

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional**

**Análisis de las comunicaciones internas del Ministerio de Industrias
Básicas y Minería (Mibam).**

**Trabajo Especial presentado para optar al Título de Especialista en
Comunicación Organizacional.**

**Autor: Zulynel Rivero
Tutora: Prof. Carmen Delgado**

Caracas, mayo de 2009

DEDICATORIA

A mi **familia**, por su consecuente comprensión y apoyo para alcanzar con éxito esta nueva meta profesional.

A mi **novio y futuro esposo**, por transmitirme esa necesidad de aprendizaje continuo, además de guiarme por el camino del conocimiento.

A los **profesores de la especialización** y a la **Universidad Monteávila**, por vigilar mi profesión académica.

AGRADECIMIENTOS

A **Yoly**, por brindarme su amistad y llevarme, puntual y consecuentemente, todas las noches hasta mi hogar.

A **Lucelia, Karla, Vivian y Yandra** por hacer de esta experiencia un momento agradable donde la camaradería y alegría siempre estuvieron presentes.

PALABRAS CLAVE

Comunicaciones internas, políticas de comunicaciones, auditoría, medios, análisis.

TABLA DE CONTENIDO:

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Introducción	07
Capítulo 1. Planteamiento del problema	09
1.1 Marco contextual	10
1.2 Objetivos	11
1.3 Justificación	11
Capítulo 2. Marco teórico referencial	12
2.1 Definiciones	12
2.2 Escuelas del comportamiento organizacional	13
2.3 Análisis comunicacional	14
2.4 Análisis de los sistemas de comunicación en las organizaciones	17
2.5 Evaluación de las comunicaciones internas	17
2.6 Rol de comunicaciones internas	20
2.7 Auditoría de comunicación	21
2.8 Mapa de públicos	22
2.9 Canales de comunicación	23
Capítulo 3. Marco metodológico	25
Capítulo 4. Antecedentes del Mibam	25
4.1 Reseña histórica	25
4.2 Estructura organizativa	27
4.3 Filosofía de gestión	27
Capítulo 5. Análisis de las comunicaciones internas del Mibam ...	31

5.1 Auditoria	31
5.2 Análisis DOFA	33
5.3 Plan de comunicación interno	36
5.4 Mapa de público interno	38
Capítulo 6. Lineamientos generales de comunicación.....	40
Conclusiones y recomendaciones	45
Anexos	

INTRODUCCION

Las definiciones más clásicas de las comunicaciones internas se han basado siempre en un triángulo isósceles dentro del cual fluyen los distintos tipos de relaciones y procesos comunicativos que se dan en el interior de las empresas.

El continuo estudio de estas comunicaciones ha permitido divisar una nueva forma de comunicación que va más allá de las tradicionales estructuras basadas en modelos jerárquicos horizontales, descendentes y ascendentes, superado por uno más moderno en el cual la comunicación fluye de manera transversal en el que todos se comunican con todos.

Algunos autores definen este planteamiento como una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación del valor de la cultura organizativa

Para que exista una comunicación interna efectiva en cualquier empresa debe existir un plan que rijá cada una de las estrategias con base a los objetivos trazados.

Partiendo de estas ideas generales, nos hemos propuesto la elaboración de un plan de comunicaciones internas para contribuir con los objetivos generales de la organización, en este caso, del Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minería (Mibam), y así mejorar sus métodos internos de trabajo, productividad y el bienestar de los implicados.

Para esto, seguiremos siete pasos que nos permitirán realizar el plan en cuestión:

1. Fijación del objetivo general.
2. Evaluación de la situación actual.
3. Diseño de la arquitectura general del plan.
4. Identificación de los medios necesarios.
5. Elección de estrategias y descripción de acciones.
6. Establecer el *planning*.
7. Establecimiento de los sistemas de seguimiento y control.

Finalmente, en el aspecto interno de la organización, este plan permitirá alcanzar dos hechos concretos: concebir los criterios básicos de comunicación y fijar el objetivo general de comunicación.

Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Mibam, es una institución de reciente creación que carece de unas lineamientos generales de comunicación que regulen el correcto funcionamiento de las mismas. El análisis de sus comunicaciones internas supone una revisión de los medios históricamente utilizados, así como determinar las necesidades existentes para definir la estrategia que permitirá lograr una óptima comunicación entre sus públicos internos.

