecnológicos, así como la utilización de los

resultados de estos trabajos para conseguir nuevos dispositivos, productos, materiales o procesos” (Cañibano, 1988).

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación se refiere a la fase en la que se representan todos los mecanismos metodológicos que el autor lleva a cabo para responder al problema planteado. La adecuada elección del diseño de investigación, es determinante para el éxito de los resultados de la investigación. Según Altuve y Rivas (1998), “el diseño de investigación es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio” (p. 231).

Esta investigación corresponde al Diseño de Investigación No Experimental con un proceso Transeccional, por tratarse de un conjunto de procedimientos con el que se investiga, recabando datos en un tiempo determinado. Este tipo de diseño de investigación tiene como objetivo relacionar dos o más variables en un único momento, indagando sobre la calidad de algún proceso en específico para estructurar las acciones a realizar.

Las fuentes que serán utilizadas para recolectar la información necesaria, serán fuentes vivas, ya que el instrumento de recolección de datos será aplicado a la muestra seleccionada de los más de 2900 trabajadores de Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A.



## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **Población**

Una investigación puede basarse en el estudio de la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común. El conjunto de datos de los cuales se ocupa un determinado estudio estadístico se llama población y está íntimamente ligado a lo que se pretende estudiar.

Arias (2006) define a la población como el “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (pág. 81).

Tomando en cuenta estos conceptos, se establece que la población de esta investigación son las 2948 personas que conforman la plantilla de colaboradores que laboran en Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A, distribuidos en sus plantas de manufactura, conversión y sede administrativa, estratificados en: personal operativo (2289 personas), analítico (266 personas), supervisorio (320 personas), gerencial (65 personas) y ejecutivo (8 personas).

### **Muestra**

La muestra de la investigación se refiere a “todo procedimiento de selección de individuos procedentes de una población objetivo, que asegure, a todo individuo componente de dicha población, una probabilidad conocida, de ser seleccionado; esto es, de formar parte de la muestra que será parte del estudio.” (Rodríguez, 2005, p. 15).

Por su parte, Arias (2006) la define como el “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

El muestreo a utilizarse en la presente investigación, es de tipo probabilístico estratificado, la cual es la “muestra en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra ara cada segmento” (Sampieri, 2014, p. 181).

Debido al alto número de la población en estudio, la muestra será tomada aleatoriamente, empleando un enfoque cualitativo que permita recabar la información necesaria para llegar al diagnóstico inicial. La clasificación de la muestra se realiza debido al enfoque de la estructura organizativa empleada en MANPA, categorizándolos de la siguiente manera:

- **Nivel I y II (Estratégico):** Comprende al personal ejecutivo y gerencial, donde están incluidos colaboradores con cargos como Vicepresidentes, Directores y Gerentes.
- **Nivel III y IV (Táctico):** Comprende al personal supervisorio y analítico, donde están incluidos colaboradores con cargos como Coordinadores, Jefes, Supervisores, Especialistas, Consultores y Analistas.
- **Nivel V (Operativo):** Comprende al personal operativo, donde están incluidos colaboradores con cargos como Asistentes, Auxiliares, Ayudantes, Mecánicos, Electricistas, Operarios, etc.

Para determinar el tamaño de la muestra, se consultó la herramienta en línea de la Red de Bibliotecas de la Universidad Nacional del Nordeste, Argentina (<http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>). En ella, se tomaron en cuenta las siguientes premisas para la población segmentada, contemplando el total de colaboradores activos hasta febrero de 2017 en Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A.:

- **Porcentaje de error: 5%.**

Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.

- **Nivel de confianza: 95%.**

El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto, mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida.

- **Tamaño de la población: Operativo (2289), Analítico (266), Supervisorio (320), Gerencial (65), Ejecutivo (8).**

¿Cuál es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.

- **Distribución de las respuestas: 50%\*.**

Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce, use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.

**Nota 1\*:** El parámetro de cálculo varía solo en el caso del personal operativo, por tratarse de un número mayor a 1000. El porcentaje introducido para determinar la muestra de este estrato fue de 90%.

**Nota 2:** En los casos del personal ejecutivo se tomó como muestra la cantidad total de la población, por tratarse de un número reducido de personas, resultando más accesible la entrega del instrumento de recolección de datos.

| <b>Nivel</b>       | <b>Segmentación</b> | <b>Estrato</b>   | <b>Población</b> | <b>Muestra</b> |
|--------------------|---------------------|--|------------------|----------------|
| <b>Estratégico</b> | Ejecutivo           | Vicepresidentes, Directores.   | 8                | 8              |
|                    | Gerencial           | Gerentes.  | 65               | 21             |
| <b>Táctico</b>     | Supervisorio        | Coordinadores, Jefes,<br>Supervisores.   | 320              | 28             |
|                    | Analítico           | Especialistas, Consultores,<br>Analistas, Desarrolladores.                         | 266              | 28             |
| <b>Operativo</b>   | Operativo           | Asistentes, Auxiliares,<br>Ayudantes, Mecánicos,<br>Electricistas, Operarios, etc. | 2289             | 131            |
|                    |                     | <b>Total</b>   | <b>2948</b>      | <b>216</b>     |

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| OBJETIVOS   | VARIABLES  | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | INDICADORES                       | TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS  | FUENTES   |  |   |         |  |   |
|---|--|--|---|-----------------------------------|--|---|--|---|---------|--|---|
| Identificar las necesidades de comunicación interna de los colaboradores de MANPA para el acondicionamiento de los canales de comunicación internos.                                | Necesidades de comunicación interna.                               | Sensación de carencia de información sobre algo, sumado al deseo de satisfacerlas comunicacionalmente.   | Requerimientos de los colaboradores de MANPA, en cuanto a la información que necesitan tener para el logro eficiente de los objetivos del negocio.                        | Noticias de actualidad.           | Encuestas aplicadas a los colaboradores de MANPA.<br>Encuestas aplicadas a los colaboradores de MANPA. | Personal ejecutivo, gerencial, supervisorio, analítico y operativo. |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Normas y procedimientos internos. |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Estatus actual de la empresa.     |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Próximos proyectos.               |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Campañas educativas.              |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Avances de cada área.             |  |   |  |   |         |  |   |
|   | Canales de comunicación.   | Es el medio por el cual viaja el mensaje. Es seleccionado por la fuente, que debe determinar qué canal es formal y cuál es informal. La organización establece los canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros. | Elementos utilizados por MANPA que facilitarán la transmisión y entendimiento de los mensajes para dar a conocer información de cualquier índole entre sus colaboradores. | Reconocimiento al talento humano. |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Boletín informativo.              |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Buzón de opiniones.               |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Correo electrónico.               |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Cartas a la DirCom.               |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Reuniones.                        |  |   |  |   |         |  |   |
| Definir los canales y medios de comunicación internos en la organización, mediante los cuales se pretenden emitir los mensajes que requiere divulgar MANPA hacia sus colaboradores. | Canales de comunicación.   | Es el medio por el cual viaja el mensaje. Es seleccionado por la fuente, que debe determinar qué canal es formal y cuál es informal. La organización establece los canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros. | Elementos utilizados por MANPA que facilitarán la transmisión y entendimiento de los mensajes para dar a conocer información de cualquier índole entre sus colaboradores. | Extensiones telefónicas.          | Encuestas aplicadas a los colaboradores de MANPA.<br>Encuestas aplicadas a los colaboradores de MANPA. | Personal ejecutivo, gerencial, supervisorio, analítico y operativo. |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Boletín informativo.              |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Buzón de opiniones.               |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Correo electrónico.               |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Cartas a la DirCom.               |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Reuniones.                        |  |   |  |   |         |  |   |
|   | Mensajes.  | El mensaje es la herramienta que proporciona dirección y coherencia. Tiene que dejar huella en los públicos para impactar.   | Codificación de los logros y próximos pasos del negocio que MANPA desea transmitir a sus colaboradores mediante sus canales de comunicación internos.                     | Oportunidad.                      |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Fácil entendimiento.              |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Confiability.                     |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Satisfacción.                     |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  |   | Objetivos.                        |  |   | Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. | Es lo que pretende obtener MANPA con los mensajes que se generarán de acuerdo a cada tipo de público. | Diseño. | Encuestas aplicadas a los colaboradores de MANPA.<br>Encuestas aplicadas a los colaboradores de MANPA. | Personal ejecutivo, gerencial, supervisorio, analítico y operativo. |
|   |  |  |   |                                   |  |   |  |   | Imagen. |  |   |
| Gestión.  |  |  |   |                                   |  |   |  |   |         |  |   |
| Herramientas de comunicación existentes.  |  |  |   |                                   |  |   |  |   |         |  |   |
| Públicos internos.  | Son aquellos tipos de público en los que existe una relación y una | Personal interno activo en MANPA clasificado por estrato.  | Personal ejecutivo.   |                                   |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  | Personal gerencial.   |                                   |  |   |  |   |         |  |   |
|   |  |  | Personal supervisorio.  |                                   |  |   |  |   |         |  |   |

|   |                            |  |   |   |   |  |
|---|----------------------------|--|---|---|---|--|
|   |                            | afinidad muy directa con el fin común de la organización.  |   | Personal analítico.<br>Personal operativo.  |   |  |
| Diseñar una estrategia comunicacional, que impulse el desarrollo de las actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización. | Estrategia comunicacional. | Estado actual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación. | Conjunto de operaciones comunicacionales que dan a conocer la finalidad de las acciones a tomar de MANPA. | Estatus actual de la empresa frente al negocio.<br>Próximos proyectos y planes estratégicos de la organización. | Encuestas aplicadas a los colaboradores de MANPA. | Personal ejecutivo, gerencial, supervisorio, analítico y operativo |

## MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la presente investigación, es utilizada la encuesta como método de recolección de datos. De acuerdo a Arias (2006) “la encuesta es aquella que consiste en la recolección de datos directamente en los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (pág. 31).

El instrumento empleado, se basó en la escala de Likert, el cual, define Malavé (2007, p.3) “es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitud. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos”.

Para dar respuesta a las interrogantes planteadas en los objetivos específicos, se utilizó el siguiente instrumento que se observa a continuación, para recabar la información necesaria para la formulación del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas en MANPA:

## TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

De acuerdo a Valarino, Yaber y Cemborain (2010), “las técnicas de análisis de la información empleadas pueden clasificarse en cualitativas y cuantitativas. En los trabajos de Especialización o de investigación aplicada se realizan, por lo general, análisis cuantitativos de tipo descriptivos o cualitativos más sencillos” (p. 237).

Por su parte, Hurtado (2000) hace énfasis en que “el análisis le permite al investigador lograr el conocimiento que necesita del tratamiento de los datos recogidos, esto permite clasificar los diferentes aspectos recolectados para organizarlos de forma más precisa y convencional”.

Esta técnica se considera pertinente en la presente investigación ya que permitió obtener información de la muestra seleccionada previamente segmentada y estratificada, con el fin de recopilar todo lo referente a las percepciones de los colaboradores objetos de estudio de acuerdo a las comunicaciones internas en Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A.

Al obtener los datos cuantitativos, se empleó un análisis estadístico separando de sí los datos que más se repiten, es decir, un análisis de medida de tendencia central, que tal como la define Johnson (2008; p. 73) “son aquellas que representan el punto de equilibrio, valor típico o centro de la masa de datos”, por lo que el indicador que utilizaremos para medir los valores es la Moda o Norma, ya que con esta herramienta se observan claramente los datos que se repiten con más frecuencia.

Posteriormente, se analizaron uno a uno los resultados, para así formular el Plan Estratégico Interno de Comunicaciones que responderá a las necesidades

del público interno en estudio, todo esto, alineado con los objetivos del negocio ya establecidos.



## **CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS O PROPUESTA**

A continuación, se presenta el vaciado de los datos obtenidos de las encuestas que fueron detalladas en el Marco Metodológico del presente Trabajo Especial de Grado.

La encuesta fue aplicada durante la semana comprendida entre el 27 de febrero y el 3 de marzo del año 2017, en la ciudad de Caracas, en la sede administrativa de MANPA en la Torre Country, El Bosque, así como también, en las tres plantas de producción que posee la organización en la ciudad de Maracay, estado Aragua a la muestra seleccionada.

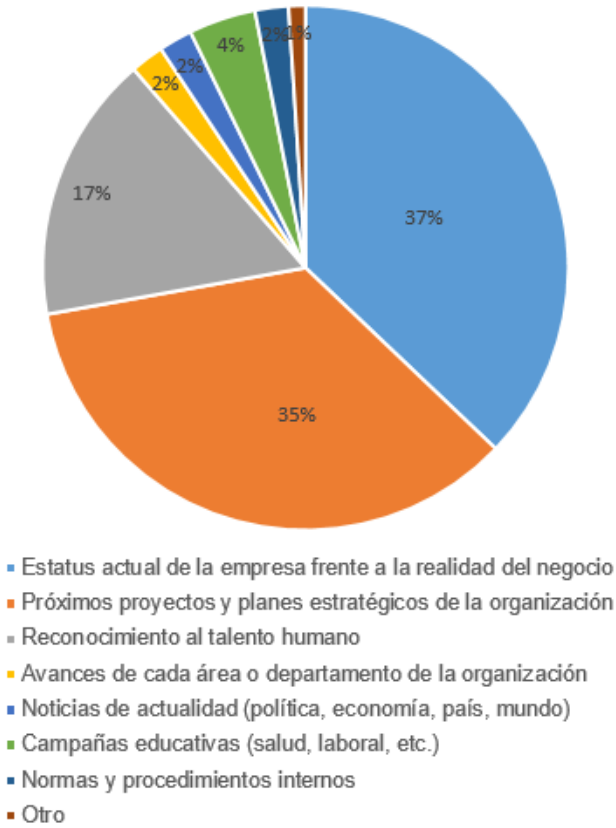
Se abordó personalmente a cada uno de los colaboradores encuestados, presentándoles un cuestionario donde se les dio la oportunidad de responder el instrumento sin limitación de espacio ni presiones de tiempo, asimismo, el hecho de ofrecerles anonimato en la identificación de las mismas generó cierta atmósfera de confianza para obtener un acercamiento más preciso a sus percepciones y observaciones reales, y así derribar una posible barrera de desconfianza que puede presentarse motivado a la relación del encuestador con la junta directiva de la organización.

El hecho de que el investigador del presente Trabajo Especial de Grado formara parte del equipo de colaboradores de MANPA, influyó de manera positiva en la aceptación del instrumento de recolección de datos, dado a que inicialmente se resaltaba que la información suministrada por los encuestados serviría de insumo interno para la optimización de los procesos de comunicación en la organización, sin repercutir en ningún tipo de evaluación de desempeño particular que de alguna u otra forma impactara en la apreciación de los jefes con sus líneas de reporte (jefe-subordinado).

Respondiendo al objetivo específico inicial de la investigación actual, se le pidió a los encuestados que señalen marcando en una casilla las secciones o temas que les gustaría encontrar en los medios de comunicación internos de MANPA, con el fin de conocer cuáles son las necesidades que poseen los mismos, y que, el departamento de Comunicaciones Corporativas pueda adecuar las tácticas más idóneas para responder a ellas.

**1. Necesidades de comunicación interna de los colaboradores de MANPA.**

Se plantearon una serie de temáticas que generalmente son comunicados internamente en las organizaciones mediante diversos canales, para mantener alineados a los integrantes de la organización con algún objetivo específico que el negocio desee calar en sus públicos internos. A continuación, los resultados:

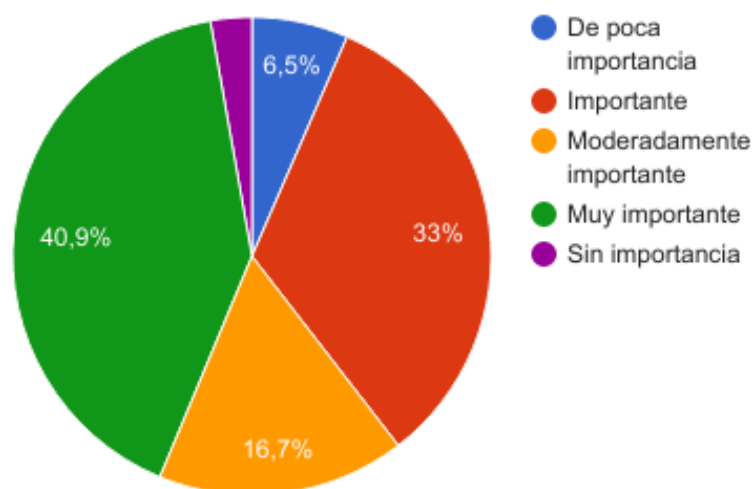


**Gráfico 1. Secciones que les gustaría encontrar en los medios de comunicación internos de MANPA.**

**Elaboración propia.**

El análisis cuantitativo arrojó que la gran mayoría de los colaboradores de MANPA están ávidos de información en cuanto al estatus actual en la que se encuentra la organización en la actualidad, y desean saber cuáles son los próximos proyectos y planes estratégicos de la organización, sumando un 72% con estas variables que indican el interés por conocer qué se encuentra haciendo la empresa, más allá de informaciones más abstractas y cambiantes como noticias de actualidad y campañas educativas.

Seguidamente, para detectar cuáles serían los canales de comunicación más idóneos para transmitir la información que requieren conocer, se les pidió enunciar por orden de importancia que tienen para ellos, las siguientes herramientas de comunicación internas en MANPA, de acuerdo al impacto que generan las mismas. A continuación, el resultado referente a los comunicados impresos en recibos de pago:



**Gráfico 2. Comunicados impresos en recibos de pago.**

### Elaboración propia.

Este canal de comunicación que tiene como característica ser el más conciso en cuanto a compacto de información se refiere resulta ser muy importante para el trabajador de MANPA, ya que los resultados arrojan una aceptación del casi 90%. Cabe destacar que actualmente no se utiliza, por lo que estos altos números de aprobación por parte del público interno servirán para plantear al Comité Ejecutivo un nuevo medio que puede aprovecharse en la organización.

En cuanto a la importancia que tiene para los colaboradores los Boletines informativos mensuales, como el “MANPAPEL”, respondieron lo siguiente:

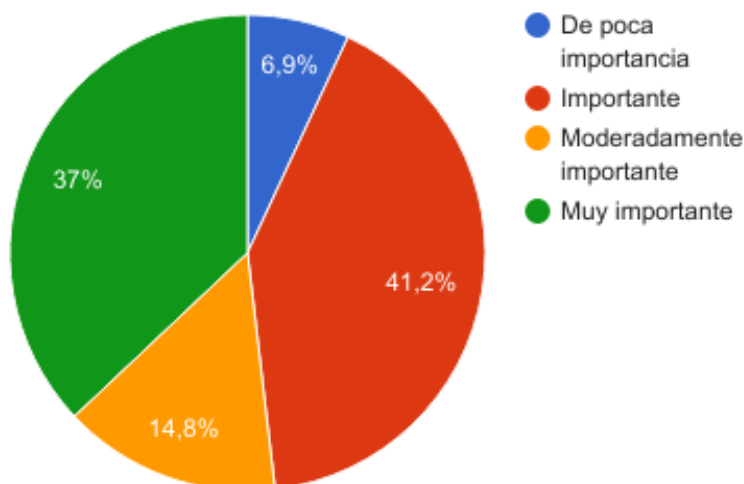


**Gráfico 3. Boletines informativos mensuales.**

**Elaboración propia.**

Tal como fue en el resultado anterior, el público interno observa positivamente la generación de los boletines informativos. Un 90,2% de los encuestados considera este medio impreso importante.

El medio más utilizado por las Gerencias y Departamentos que desean comunicar determinadas informaciones a los colaboradores es la cartelera informativa:

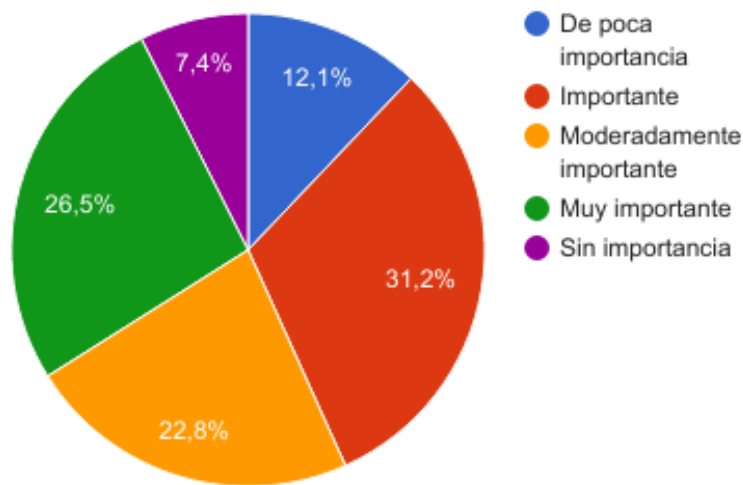


**Gráfico 4. Comunicados en carteleras.**

**Elaboración propia.**

Un 41,2% considera importante el uso de las carteleras para la emisión de comunicados, mientras que tan solo el 6,9% no lo supone así; resultado que afianza una vez más que el colaborador de MANPA aprecia la emisión de comunicados impresos, cualquiera que sea el medio usado.

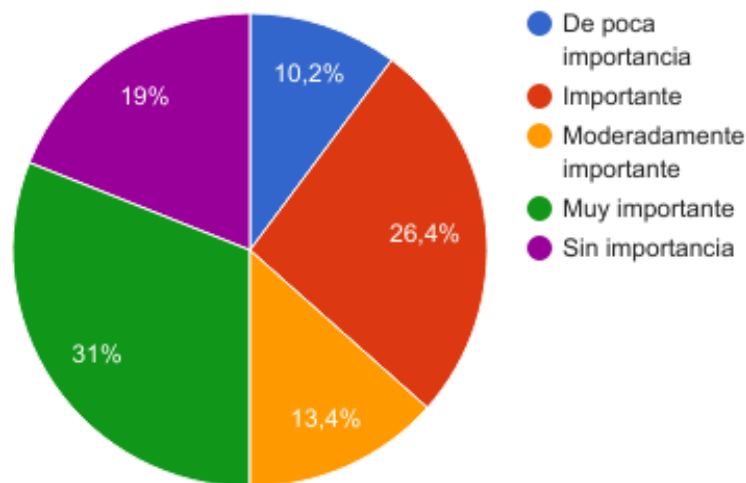
El uso del tríptico como medio de comunicación es común en las organizaciones para realizar campañas de concienciación o educativas, dada su naturaleza que permite plasmar información específica de manera más detallada y extensa.



**Gráfico 5. Trípticos.**  
**Elaboración propia.**

Si bien en MANPA no suele utilizarse el tríptico como medio habitual para la emisión de información, gran mayoría de los colaboradores una vez más muestran entusiasmo en torno a su uso, representando un poco más del 80% entre las respuestas “Importante”, “Muy Importante” y “Moderadamente Importante”.

La tecnología ha representado ser, con el pasar del tiempo, una herramienta sumamente importante para la transmisión de información a todo público, y el área organizacional no ha sido la excepción para su aprovechamiento. En el ámbito administrativo, todos los colaboradores poseen algún equipo como PC o laptop que les permite realizar sus funciones, y con conexión a internet estos pueden recibir e-mails por parte de *Comunicaciones Corporativas*, por lo que se demostró qué tan importante resulta para ellos esta popular vía:



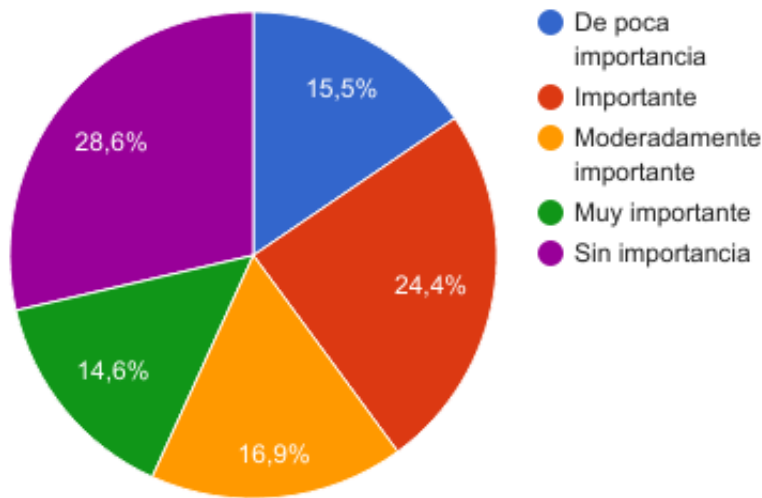
**Gráfico 6. Comunicados digitales (correos electrónicos).**

**Elaboración propia.**

Si bien el público interno de MANPA valora los medios impresos, también demuestran un interés mixto en cuanto al uso de correo electrónico para la recepción de los comunicados digitales por parte de Comunicaciones Corporativas.

La mayoría de los encuestados, representando un 31% indica que les parece muy importante el uso de este canal de comunicación, al 26,4% le parece importante, mientras que al 19% no les importa. Si bien representan la minoría, cabe destacar que esta cifra constituye a la mayoría del público de la estratificación “Operativa”, lo cual es predecible, dado a que este tipo de audiencia no posee computador en su lugar de trabajo.

Como propuesta, se implementó la opción de valoración de comunicados vía mensajes de texto, haciendo uso de equipos celulares para la recepción de los mismos.

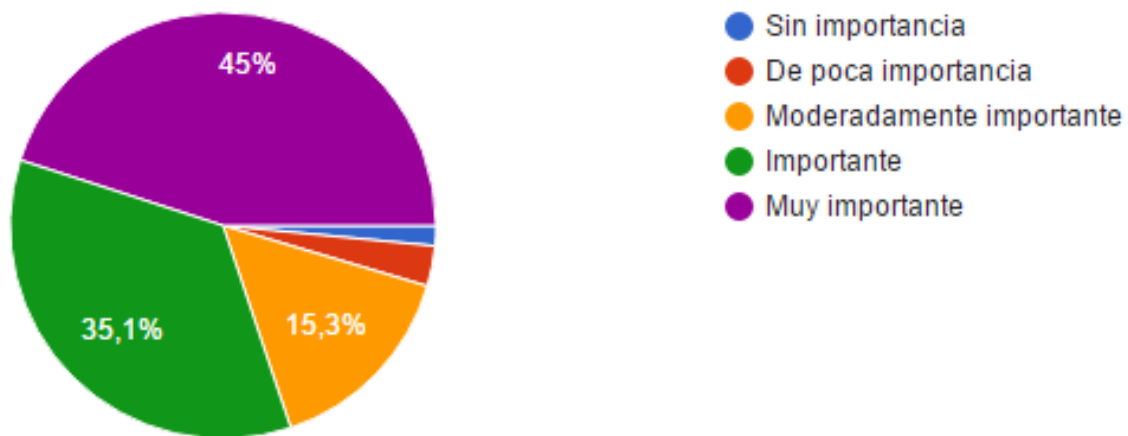


**Gráfico 7. Mensajes de texto.**  
**Elaboración propia.**

Con un 28,6% de rechazo al uso de mensajes de texto para la emisión de mensajes corporativos, y por detrás, un cercano 24,4% mostrando aceptación, se percibe una valoración mixta en cuanto a esta vía de comunicación, lo cual puede deberse a, que para que la comunicación sea efectiva internamente se requieren de ciertos recursos que no todos en la organización poseen, como computador y teléfono celular; por ello, la diferencia entre la gran aceptación de los medios impresos por sobre los digitales.

Volviendo a los medios impresos, cabe destacar que, el porcentaje más elevado en la valoración de importancia de un canal tan poco utilizado actualmente en MANPA, como son los impresos en recibos de pago que se entregan al personal los días 15 y 30 de cada mes, se obtuvo por parte del estrato Operativo, con un 75,1% de aceptación en los rangos “muy importante” e “importante”, esto responde a que es el canal más directo para ese público que no posee computador para realizar sus labores diarias:





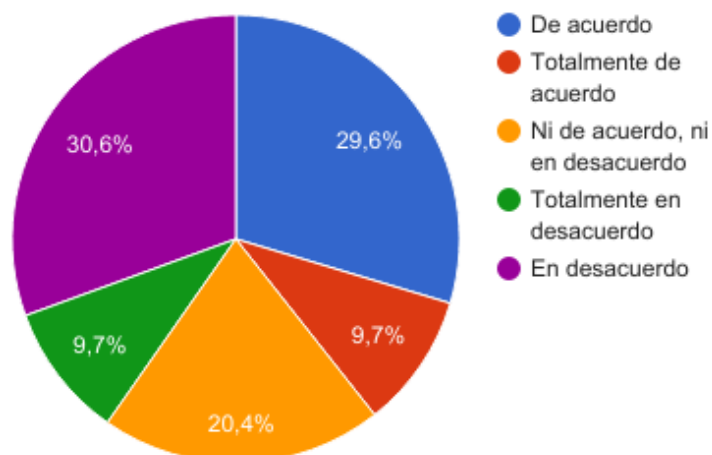
**Gráfico 8. Importancia para el estrato Operativo de la emisión de comunicaciones vía recibos de pago.**

**Elaboración propia.**

Una vez detectada a priori qué es lo que desea conocer el colaborador de MANPA de la empresa mediante las comunicaciones corporativas, se planteó dar respuesta al segundo objetivo de la investigación, que precisará la forma en la que las comunicaciones se harán por medio de los canales que se determinarán en el Plan Estratégico.

**2. Determinar los canales y medios de comunicación internos en la organización para la emisión de los mensajes.**

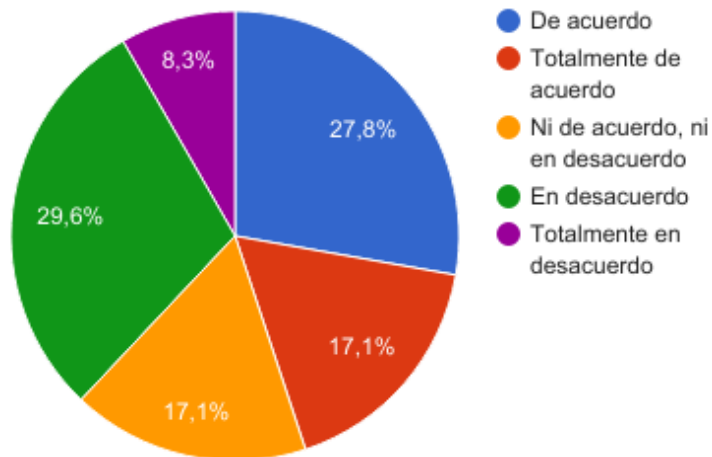
Presentándoles una serie de afirmaciones, donde señalarían su grado de acuerdo o desacuerdo con distintas variables, se midió la satisfacción del cliente con el flujo de comunicaciones que establece la organización con ellos:



**Gráfico 9. La comunicación interna entre MANPA y sus colaboradores ha sido satisfactoria.  
Elaboración propia.**

Si bien las muestras recogidas arrojan opiniones encontradas, un 30,6% responde que están en desacuerdo con que la comunicación entre MANPA y ellos es satisfactoria, mientras que muy de cerca, un 29,6% está de acuerdo, y un 20,4% no está de acuerdo, ni en desacuerdo. En consecuencia, es evidente que la percepción que tienen de los altos mandos comunicacionales no es del todo satisfactoria como una empresa debería.

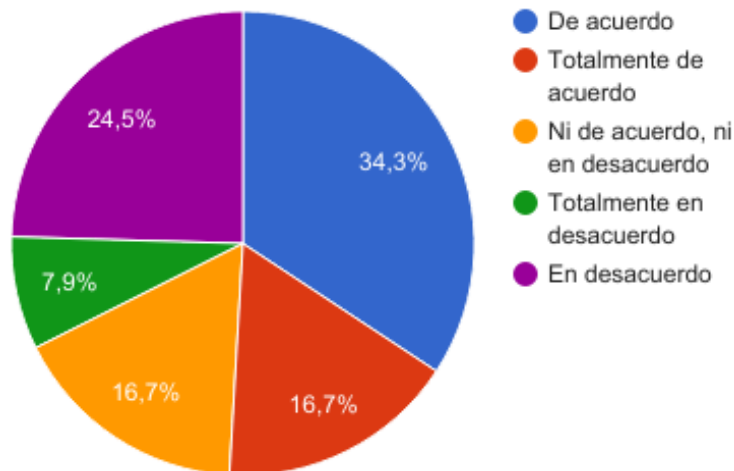
Adicionalmente, se preguntó si las comunicaciones internas contribuyen a que conozcan los valores de la organización mediante las mismas:



**Gráfico 10. La comunicación interna en MANPA contribuye a que el colaborador conozca los valores de la organización.  
Elaboración propia.**

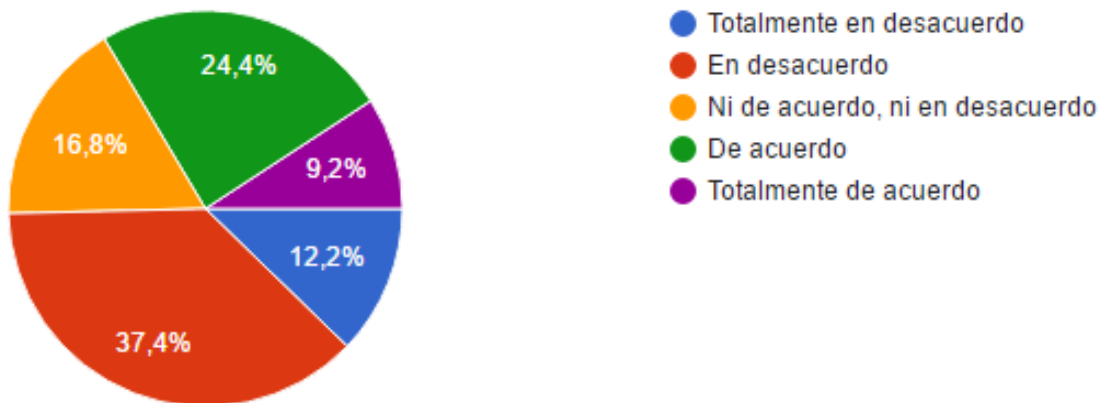
Nuevamente, se evidencian percepciones encontradas, donde el 29,6% está en desacuerdo con la afirmación enunciada, mientras que muy de cerca, un 27,8% confirman que están de acuerdo, lo que podría leerse como una “alerta” a la compañía para que refuerce los mensajes concernientes a la filosofía de gestión, que resultan tan vitales para llevar a cabo un Plan Estratégico de Comunicaciones Internas eficaz.

Seguidamente, se responden otros indicadores plasmados en el cuadro de operacionalización de variables como la “oportunidad” y “fácil entendimiento”, cuestionándolos sobre si los comunicados publicados en los medios existentes actualmente en la organización cumplen con los ya mencionados atributos, a lo que respondieron:



**Gráfico 11. Los comunicados publicados en los distintos medios corporativos (boletines, carteleras, correo electrónico) son oportunos y de fácil entendimiento.**  
**Elaboración propia.**

Con un 34,3% de aceptación con “de acuerdo”, y una reiteración del 16,7% con un “totalmente de acuerdo” se evidencia que a pesar de que los mensajes puede que no sean los más deseados, existe internamente cierto clima positivo con respecto a los medios existentes, sin embargo, cabe destacar, que el estrato Operativo es, de todos, el que mantiene una postura más negativa en esta variable:

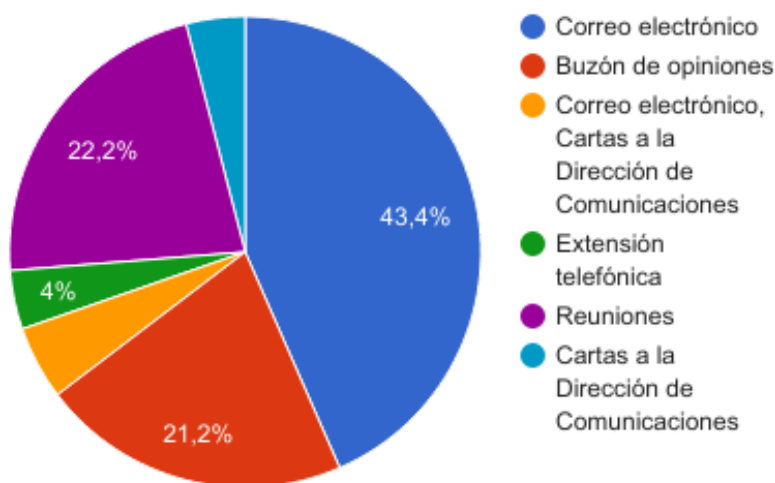


**Gráfico 12. Grado de acuerdo o desacuerdo para el estrato Operativo de la oportunidad y fácil entendimiento de los comunicados publicados en los distintos medios corporativos.**

**Elaboración propia.**

En este estrato en particular, se evidencia que un 37,4% está en desacuerdo con el enunciado antes descrito, lo que se traduce en que se debe evaluar el tono y lenguaje de las comunicaciones para este tipo de público en particular, para cambiar esta percepción. Esta acción resultaría ser muy importante para el objetivo principal de la organización, ya que el personal operativo representa más del 90% de la plantilla de colaboradores.

En aras de escuchar las opiniones y sugerencias de los colaboradores de MANPA, se incluyó una pregunta en la encuesta, donde se les interroga sobre cuáles serían sus medios preferidos para alzar su voz ante la organización, arrojando el siguiente resultado:



**Gráfico 13. De los siguientes canales indique cuál prefiere para emitir sus opiniones y sugerencias.**

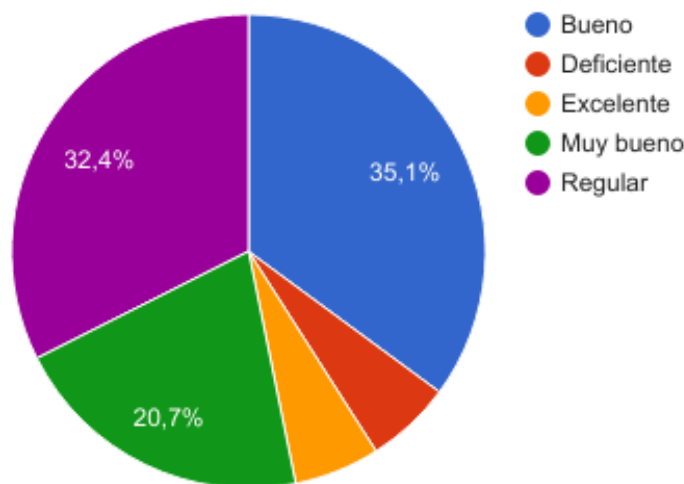
**Elaboración propia.**

Un 43,4% ve necesaria la implementación de esta vía que permite la comunicación bidireccional por medio del correo electrónico, mientras que un 21,2% preferiría la incorporación de un buzón de sugerencias para hacer llegar sus opiniones.

Para la presente investigación resulta importante conocer, por cualquier ámbito posible, las debilidades comunicacionales de la empresa y sus públicos, para ello, se responde al tercer objetivo específico:

### **3. Definir los objetivos para la minimización de las debilidades comunicacionales en los públicos internos de MANPA.**

En este apartado, entra la percepción de los públicos internos sobre la imagen y diseño de las comunicaciones internas, ya que estas juegan un papel importante para la codificación efectiva del mensaje que se desea enviar, por lo que en una escala de “Excelente”, “Muy buena”, “buena”, “regular” y “deficiente”, la muestra seleccionada evaluó las variables mencionadas, provocando el siguiente resultado:

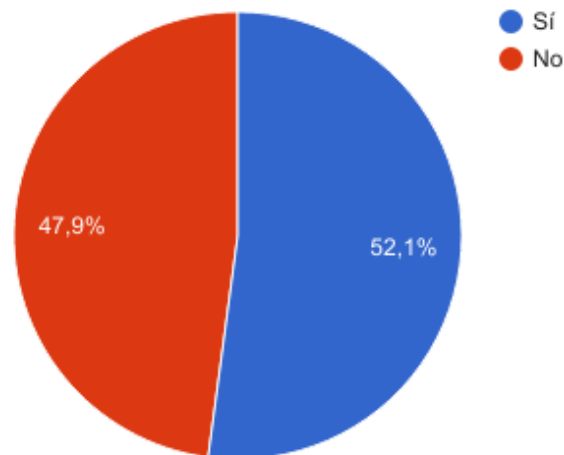


**Gráfico 14. “Considero que el diseño e imagen de las comunicaciones internas es...”.**

### Elaboración propia.

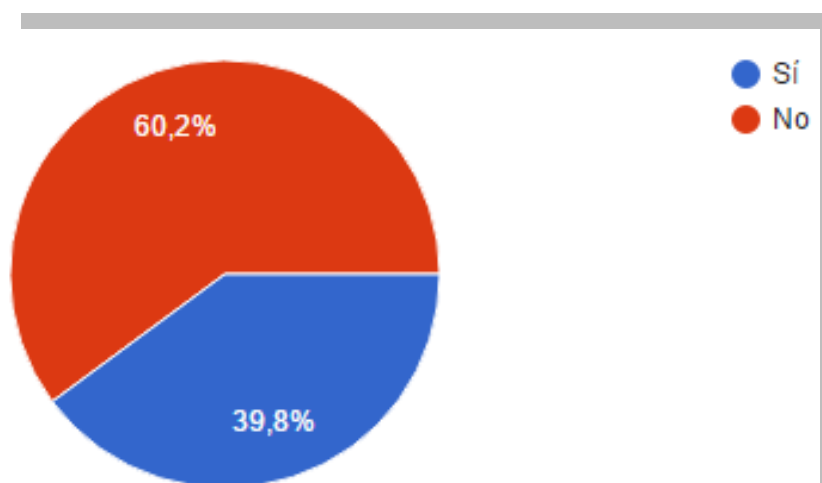
Un 35,1% de los encuestados respondió que le parece “buena” la imagen y el diseño de las comunicaciones internas, el 32,4% la considera “regular”, mientras que el 20,7% dice que es “muy buena”, lo que podría resultar un indicador que debe tomarse en cuenta para la elaboración de los mensajes, ya que esa aceptación global por parte de los públicos internos indica que el departamento de comunicaciones corporativas diseña de manera correcta, para sus públicos internos, sin embargo, puede mejorarse para revertir que sea vista como “regular” y lograr la excelencia, que es lo que al final, toda organización desea.

Por otra parte, se deseó conocer el impacto y satisfacción de los públicos internos de MANPA con el único canal oficial de comunicación que por décadas han tenido y que, de alguna manera, ha calado en la cultura de la organización, el “MANPAPEL”, por lo que se detectó lo siguiente:



**Gráfico 15. ¿Lees el boletín mensual “MANPAPEL”?**  
**Elaboración propia.**

Si bien la mayoría de los encuestados, un 52% respondió que sí ante la interrogante si leían el boletín mensual “MANPAPEL”, llama la atención que el único medio impreso que se ha mantenido por más de 20 años en circulación en la organización, y es considerado el vehículo utilizado por la Presidencia y Vicepresidencias para hacer llegar sus mensajes a todos los colaboradores, no sea leído por una mayoría significativa.

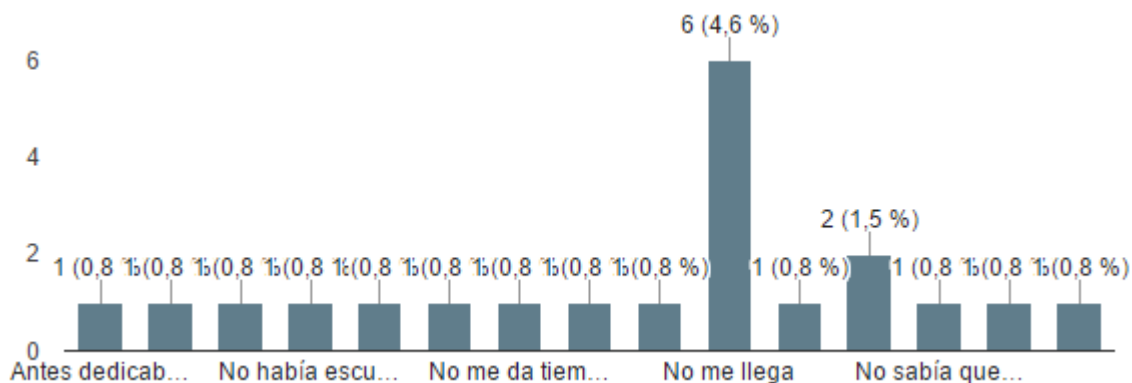


**Gráfico 16. Estrato Operativo: “¿Lees el boletín mensual “MANPAPEL”?”**  
**Elaboración propia.**

La respuesta “no” produjo la curva más acentuada en el estrato Operativo, con un 60,2% de la respuesta, sobre un escaso 39,8% que afirma leer el material informativo oficial de la empresa.

Con el fin de ahondar en el motivo de la respuesta, el investigador previó el diagnóstico que arroja la interrogante y agregó otra, donde abiertamente, se le pregunta “¿por qué?”, por lo que a continuación, se presenta el siguiente resultado obtenido por el estrato en estudio:





**Gráfico 17. Estrato Operativo. Si su respuesta en NO, ¿cuál es el motivo?**  
**Elaboración propia.**

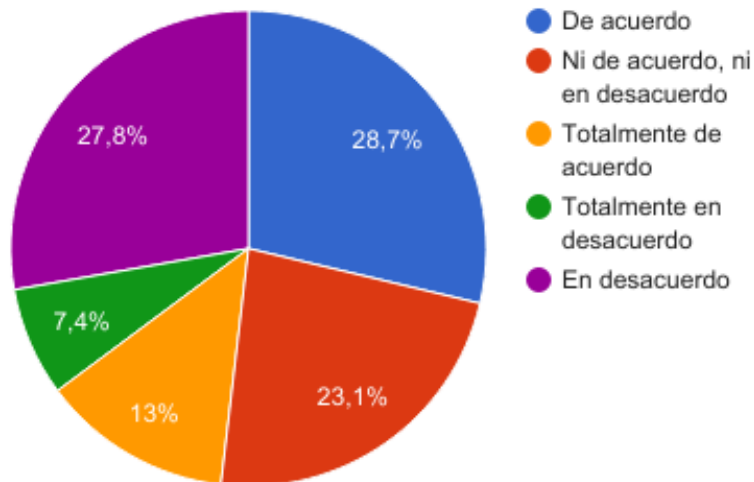
La respuesta más frecuente por parte del personal operativo de MANPA fue “no me llega el boletín mensual MANPAPEL”, con un 4,6%, seguido de un 0,8% con motivos tales como “no había escuchado de él”, “no sabía que existía”, o “no llega a todos los trabajadores”, por lo que es importante determinar a qué público va dirigido realmente este material. Si se trata de uno de los medios oficiales, debería garantizarse el flujo a todos los niveles de la compañía.

El diagnóstico de las comunicaciones corporativas en MANPA, que en gran parte se detectó gracias al instrumento de recolección de datos empleado por el investigador, conlleva a responder al cuarto y último objetivo específico que engloba todo lo recabado desde el inicio.

**4. Diseñar una estrategia comunicacional, que impulse el desarrollo de las actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización.**

Para finalizar las respuestas a los indicadores establecidos y así poder formular la razón de ser del presente trabajo de investigación, se presentó a los encuestados una serie de afirmaciones donde debían contestar entre el grado de

acuerdo o desacuerdo con respecto a lo que le facilita MANPA en la actualidad, comunicacionalmente.

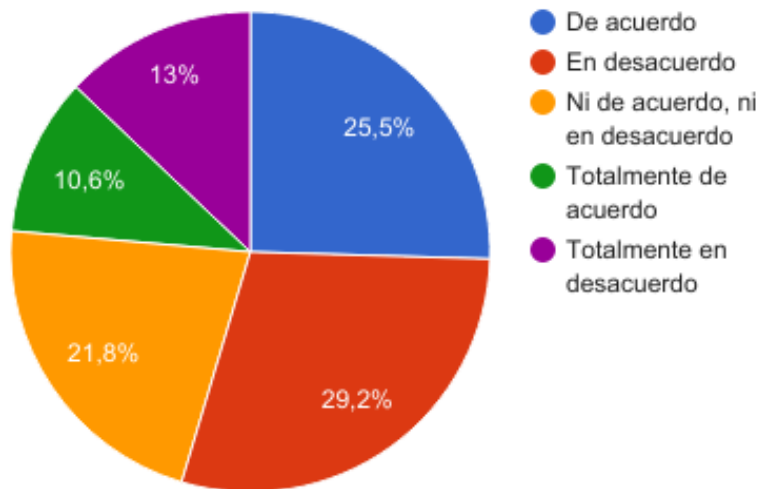


**Gráfico 18. “La comunicación que me facilita MANPA logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta”.**

**Elaboración propia.**

Los resultados arrojaron, una vez más, una mínima diferencia en cuanto a las variables más distantes, con un 28,7% “de acuerdo” con respecto a la afirmación, un 27,8% “en desacuerdo” con ella, y un 23,1% con una percepción intermedia que contestó “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Estas respuestas fungirán de sustento significativo, ya que estas lecturas agregan peso para formular el Plan Estratégico de Comunicaciones Internas para MANPA.

Una vez visto el resultado anterior, resulta necesario comprender si el público interno considera que la organización le permite conocer los objetivos y resultados en el ámbito local y nacional, a lo que respondieron lo siguiente:

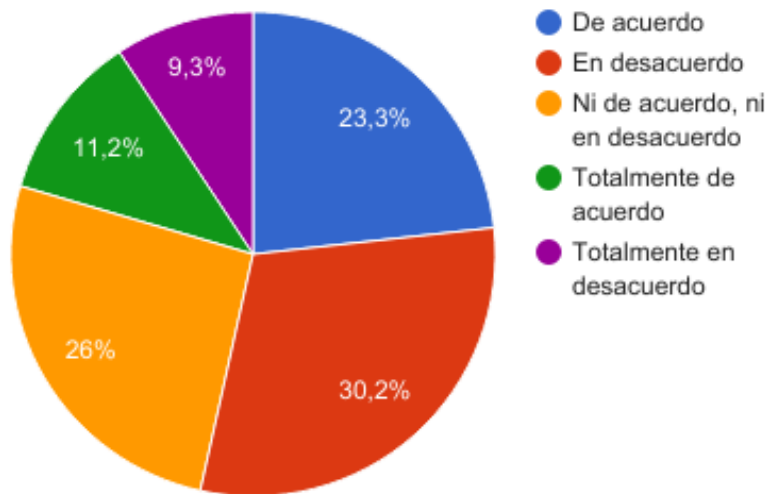


**Gráfico 19. “La comunicación que me facilita MANPA me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local y nacional”.**

**Elaboración propia.**

En este apartado, se evidencia una tendencia negativa, donde la mayoría, representada por el 29,2% de la muestra asegura estar en desacuerdo con el enunciado anterior, sin embargo, la segunda respuesta más frecuente fue la que representa la tendencia positiva, donde un 25,5% de los encuestados aseguran estar de acuerdo, lo que indica una vez más que las comunicaciones en MANPA están propensas a obtener un feedback polarizado.

Luego, se indagó para conocer la percepción que tiene el público interno acerca el entendimiento de la nueva estructura organizativa de la organización, - mencionada en el Planteamiento del Problema del presente trabajo de investigación- articulada a finales del año 2014 y su funcionamiento, obteniendo los siguientes resultados:



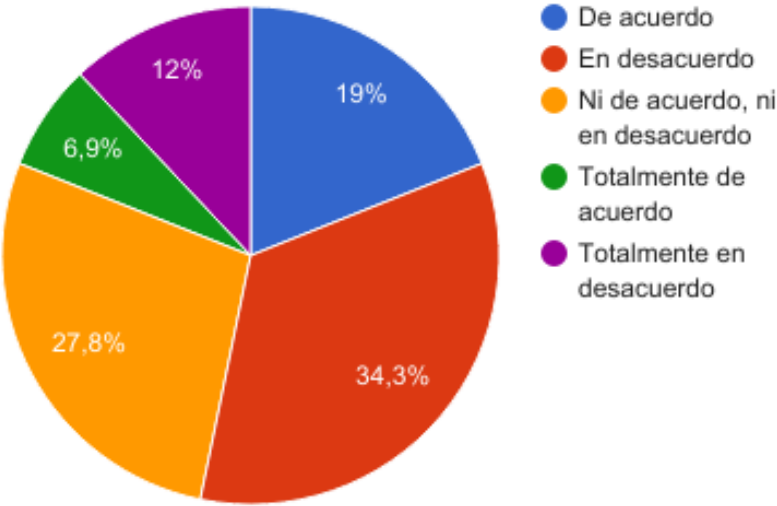
**Gráfico 20. “La comunicación que me facilita MANPA me permite entender su estructura organizativa y cómo funcionan las áreas”.**

**Elaboración propia.**

Nuevamente, puede evidenciarse una tendencia negativa en las respuestas obtenidas, donde un 30,2% de la muestra indica que la comunicación que le facilita la organización no le permite entender su estructura organizativa y cómo funcionan las áreas, mientras que un 26% no está de acuerdo, ni en desacuerdo. Se deberá entonces tomar en cuenta este indicador para establecer mediante el Plan Estratégico Interno de Comunicaciones una serie de mensajes educativos que refresquen la información suministrada por la organización en el año 2014.

Garantizar el conocimiento de las áreas y departamentos en una organización es de suma importancia para un flujo más efectivo de las comunicaciones, no tan solo de las actividades que se realizan en ella, sino para caracterizar las funciones de todos los públicos internos, permitiendo establecer alianzas entre sus integrantes.

De cara a la necesidad comunicacional latente que existe en MANPA de acuerdo al flujo de información que establece la organización para con sus colaboradores, en cuanto al estatus actual del negocio, entiéndase (ámbito económico, social, jurídico, etc.), en la escala de acuerdo o desacuerdo, la muestra indicó lo siguiente:



**Gráfico 21. “La comunicación que me facilita MANPA me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado”.**

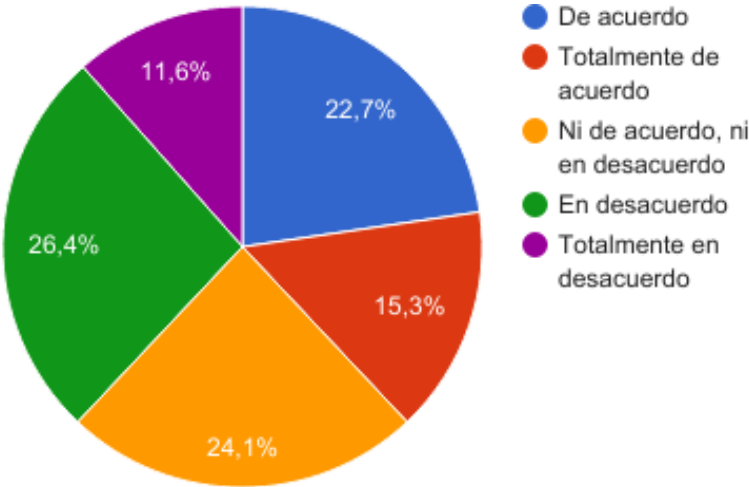
**Elaboración propia.**

Una mayoría representada por el 34,3% señaló que están en desacuerdo con el enunciado que afirma que la organización le ayuda a entender cuál es su estatus en la actualidad, seguido de un 27,8% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, y tan solo un 19% está de acuerdo.

Esto, genera otra alerta, que deberá ser tomada como una de las consideraciones principales al momento de formular el Plan Estratégico de Comunicaciones Internas, debido a que esta tendencia altamente negativa anuncia que existe cierta incertidumbre.

Mantener a los colaboradores alineados con el estado actual de la compañía es una de las premisas esenciales que se deben tomar en cuenta para efectuar un plan de comunicaciones que responda a las necesidades del negocio, lo que este indicador resulta de gran importancia.

De acuerdo al conocimiento que tienen los colaboradores de MANPA sobre la razón de ser de la misma, preguntándoles si la organización le permite saber a qué se dedica, y a qué línea de negocio se adecúa, se obtuvo el siguiente resultado:



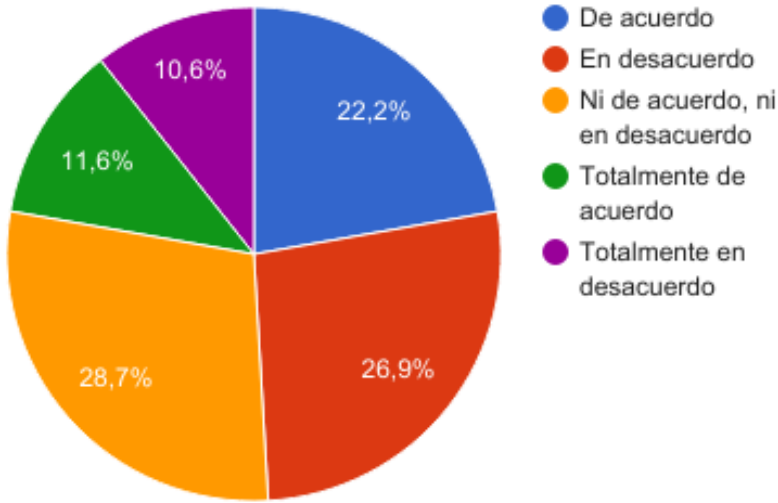
**Gráfico 22. “La comunicación que me facilita MANPA me ayuda a saber a qué se dedica la compañía (productos, servicios, aplicaciones y departamentos)”.**

**Elaboración propia.**

Si bien no existe una diferencia muy acentuada entre las diversas respuestas, la mayoría representada por el 26,4% indica que no está de acuerdo con el enunciado, mientras que el 24,1% revela estar en el punto medio, indicando no estar de acuerdo, ni en desacuerdo. Por detrás, un 22,7%, indica estar de acuerdo.

Esta tendencia hacia lo negativo puede generarse a que en la organización no se comunica frecuentemente sobre lo que hace, o se ha dedicado la compañía a lo largo de los años, sino en el momento de la inducción; evidencia que guarda relación con los datos arrojados en los Gráficos 18, 19 y 20, por lo que se debe generar un plan de acción que permita mitigar esas debilidades comunicacionales para revertir la tendencia que se ha venido repitiendo constantemente.

Siguiendo el estilo de pregunta y respuesta, finalmente, en la segunda parte del instrumento de recolección de datos empleado, el colaborador pudo responder al enunciado que afirma que la comunicación que le brinda MANPA le permite encontrar la información necesaria para realizar su trabajo.



**Gráfico 23. “La comunicación que me facilita MANPA me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo”.**

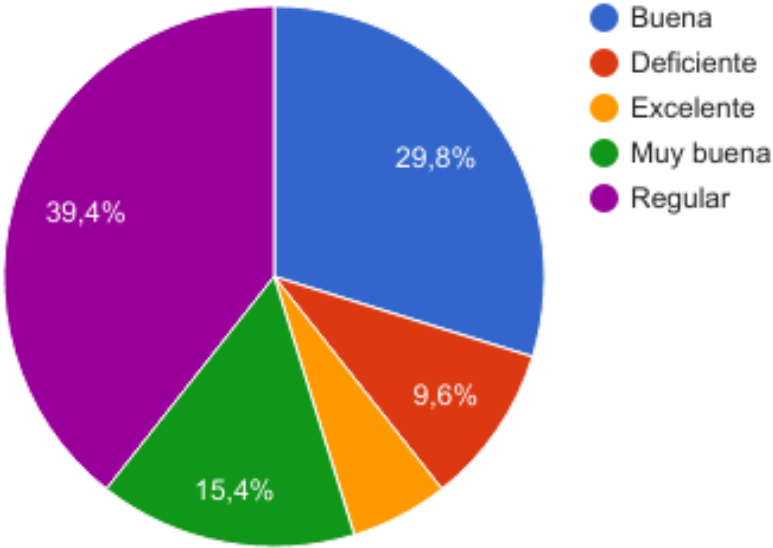
**Elaboración propia.**

Una vez más, la tendencia negativa marca pauta en los resultados de este indicador, un 28,7% de los trabajadores indica que no está de acuerdo ni en

desacuerdo con el enunciado, mientras que la segunda respuesta más frecuente, la cual es “en desacuerdo” obtuvo un 26,9%.

Todo colaborador necesita conocer qué es lo que se espera de él en términos de resultados de trabajo, comportamientos, cumplimiento de políticas, normas y procedimientos, ése, es el motivo de la pregunta que se encuentra en análisis.

Para finalizar, y como punto determinante para formular el Plan Estratégico de Comunicaciones Internas en Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A. se buscó detectar de manera general como sus públicos internos consideraban la gestión de Comunicaciones Corporativas, ofreciéndoles una escala apreciativa que iba desde “Deficiente” hasta “Excelente”, lo que permitió recabar la siguiente información:



**Gráfico 24. “Considero que en forma general la gestión de Comunicaciones Corporativas en MANPA es...”.**

**Elaboración propia.**



En términos de satisfacción general, un 39,4% consideran que la gestión de comunicaciones es regular, siendo la respuesta más frecuente, lo que arroja un resultado que debe mejorarse, y sirve de sustento para la realización del producto final del presente trabajo de investigación.

Con el fin de complementar la visión de los colaboradores con la gestión de las comunicaciones, se cerró el instrumento con una pregunta abierta, donde se les interrogaba el porqué de su percepción:

|  |
|--|
| Alinea a los colaboradores con los objetivos del negocio   |
| Apertura a sugerencia, disposición y pronta respuesta a solicitudes  |
| Área aún en desarrollo   |
| Brinda información oportuna, cosa que no pasaba anteriormente  |
| Buena atención   |
| Buena porque es algo nuevo y fresco, pero, falta conectarse con un público aún más grande que no es solamente el digital |
| Deben bajar más la comunicación  |
| Deben brindar información más fidedigna, ejemplo, caso proyecto y las fechas de salida en vivo                           |
| Deben segmentar más los mensajes dependiendo de las plantas  |
| Deben ser cónsonos con lo que hace verdaderamente la organización  |
| Desde que ingresé a la empresa jamás había visto noticias internas en MANPA  |
| En los últimos meses se ha cambiado un poco la manera de comunicar internamente, aunque aún falta trabajo                |
| Es amigable  |
| Es amigable y de fácil comprensión   |
| esta en desarrollo; hace un año era deficiente   |
| Falta bidireccionalidad, es pasiva, falta interacción (intranet, foros y chat)   |

**Figura 3. Matriz de palabras: ¿Por qué considera excelente, muy buena, buena, regular o deficiente la gestión de comunicaciones corporativas en MANPA?**

**Elaboración propia.**

Tan solo un 16 de las 216 personas encuestadas contestaron la última pregunta abierta del instrumento de recolección de datos. Las respuestas poseen variabilidad en cuanto a la tendencia positiva y negativa. Dos respuestas coinciden en que las comunicaciones son “amigables”, demostrando respaldo a la recién estructurada área de comunicaciones corporativas en MANPA.

Otras de las respuestas que permiten detectar las alertas correspondientes para ser manejadas eficientemente en el Plan Estratégico de Comunicaciones, van direccionadas a que la comunicación debe permear más a esos públicos internos que poco son tomados en cuenta, como lo es el estrato operativo. La falta de conexión con ese tipo de audiencia representa el talón de Aquiles que no termina de convencer a los integrantes de la organización del éxito que puede llegar a tener Comunicaciones Corporativas en la nueva reestructuración organizativa.

La falta de bidireccionalidad de las comunicaciones en MANPA es otro de los factores que se evidencian a lo largo de las encuestas realizadas, como bien se explica en la teoría de la comunicación organizacional, atrás quedaron los tiempos en los que los colaboradores de la empresa estaban solo para escuchar y leer, pero no para dar feedback y proponer acciones que permitan apalancar los objetivos del negocio.

Estos resultados significarán pues, datos relevantes, que el investigador debe tomar en cuenta para ejecutar el Plan Estratégico de Comunicaciones Internas, ya que indican a profundidad cuáles son las inquietudes con el área de Comunicaciones, señalando los puntos de mejora que deberán abordar.

# **PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS DE MANUFACTURAS DE PAPEL C.A. (MANPA) S.A.C.A.**

## **Objetivo del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas**

### **Objetivo General**

Crear un plan estratégico de comunicaciones internas en Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A. que responda a las necesidades comunicacionales de los públicos internos, impulsando el logro de los objetivos del negocio.

### **Objetivos Específicos**

1. Diseñar las políticas de comunicación interna que sustenten una comunicación efectiva, para lograr un eficiente desempeño de las actividades laborales.
2. Optimizar el uso de los recursos y medios de comunicación internos, para que el flujo informativo sea transversal para toda la organización.
3. Fortalecer mediante la práctica de actividades, la confianza de los colaboradores de MANPA para estimular la comunicación efectiva como práctica habitual entre los colaboradores de todos los niveles.
4. Implementar actividades que fomenten las relaciones entre las áreas de la organización, para promover una cultura de acercamiento y fortalecimiento de los valores.

## **Desarrollo del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas**

El área de Comunicaciones Corporativas de Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A. pertenece actualmente al Departamento de Desarrollo Organizacional, que a su vez forma parte de la Vicepresidencia de Legal y Capital Humano, teniendo como principales responsabilidades:

- Codificar los mensajes que requieren divulgar las distintas áreas de la organización.
- Publicar la información oficial a los públicos adecuados.
- Filtrar la información que se envía de otras instancias, por medio de los canales existentes.

Debido a que el área de Comunicaciones Corporativas se encuentra en desarrollo con tan solo un colaborador interno a su mando, el presente Plan Estratégico de Comunicaciones tiene como finalidad promover la comunicación efectiva, en sintonía de los objetivos o requerimientos del negocio. Su estructura está fundamentada en su totalidad en los resultados obtenidos en la Encuesta de Comunicaciones Corporativas, realizada por el Especialista de Comunicaciones a una muestra total de 216 colaboradores entre el 27 de febrero y el 3 de marzo del año 2017, detectándose la necesidad de trabajar en los siguientes ámbitos:

- Aumento y fortalecimiento de los medios de comunicación.
- Creación de normas y políticas de comunicación.
- Comunicación interdepartamental.
- Estatus actual de la organización.

De igual manera, el Plan Estratégico de Comunicaciones posee actividades que contribuyen al apalancamiento de los objetivos del negocio como:

- Fomento de los valores corporativos.
- Priorización de mensajes clave.
- Manuales de Procedimientos.

A continuación, se presentan las estrategias, tácticas y acciones a desarrollar que serán implementadas en la presente fase del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas, junto a su presupuesto y cronograma; premisas esenciales para la implementación efectiva de la herramienta.

### Objetivo 1.

| OBJETIVO   | ESTRATEGIA                                       | TÁCTICA   | ACCIÓN  |
|--|--|---|---|
| 1. Diseñar las políticas de comunicación interna que sustenten una comunicación efectiva, para lograr un eficiente desempeño de las actividades laborales. | 1.1 Definir y priorizar las audiencias objetivo. | 1.1.1 Identificar las distintas audiencias a través de un mapeo de públicos internos.   | Se identificarán y analizarán los públicos internos o audiencias, mediante la estratificación a nivel jerárquico para el envío de información.  |
|  |  | 1.1.2 Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos.   | Se definirán los tipos de mensajes correspondientes a cada estrato según sus necesidades comunicacionales; información recabada mediante la técnica de recolección de datos.  |
|  | 1.2 Elaborar un manual de comunicación interna   | 1.2.1 Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del manual de comunicación interna | Se conformará un Comité de Comunicaciones, siendo él, el responsable de definir el contenido y diseño del manual. El área de Comunicaciones Internas deberá convocar la elección de sus miembros, preferiblemente, pertenecientes a diversos departamentos de la organización para tener una visión más global. |
|  |  | 1.2.2 Elaboración y aprobación del manual de comunicación interna   | Se desarrollará el manual de comunicación interna, posteriormente se hará llegar al Comité Ejecutivo de la organización (conformado por Vicepresidentes y Presidente) para su autorización.   |
|  |  | 1.2.3 Dar a conocer a las distintas audiencias el manual de comunicación interna  | Posterior a su aprobación por el Comité Ejecutivo, el manual se hará de conocimiento público a todas las áreas de la organización mediante reuniones.   |

Como punto de partida se estableció en el plan, el diseño y elaboración de las Políticas de Comunicación Interna, que comprenden la definición de las audiencias objetivo y el manual de comunicación interna.

Esta herramienta dará pie a la estructuración efectiva de las acciones comunicacionales que se implementarán en MANPA, segmentando detalladamente el tipo de público interno que existe en la organización para que el flujo comunicacional sea más efectivo y llegué a cada uno de los más de 2900 colaboradores.

La articulación del Comité de Comunicaciones, el cual será un equipo conformado por colaboradores pertenecientes a distintas áreas de la organización es una de las acciones que responden de manera positiva a la organización, de cara a la situación actual que se vive en ella; permitiendo atajar más rápidamente las necesidades comunicacionales de cada audiencia.

Dicho esto, la información que se encontrará en el Manual de Comunicaciones Internas, será presentado ante el Comité Ejecutivo, quienes serán los últimos en dar la aprobación del mismo, gestión que permitirá ejecutar el segundo objetivo del Plan que pretende fortalecer el flujo de las comunicaciones internas, teniendo como premisa la optimización de los recursos, haciendo uso de los medios de comunicación más idóneos en MANPA.

## Objetivo 2.

| OBJETIVO  | ESTRATEGIA   | TÁCTICA   | ACCIÓN   |
|---|--|---|--|
| 2. Optimizar el uso de los recursos y medios de comunicación internos, para que el flujo informativo sea transversal para toda la organización. | 2.1 Fortalecimiento de los medios de comunicación interna. | 2.1.1 Monitoreo y actualización de los medios de comunicación para evitar la no recepción de mensajes por parte de Comunicaciones Corporativas. | Se verificarán las listas de distribución de los correos electrónicos, ya que este es el medio más utilizado por MANPA, de igual manera, se hará una auditoría de las carteleras informativas ubicadas en las Plantas de Producción ubicadas en Maracay para su acondicionamiento adecuado.  |
|   |  | 2.1.2 Renovación de medios de comunicación físicos y sesiones de seguimiento comunicacionales de supervisores con subordinados.                 | Se renovarán las carteleras informativas que se encuentran en las Plantas ubicadas en Maracay, homologándolas en cuanto a imagen dándoles por nombre "MANPA informa". De igual manera se les pedirá a los supervisores de las áreas mantener reuniones de seguimiento con sus equipos mensualmente, donde se disiparán las dudas referentes a la situación actual del negocio y próximos proyectos.  |
|   | 2.2 Difusión periódica de información.                     | 2.2.1 Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas a hacer llegar a las audiencias de la organización.   | Se convocará una reunión con el Comité Ejecutivo, donde se recogerán las bases para determinar el Plan Estratégico del Negocio, para así identificar la información clave a comunicar al personal de acuerdo a su impacto e importancia.   |
|   |  | 2.2.2 Refrescamiento en los diseños de los formatos corporativos para la emisión de mensajes.   | Cónsonos con la línea editorial de la imagen que poseen actualmente los formatos corporativos para la emisión de mensajes, se diseñará una propuesta de refrescamiento anualmente para generar dinamismo visual en las comunicaciones corporativas.  |
|   |  | 2.2.3 Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.  | Según el tipo de mensaje y público, se seleccionarán los medios de comunicación interna para lograr una mayor efectividad. Para el personal Operativo se deberá reforzar el anexo de comunicaciones del negocio y próximos proyectos en los recibos de pago cada 15 y 30 de cada mes, de igual manera, se determina que la circulación del boletín MANPAPEL es trimestral, haciendo entrega de los mismos a cada colaborador, sin excepción. |
|   |  | 2.2.4 Establecer lineamientos y cronograma de publicaciones.  | Elaborar un cronograma de publicaciones, sujeto a cambios en cuanto a los requerimientos que las distintas áreas de la organización realicen. Esto, permitirá establecer una secuencia lógica y ordenada en la información que se envía, teniendo una visión sistematizada de la emisión de los mensajes corporativos.   |
|   | 2.3 Participación de las audiencias                        | 2.3.1 Incorporación de buzón de sugerencias escritas y vía e-mail.  | Se pondrá a disposición de los colaboradores el buzón de sugerencias en cada planta y sede de oficina administrativa, como medio de valoración de las expresiones de las audiencias. De igual manera se habilitará una herramienta web vía correo electrónico, donde el personal podrá responder a las comunicaciones con una escala de valoración de las mismas.  |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | 2.3.2 Implementación de boletín interdepartamental. | Con el fin de integrar las comunicaciones entre las áreas y sus integrantes, mensualmente cada departamento de la organización será el encargado de llevar a cabo la edición del Boletín Departamental. Este medio digital e impreso tendrá como objetivo dar a conocer las funciones y el personal que lo conforma de primera mano. |
|--|--|---|--|

El fortalecimiento de los medios de comunicación internos existentes, tales como carteleras informativas y correo electrónico, significa una labor vital para el Plan Estratégico de Comunicaciones Internas, adecuando cada uno de los mensajes que se emitan a cada una de las audiencias que se determinaron anteriormente.

Aunado a la verificación, refrescamiento, homologación y acondicionamiento de los medios actuales, se plantea realizar periódicamente sesiones de seguimiento de supervisores con subordinados, esto, con el fin de mejorar el flujo comunicacional interno, disipando cada una de las dudas que surjan en los colaboradores en cuanto a la situación actual de la organización, proyectos, próximos pasos, objetivos, etc.

Asimismo, se filtrará de forma delimitada el conjunto de mensajes a emitir a las distintas audiencias, convocando a reuniones con el Comité Ejecutivo, quienes sentarán las bases de la información a transmitir, siguiendo un plan de tiempo coordinado por el Especialista de Comunicaciones, permitiendo una secuencia lógica y ordenada de la misma, teniendo una visión sistematizada de cada mensaje corporativo.

Contribuyendo con la cultura de la comunicación bidireccional, se establece también la incorporación de un buzón de sugerencias escritas y vía e-mail, para que los colaboradores den a conocer sus inquietudes, comentarios o sugerencias. Esta participación activa por parte de los públicos internos se verá



afianzada de igual manera, con la implementación de un boletín interdepartamental que integrará las comunicaciones entre todas las áreas y sus integrantes, permitiendo conocer más a fondo la razón de ser de cada una de ellas y cómo entre todos pueden construir un mejor ambiente laboral, gracias a la comunicación efectiva.

Respondiendo al tercer objetivo del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas para Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A. que busca fortalecer mediante diversas actividades, la confianza de los colaboradores de la organización, se definen las siguientes estrategias:

### Objetivo 3.

| OBJETIVO   | ESTRATEGIA                                       | TÁCTICA   | ACCIÓN   |
|--|--|---|--|
| 3. Fortalecer mediante la práctica de actividades, la confianza de los colaboradores de MANPA para estimular la comunicación efectiva como práctica habitual entre los colaboradores de todos los niveles. | 3.1 Definir y priorizar las audiencias objetivo. | 3.1.1 Selección y nombramiento de los colaboradores como Líderes de Cambio Interno por área.                      | Con la finalidad de optimizar los procesos de comunicación en todos los estratos, se tomarán en cuenta las características de los colaboradores con cualidades de liderazgo específicas, para así elegir a dos personas por departamento para ser nombrados Líderes de Cambio.                                   |
|  |  | 3.1.2 Definición y delimitación de funciones como Líderes de Cambio.  | El área de Comunicaciones Corporativas será la encargada de elaborar el perfil y descripción de actividades de los Líderes de Cambio.  |
|  |  | 3.1.3 Planificación y ejecución de las actividades de los Líderes de Cambio con el personal de sus departamentos. | Se pautarán y llevarán a cabo reuniones entre el área de Comunicaciones Corporativas y los Líderes de Cambio, para elaborar un plan con fechas donde se evidencie la grilla de mensajes, para así afianzar la comunicación entre los colaboradores y aumentar la confianza gracias a los encuentros cara a cara. |
|  |  | 3.1.4 Planes de capacitación a Líderes de Cambio.   | Se brindará capacitación a los Líderes de Cambio por medio de cursos de comunicación efectiva, para así fomentar las buenas practicas comunicacionales en MANPA.   |
|  | 3.2 Definición y levantamiento de Mensajes Clave | 3.2.1 Definición de temas.  | Se convocará al Comité Ejecutivo para determinar cuáles serán los principales temas a tocar en los diversos comunicados estratégicos a ser impresos para difundir por recibos de pago, carteleras, e-mail y boletines.   |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  | 3.2.2 Difusión y posicionamiento de los mensajes clave de la organización.                                     | Se implementará en el cronograma de comunicaciones internas el envío periódico de los mensajes clave que desea difundir el Comité Ejecutivo. En la herramienta, se definirá la frecuencia y tiempo de vigencia del mensaje.  |
| 3.3 Definición y ejecución de actividades que promuevan y afiancen la confianza comunicacional. |  | 3.3.1 Establecer actividades y reuniones de acercamiento entre jefes-subalterno y colaborador-colaborador.     | Con la finalidad de construir un clima cordial dentro y fuera de la organización, por medio de la comunicación se crearán actividades donde los grupos de trabajo intercambiarán dudas, comentarios e inquietudes, contribuyendo a la alineación de mensajes y visión entre todos.   |
|   |  | 3.3.2 Establecer actividades y reuniones de acercamiento entre colaboradores y autoridades de la organización. | Se pautarán reuniones entre integrantes del Comité Ejecutivo con los colaboradores de MANPA. Estas reuniones servirán para recabar insumos como dudas, inquietudes, sugerencias y comentarios por parte de los colaboradores; asimismo, los encargados de las gerencias del negocio podrán comunicarle a su línea de reporte lo que se espera de ellos en materia laboral. |

Aprovechando los recursos internos de la organización, se utilizará el Capital Humano activo de MANPA para caracterizarlos, según sus habilidades y destrezas, como “Líderes de Cambio”. Estos líderes, tendrán como objetivo comunicar a la máxima cantidad de colaboradores posibles información clave que desee transmitir la empresa. Si bien se han planteado reuniones de jefes con subordinados, y encuentros departamentales, este equipo multidisciplinario contribuirá a mitigar las brechas comunicacionales que se han detectado en MANPA.

Capacitar a este equipo de trabajo, para un mayor entendimiento de las funciones que tienen en su papel de comunicadores y líderes internos, funcionará a su vez, como táctica para fomentar las buenas prácticas de la comunicación efectiva en una organización que no posee una cultura donde la información es sistemática, operativa, pero sobretodo, planificada.

Una vez listos los equipos, dotados con las herramientas necesarias para comunicar a sus determinadas audiencias, se definirán los temas a transmitir y cómo serán difundidos en la empresa, buscando siempre posicionarlos de la

manera en la que el negocio requiera, siguiendo una línea editorial cónsona que, comunique lo que el negocio necesite comunicar, mientras que favorezca el clima organizacional, bajo las premisas de la cordialidad, alineación y cumplimiento de visiones globales.

Manufacturas de Papel C.A. (MANPA) S.A.C.A., al ser una empresa líder en el campo de la manufactura de papel y derivados, con más de 100 años en el mercado venezolano, debe recalcar la importancia de su razón de ser dentro de ella para hacer que sus máximos aliados, es decir, sus colaboradores, posean un sentido de pertenencia que permita desarrollar de mejor manera sus labores; por lo que comunicacionalmente se ha desarrollado una serie de actividades que fomenten una cultura de acercamiento y conocimiento de su filosofía de gestión:

#### Objetivo 4.

| OBJETIVO   | ESTRATEGIA   | TÁCTICA   | ACCIÓN  |
|--|--|---|---|
| 4. Implementar actividades que fomenten las relaciones entre las áreas de la organización, para promover una cultura de acercamiento y fortalecimiento de los valores. | 4.1 Difusión de la filosofía de gestión organizacional | 4.1.1 Revisión y divulgación de la filosofía de gestión.                        | Se revisará junto al Comité Ejecutivo los valores plasmados en la filosofía de gestión, para proceder a difundir la razón de ser de la organización, las formas de ser, ideologías corporativas, visión y misión a todos los colaboradores de la organización.  |
|  |  | 4.1.2 Levantamiento de mensajes clave relacionados con la filosofía de gestión. | Se definirán los tipos de mensajes específicos que apoyen la difusión de la filosofía de gestión.   |
|  |  | 4.1.3 Elaboración de campaña de valores.  | Se diseñará una línea de publicaciones en el que los colaboradores se verán reseñados. En la campaña, dos colaboradores voluntarios por área escogerán un valor y explicarán como en sus equipos de trabajos los emplean en sus labores. Los mensajes serán difundidos por todos los medios de comunicación internos existentes.                    |
|  |  | 4.1.4 Actividad de reconocimiento a los valores.                                | Lo evidenciado en la táctica 4.1.3 servirá de insumo para llevar a votación por parte de todos los colaboradores de MANPA para escoger al departamento que expuso de manera más creativa la vivencia del valor escogido en su departamento. El equipo ganador recibirá un reconocimiento en un acto corporativo en la sede laboral correspondiente. |

Para comunicar fielmente la filosofía de gestión que posee MANPA, es necesario realizar una revisión de la misma, para determinar si la establecida años atrás siguen respondiendo a la realidad actual de la organización.

Una vez estos sean definidos y desarrollados, es necesario iniciar la campaña de divulgación por medio de mensajes clave, para impactar de manera más efectiva en la mente del público al que se desea llegar. Esta campaña se diseñará bajo la premisa de la participación de todos, es decir, en ella, los trabajadores se verán retratados para generar de igual manera, una cultura de acercamiento, enviando así un mensaje que haga sentirlos importantes por lo que hacen, y sobre todo, por su permanencia en la empresa; que al final, es lo que le conviene al negocio para sustentar la rentabilidad y mantenimiento del legado familiar que por más de una centuria ha permitido hacer que MANPA esté donde se encuentra ahora.

Reconocer, por medio de la campaña de valores y demás actividades expuestas en el presente Plan Estratégico de Comunicaciones Internas, lo que hacen los 2948 colaboradores de Manufacturas de Papel, sus realidades, necesidades, quejas, fortalezas y debilidades, responderá positivamente a un escenario tangible donde el impulso de los objetivos del negocio es más necesario que nunca.

## Presupuesto

A continuación, se presentan los datos monetarios referenciales para llevar a cabo el Plan Estratégico de Comunicaciones Internas en Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A.

| DESCRIPCIÓN   | COSTO MENSUAL / UNITARIO | CANTIDAD | TOTAL                        |
|---|--------------------------|----------|------------------------------|
| Impresión de Headers tipo banners para renovación de carteleras informativas. | Bs. 3.500,00 c/u         | 35       | Bs. 140.000,00               |
| Rediseño de los formatos corporativos para la emisión de mensajes.            | Bs. 95.000,00            | 1        | Bs. 95.000,00                |
| Cápsula de buzón de sugerencias.  | Bs. 25.000,00            | 4        | Bs. 100.000,00               |
| Cursos de capacitación a Líderes de Cambio.                                   | Bs. 70.000,00            | 3        | Bs. 210.000,00               |
| Montaje de evento corporativo enmarcado en la Campaña de Valores.             | Bs. 400.000,00           | 1        | Bs. 400.000,00               |
|   |                          |          | <b>TOTAL:</b> Bs. 945.000,00 |

## Cronograma

Para una visualización más sencilla y mejorada del cronograma del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas, se presentan cuatro tablas descriptivas donde se evidencian las actividades plasmadas anteriormente por semanas, para que la organización considere el tiempo real a invertir en cada una de las estrategias:

### Objetivo 1.

| TÁCTICA | ACTIVIDAD   | TIEMPO    | RESPONSABLE                                   |
|---------|---|-----------|---|
| 1.1.1   | Identificar las distintas audiencias a través de un mapeo de públicos internos.   | 1 semana  | Comunicaciones Corporativas                   |
| 1.1.2   | Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos.   | 1 semana  | Comunicaciones Corporativas                   |
| 1.2.1   | Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del manual de comunicación interna | 1 semana  | Comunicaciones Corporativas                   |
| 1.2.2   | Elaboración y aprobación del manual de comunicación interna   | 4 semanas | Comunicaciones Corporativas, Comité Ejecutivo |
| 1.2.3   | Dar a conocer a las distintas audiencias el manual de comunicación interna  | 2 semanas | Comunicaciones Corporativas                   |

## Objetivo 2.

| TÁCTICA | ACTIVIDAD   | TIEMPO                | RESPONSABLE                  |
|---------|---|-----------------------|------------------------------|
| 2.1.1   | Monitoreo y actualización de los medios de comunicación para evitar la no recepción de mensajes por parte de Comunicaciones Corporativas. | 1 semana cada 2 meses | Comunicaciones Corporativas. |
| 2.1.2   | Renovación de medios de comunicación físicos y sesiones de seguimiento comunicacionales de supervisores con subordinados.                 | 3 semanas             |                              |
| 2.2.1   | Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas a hacer llegar a las audiencias de la organización.   | 1 semana              |                              |
| 2.2.2   | Refrescamiento en los diseños de los formatos corporativos para la emisión de mensajes.   | 1 semana              |                              |
| 2.2.3   | Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.  | 1 semana              |                              |
| 2.2.4   | Establecer lineamientos y cronograma de publicaciones.  | 1 semana              |                              |
| 2.3.1   | Incorporación de buzón de sugerencias escritas y vía e-mail.  | 1 semana              |                              |
| 2.3.2   | Implementación de boletín interdepartamental.   | 1 publicación mensual |                              |

### Objetivo 3.

| TÁCTICA | ACTIVIDAD   | TIEMPO            | RESPONSABLE  |
|---------|---|-------------------|--|
| 3.1.1   | Selección y nombramiento de los colaboradores como Líderes de Cambio Interno por área.                      | 2 semanas         | Comunicaciones Corporativas                            |
| 3.1.2   | Definición y delimitación de funciones como Líderes de Cambio.  | 1 semana          | Comunicaciones Corporativas                            |
| 3.1.3   | Planificación y ejecución de las actividades de los Líderes de Cambio con el personal de sus departamentos. | 1 semana          | Comunicaciones Corporativas / Áreas de la organización |
| 3.1.4   | Planes de capacitación a Líderes de Cambio.   | 4 semanas         | Comunicaciones Corporativas                            |
| 3.2.1   | Definición de temas.  | 2 semanas         | Comunicaciones Corporativas / Comité Ejecutivo         |
| 3.2.2   | Difusión y posicionamiento de los mensajes clave de la organización.  | 1 semana mensual  | Comunicaciones Corporativas                            |
| 3.3.1   | Establecer actividades y reuniones de acercamiento entre jefes-subalterno y colaborador-colaborador.        | 3 meses           | Comunicaciones Corporativas / Demás áreas              |
| 3.3.2   | Establecer actividades y reuniones de acercamiento entre colaboradores y autoridades de la organización.    | 1 semana cada mes | Comunicaciones Corporativas / Comité Ejecutivo         |



#### Objetivo 4.

| TÁCTICA | ACTIVIDAD   | TIEMPO    | RESPONSABLE                                    |
|---------|---|-----------|--|
| 4.1.1   | Revisión y divulgación de la filosofía de gestión.                        | 4 semanas | Comunicaciones Corporativas / Comité Ejecutivo |
| 4.1.2   | Levantamiento de mensajes clave relacionados con la filosofía de gestión. | 2 semanas | Comunicaciones Corporativas                    |
| 4.1.3   | Elaboración de campaña de valores.  | 6 meses   | Comunicaciones Corporativas                    |
| 4.1.4   | Actividad de reconocimiento a los valores.                                | 1 semana  | Comunicaciones Corporativas/ Capital Humano    |

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se expresan las conclusiones del estudio y las recomendaciones que el autor desea brindar, en pro de la aplicación o consideración de la propuesta, como solución a la problemática desarrollada en el inicio. De esta manera, Rodríguez Gómez y otros (1996), expresan:

A las conclusiones se le llama también síntesis y no es más que la interpretación final de todos los datos con los cuales se cierra la investigación iniciada. (...) Las recomendaciones son sugerencias que se suelen hacer para resolver el problema planteado y están en relación directa con las conclusiones. Lo que se sugiere es la toma de medidas por parte de los involucrados en las decisiones, que en el caso de las empresas son los propietarios, Juntas Directivas, o Gerentes; pueden ser enumeradas o no; pero sí deben ser explicativas y lógicas como resultado indudable de la investigación.

La comunicación corporativa se constituye en grosso modo por elementos vitales para su funcionabilidad y eficiencia, tal como son: el contexto o la organización, el mensaje a través de los canales adecuados, el receptor, y la consecución de objetivos a través de una estructurada programación, para que el flujo de la misma se dé coherente y alineadamente, y así mantenga a sus audiencias estimulados y motivados a recibir cualquier otra información que se genere y que el negocio desee difundir.

En el presente trabajo de investigación, se evidencia claramente como estos elementos no se están llevando a cabo eficientemente, ya que los resultados obtenidos así lo demuestran.

El primer objetivo planteó identificar las necesidades de comunicación interna de los colaboradores de MANPA para el acondicionamiento de los canales de comunicación internos.

La información recolectada relacionada con este apartado de la investigación arrojó indicios de una ineficiencia comunicacional que se vio críticamente acentuada entre el personal operativo de la organización que representa más del 90% de la población total de MANPA.

Es un hecho que el entorno país ha generado, no solo en la industria privada, sino en todos los sectores existentes, una atmósfera de incertidumbre en cuanto a lo que le depara a éstas y a sus integrantes, es por ello que hoy más que nunca, es tarea esencial del área de comunicaciones mantener a sus audiencias internas alineadas con el mensaje que desea mantener en la palestra de la opinión pública la organización. Es por ello que se sugieren implementar “sesiones de seguimiento” de los supervisores y coordinadores con sus líneas de reporte, en los que cara a cara, manifiesten sus inquietudes, incomodidades, dudas, comentarios o sugerencias de forma bidireccional.

Atrás quedaron los tiempos en los que el Comité Ejecutivo lograba posicionar un mensaje en sus públicos sin obtener feedback inmediato; el auge tecnológico ha traído consigo un sinnúmero de posibilidades para conectar, por lo que las necesidades de comunicación de ahora no pueden compararse con las del siglo pasado.

Se recomienda pues, escuchar más a fondo lo que tiene que decir el público interno de Manufacturas de Papel, C.A. (MANPA) S.A.C.A., ya que estos representan la fuerza más potente de la organización, y convertirlos en voceros y replicadores de los objetivos del negocio y cómo estos deben ser llevados a cabo, es la clave para optimizar los procesos de comunicación internos.

Como integrantes de una gran familia, el colaborador de MANPA se encuentra ávido de información con respecto al estatus actual de la empresa

frente a la realidad del negocio, por lo que se formuló en el Plan Estratégico una serie de tácticas que fungirán de motores para estructurar aquellos mensajes clave que el Comité Ejecutivo deberá transmitir -con el lenguaje más sencillo posible- para disipar diferencias.

Por otra parte, el instrumento de recolección de datos arrojó que las audiencias, desean además información sobre próximos proyectos y planes estratégicos, de caras a la irresolución de un documento de fácil acceso que exprese hacia dónde va la empresa en una circunstancia coyuntural como la que se vive en Venezuela en la actualidad.

Asimismo, el tema de reconocimientos a las labores no deja de mantenerse latente. Los colaboradores mencionaban que anteriormente, se veía reflejado en los medios oficiales de comunicación internos insumos como fotografías, notas de prensa y reseñas de eventos a los que asistían, por lo que es fundamental retomar este punto, para mejorar así el clima laboral y felicitar sus logros, por medio de la reestructuración de los canales existentes; para ello es importante hacer referencia al segundo objetivo de la investigación, que busca definir los canales y medios de comunicación internos en la organización, mediante los cuales se pretenden emitir los mensajes que requiere divulgar MANPA hacia sus colaboradores.

Como se menciona a lo largo del presente Trabajo Especial de Grado, la comunicación, sustentada en la teoría de diversos autores, resulta ser un “proceso”, y como todo proceso, para la definición de sus objetivos es necesario establecer un manual de normas y procedimientos que le de peso. Es por ello, que antecediendo la definición de los canales y medios de comunicación más idóneos según las audiencias resultada sumamente vital elaborar un Manual de Comunicaciones Internas, que como se señala en el Plan Estratégico de

Comunicaciones deberá ser de conocimiento público para todos los colaboradores.

La estructuración de este Manual de Comunicaciones avalará las prácticas y canales oficiales que irán surgiendo en MANPA, permitiendo tener una visión más clara, por parte de todos los interesados, de los recursos con los que cuenta la empresa en materia comunicacional.

Si bien nos encontramos sumergidos en la era digital, en la que con tan solo un clic accedemos rápidamente a la información desde cualquier parte del mundo, resulta curioso observar cómo todas las audiencias encuestadas recalcan lo importante que resultan para ellas la transmisión de información vía medios impresos, tales como boletines, comunicados en carteleras e incluso comunicados impresos en recibos de pago.

Este diagnóstico detectado con respecto a los canales de comunicación más valorados por las audiencias en MANPA es sin duda una de las alertas que deberá tomar en cuenta el área de Comunicaciones Corporativas en cuanto antes, ya que, son los correos electrónicos, el medio de comunicación mayoritariamente utilizado en la actualidad. Si bien es efectivo para ciertos estratos que laboran frente a un computador y tienen la facilidad de acceder a ellos en cualquier momento, es necesario realizar un diagnóstico de las carteleras existentes en MANPA y homologarlas para hacerlas más llamativas.

De igual manera, articular un equipo de comunicaciones más amplio serviría de ayuda para desmontar la percepción de que las comunicaciones en la organización no son del todo oportunas. Es decir, de nada vale transmitir un mensaje importante vía correo electrónico a tiempo, si las carteleras son actualizadas días después, ya cuando la novedad de la noticia caducó.

La articulación de ese equipo de comunicaciones, puede crearse aprovechando los insumos que se tienen al momento, como se indica en el Objetivo 3 del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas, con un equipo multidisciplinario de MANPA que posea características de liderazgo y convencimiento entre su gente. A estos llamados Líderes de Cambio la organización los aprovechará para ser replicadores de la información que se desea transmitir a priori.

Adicional a la articulación de los Líderes de Cambio, se propone conformar un Comité de Comunicaciones, donde confluyan periódicamente en una mesa de trabajo las visiones de varias áreas de la organización para dar forma a los mensajes y uso de canales ideales, todo bajo la asesoría del Especialista de Comunicaciones. En estas reuniones, que deberán iniciar una vez se desarrolle el Manual de Comunicaciones, se deberá definir la periodicidad fija del boletín “MANPAPEL”, haciendo entrega del insumo a todos los colaboradores, sin excepción.

Debido a que es un canal de comunicación oficial, muchas veces su flujo comunicacional puede verse truncado debido a la centralización de la información, por lo que la participación de los colaboradores pertenecientes al Comité pretende dar un giro en la línea editorial de la tan respetada herramienta que hoy en día no es valorada positivamente por sus lectores.

Por último, potenciar las “pequeñas” pero poderosas herramientas como los comunicados engrapados en recibos de pago puede segmentar un tipo de comunicación que va dirigido al Personal Operativo, ya que este material es entregado a cada uno de ellos, sin excepción, cada 15 y 30 de cada mes. Las comunicaciones que se plasmarán en los recibos debe ser puntual y de rápida lectura, debido al tamaño que lo caracteriza y el tipo de público que lo va a leer.

Para responder al objetivo 3, que consiste en definir los objetivos para mitigar las debilidades comunicacionales de los públicos internos de MANPA se buscará potenciar al capital humano en materia de filosofía de gestión, con el fin de crear una cultura de comunicación efectiva entre ellos.

Al analizar los resultados recabados se logró determinar que, junto al Comité Ejecutivo, el área de Comunicaciones deberá hacer una revisión exhaustiva de los valores plasmados en la filosofía de gestión de la organización, y de ser posible, levantar un método de recolección de datos, destinado a los más de 2900 colaboradores de MANPA para seleccionar los que más se parecen a ellos.

El desconocimiento de esta información juega un papel importante. La no alineación con los objetivos de la organización, visión a futuro y valores que los sustentan genera más desinformación con respecto al impacto del trabajo individual y colectivo.

Para proceder a difundir la razón de ser de la organización, las formas de ser, ideologías corporativas, visión y misión a todos los colaboradores de la organización, una vez definidos finalmente cuáles serán los valores corporativos de MANPA, se deberá iniciar una Campaña de Valores con una duración inicial de seis meses, donde por medio de fondos de pantalla, pendones, comunicados en carteleras, trípticos, comunicados adjuntos en archivos de pago, y demás canales, se bombardee de mensajes claves previamente definidos para dar paso a una actividad especial donde la participación del trabajador es lo primordial.

El diseño de una línea de publicaciones en el que los colaboradores se verán reseñados permeará para mitigar muchas de las inquietudes que poseen en materia de reconocimiento al logro y filosofía de gestión.

Los próximos pasos, serían entonces, realizar una serie de eventos donde diversos departamentos trabajen en conjunto para lograr la necesaria interacción para estimular la comunicación entre los colaboradores.

Con la ayuda de Capital Humano, se recomienda realizar una didáctica actividad acompañada de un evento de cierre de la campaña, donde se premie al departamento que expuso de manera más creativa, la vivencia de sus valores corporativos (ver objetivo 4 del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas). Esto, con la finalidad de que la organización recupere la confianza perdida y establezca medios de encuentro desde donde se puede impactar positivamente no solo al trabajador, sino al negocio, ya que con estas buenas prácticas se contribuye a que los objetivos de trabajo se alineen en pro del alcance de las metas globales de la organización.



## REFERENCIAS

Andrade, H. (2005). **Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica**. España: NetBiblo.

Barranco, F. (2000). **Marketing interno y gestión de recursos humanos**. España: Ediciones Pirámide.

Berlo, D. (2000). **El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y a la práctica**. (2ª. Ed). Argentina: Editorial Ateneo.

Black, S. (1999). **ABC de las relaciones públicas**. (3ª. Ed.) España: Ediciones Gestión 2000.

Brizuela, J. (2015). **Plan estratégico de comunicación para promocionar a la televisora de la Universidad de Carabobo UCTV en la comunidad universitaria del campus Bárbula**. Trabajo de Maestría. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Cañibano, L. (1988). **Investigación y Desarrollo: Costes de investigación y desarrollo**. Madrid.

Chiavenato, I. (2004). **Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. Australia: Thomson.

David, F. (1990). **La Gerencia Estratégica**. Editorial Legis. Colombia.

Delgado, M. (2010). **Diseño de un plan de comunicación de crisis a partir de un caso de estudio en la C.A. Editora El Nacional**. Trabajo de Especialista en Comunicación Organizacional. Universidad Monteávila, Venezuela.

Donelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J. (1997). **Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos**. (7ma ed.). Buenos Aires: Addison-Wesley. Ed. Iberoamericana.

Echenique, R. (2010). **Comunicación interna: estrategias y medición**. Venezuela.

[http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista\\_3/textos/Com.%20Intern a.%20Estrategias%20y%20Mediciones-Rau%A6%FCI%20Herrera-R.docx](http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/textos/Com.%20Intern a.%20Estrategias%20y%20Mediciones-Rau%A6%FCI%20Herrera-R.docx).

Fadel, A. (2006). **La comunicación interna en la academia de diseño “Centro Gráfico de Tecnología” de Maracay**. Trabajo de Postgrado en Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Fernández, J. (1990). **La comunicación en las relaciones humanas**. México: Editorial Trillas.

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

Gómez, C. y Villalobos, J. (1998). **Cómo gerenciar la imagen corporativa**. Caracas: Ediciones Plain Art.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). **Elementos de la administración. Un enfoque internacional**. Mc Graw Hill. México.

Lozano, A. (2002). **La Planificación Estratégica**. Recuperado el día 23 de febrero de 2017 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

Machillanda, M. (2012). **Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en Malagutti Investigación de Mercado C.A**. Trabajo especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Mesa, J. (2009). **Formulación de la estrategia general de comunicación interna en Celeritech Solutions**. Trabajo de Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Niño, R. (2002). **Semiótica y lingüística aplicadas al español**. (4ta ed.) Colombia: Ecoc Ediciones.

O'Sullivan, J. (1992). **La comunicación humana: grandes temas contemporáneos de la comunicación**. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

Pinto, L. (2010). **Modelo de gestión de comunicación de crisis para el manejo de procesos de nacionalización**. Trabajo de Maestría en Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Pizzolante, I. (2004). **El poder de la comunicación estratégica**. Bogotá. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Rodríguez Gómez, G.; Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1996). **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Ediciones Aljibe. Málaga. España.

Römer, M. (1994). **Comunicación global: el reto gerencial**. Caracas: publicaciones UCAB.

Sabino, Carlos (2008). **Técnicas de Investigación**. Editorial Panapo. Venezuela.

Sánchez, J. (2009). **Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial**. ESIC Editorial.

Scheinsohn, D. (1997). **Más allá de la imagen corporativa**. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

Villafranca, D. (2002). **Metodología de la Investigación**. San Antonio de los Altos, estado Miranda: Editorial Fundaca.

Wilcox, D., Ault, H., Agee, W. y Cameron, G. (2001). **Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas**. (6ta ed.). España: Addison Wesley.

Yáber, G. (2008). ***Modelo de plan de comunicación para la introducción de nuevos productos farmacéuticos***. Trabajo de especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

## ANEXOS

### Encuesta Comunicaciones Corporativas

Ayúdanos a mejorar nuestros procesos y a construir juntos **¡el mejor lugar para trabajar!**

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones, por favor, señale su grado de acuerdo o desacuerdo seleccionando solo una opción con respecto a cada una de ellas.

#### 1. Acerca las comunicaciones internas en la organización

|   | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| a) La comunicación interna entre MANPA y sus colaboradores ha sido satisfactoria  |                          |               |                                 |            |                       |
| b) La comunicación interna en MANPA contribuye a que el colaborador conozca los valores de la organización  |                          |               |                                 |            |                       |
| c) Los comunicados publicadas en los distintos medios corporativos (boletines, carteleras, correo electrónico) son oportunas y de fácil entendimiento                               |                          |               |                                 |            |                       |
| d) Los medios de comunicación corporativos implementados durante el segundo semestre del año 2016 han servido para alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización |                          |               |                                 |            |                       |

2. “La comunicación que me facilita MANPA...”

|  | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| a) ...logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta”               |                          |               |                                 |            |                       |
| b) ...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local y nacional”                       |                          |               |                                 |            |                       |
| c) ...me permite entender su estructura organizativa y cómo funcionan las áreas”                         |                          |               |                                 |            |                       |
| d) ...me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado”                             |                          |               |                                 |            |                       |
| e) ...me ayuda a saber a qué se dedica la compañía (productos, servicios, aplicaciones y departamentos)” |                          |               |                                 |            |                       |
| f) ...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo”                            |                          |               |                                 |            |                       |

3. Enuncie por orden de importancia que tienen para usted cada una de las siguientes herramientas de comunicación internas en MANPA, de acuerdo al impacto que generan cada una de ellas en los colaboradores:

|   | Sin importancia | De poca importancia | Moderadamente importante | Importante | Muy importante |
|---|-----------------|---------------------|--------------------------|------------|----------------|
| a) Boletines informativos mensuales             |                 |                     |                          |            |                |
| b) Comunicados en carteleras                    |                 |                     |                          |            |                |
| c) Comunicados digitales (correos electrónicos) |                 |                     |                          |            |                |
| d) Comunicados impresos en recibos de pago      |                 |                     |                          |            |                |
| e) Trípticos                                    |                 |                     |                          |            |                |
| f) Mensajes de texto                            |                 |                     |                          |            |                |

Otra (indique cuál): \_\_\_\_\_

4. De los siguientes canales indique cuál prefiere para emitir sus opiniones y sugerencias:

|   |  |
|---|--|
| Buzón de opiniones                      |  |
| Correo electrónico                      |  |
| Cartas a la Dirección de Comunicaciones |  |
| Reuniones                               |  |
| Extensión telefónica                    |  |
| Otro                                    |  |

4.1 Si su respuesta es **Otro**, indique cuál o cuáles:

---

#### Acerca de nuestros medios impresos

5. ¿Lees el boletín mensual "MANPAPEL"?

|    |  |
|----|--|
| Sí |  |
| No |  |

5.1 Si su respuesta es **NO**, ¿cuál es el motivo?

---



6. ¿Cómo calificarías el contenido del boletín “MANPAPEL” destinado a comunicar sobre el estatus del negocio y la empresa en la actualidad?

| Deficiente | Regular | Buena | Muy buena | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
|            |         |       |           |           |

### Acerca de temas e imagen

¿Qué secciones o temas te gustaría encontrar en los medios de comunicación internos de MANPA? (MARQUE CUANTAS OPCIONES DESEE)

|  |  |
|--|--|
| <b>Noticias de actualidad (política, economía, país, mundo)</b>      |  |
| <b>Normas y procedimientos internos</b>                              |  |
| <b>Estatus actual de la empresa frente a la realidad del negocio</b> |  |
| <b>Próximos proyectos y planes estratégicos de la organización</b>   |  |
| <b>Campañas educativas (salud, laboral, etc.)</b>                    |  |
| <b>Avances de cada área o departamento de la organización</b>        |  |
| <b>Reconocimiento al talento humano</b>                              |  |
| <b>Otro</b>  |  |

En caso de responder **otro**, especifique cuál o cuáles:

---

**7. Considero que el diseño e imagen de las comunicaciones internas es...**

| Excelente | Muy Buena | Buena | Regular | Deficiente |
|-----------|-----------|-------|---------|------------|
|           |           |       |         |            |

**8. Considero que en forma general la gestión de Comunicaciones Corporativas en MANPA es:**

| Excelente | Muy Buena | Buena | Regular | Deficiente |
|-----------|-----------|-------|---------|------------|
|           |           |       |         |            |

**9.1 ¿Por qué?**

---

**¡Gracias, tu opinión es importante!**