En virtud de lo anteriormente expuesto, es necesario establecer una comunicación interna bien planificada debido a que ello constituye un elemento esencial de cualquier empresa, y su ausencia puede desencadenar en las siguientes consecuencias: falta de comprensión de los objetivos de la compañía, malas relaciones con los superiores inmediatos y, entre los diferentes departamentos, disminución general del estado del clima organizacional, entre otros.

Los lineamientos de comunicación en su carácter de mediador de las relaciones entre el personal de la institución y la organización misma, y por lo tanto su inexistencia repercute directamente sobre la relación entre los empleados y los valores y gestión del ente.

Las consecuencias de la ausencia de líneas de comunicación se extienden hasta el punto de no contar con una expresión de mecanismos o protocolos institucionalizados que vigilen el flujo de las comunicaciones a través de formatos tales como manuales de funciones o la descripción de una tarea o un proceso.

1.1 Marco contextual

El Ministerio de Industrias Básicas y Minería (Mibam) es un ente del Estado venezolano creado en el año 2005. Dedicado al sector manufacturero, es considerado el elemento clave del Gobierno nacional para apoyar la construcción de un nuevo modelo productivo, superando la economía rentista e importadora por una diversificada, generadora de mercado interno y exportadora de excedentes, que permita al país alcanzar su soberanía productiva y su independencia económica.

Para ejercer su competencia como ente rector de las políticas en industrias básicas y mineras, tiene bajo su tutela cuatro organismos adscritos: Corporación Venezolana de Guayana (CVG), Misión Piar, Compañía Nacional de Industrias Básicas (Coniba) y el Instituto Nacional de Geología y Minas (Ingeomin).

El Mibam nace para poner todo el potencial que el país posee: el hierro, el aluminio, la madera, el oro y otros minerales, metálicos y no metálicos al servicio del sector transformador del país.

Más allá de los alcances y metas que esta institución pueda tener en su haber y porvenir, es protagonista y ajena a la realidad de sus comunicaciones por cuanto en sus años de existencia no ha logrado concretar e institucionalizar unas políticas o instrumentos comunicacionales que regulen tanto las comunicaciones internas como las externas del ministerio.

Los indicios de regulación de las comunicaciones se aplican mayormente en la parte interna, sin embargo, estos se ven interrumpidos por los constantes cambios de directivos y ministros que ha vivido la institución,

dificultando la posibilidad de mejorar y establecer criterios únicos que rijan esta área.

Enunciado del problema

¿Cuál es la situación comunicacional del Mibam y los lineamientos generales que se deberían implementar para la gestión eficiente de las mismas?

1.2 Objetivos

Objetivo general

Analizar las comunicaciones de Mibam

Objetivos específicos

1. Realizar auditoría interna de las comunicaciones actuales
2. Elaborar mapa de públicos
3. Determinar los canales de comunicación preexistentes
4. Analizar las Debilidades- Oportunidades-Fortalezas- Amenazas
5. Formular lineamientos generales de comunicación

1.3 Justificación

La constante actividad de las industrias básicas y minería, genera un ritmo acelerado de informaciones de índole económica, política y social que incumbe a un número significativo de individuos. Las mismas deben ser canalizadas de un modo oportuno para la institución, a fin de que sirvan para el fortalecimiento de las comunicaciones internas y la consolidación del ente en el entorno. Por lo tanto, es necesario organizar los elementos comunicacionales a través de las políticas de comunicación.

Desde el nacimiento del Mibam y hasta la fecha, no se ha logrado gestionar en forma eficiente las comunicaciones y en consecuencia prevalece un desconocimiento total de los logros y proyectos adelantados por la institución, trayendo como consecuencia la desinformación y desconocimiento de su existencia, así como la desintegración del personal con la filosofía de gestión de la misma.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definiciones:

Comunicación: deriva de comunicar, que su vez, viene del latín *comunicare*, que significa compartir. Es un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos (SANCHEZ, 2008).

Organización: es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen (BERTOLI, 1992).

La **comunicación organizacional** se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin, de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (FERNANDEZ, 1991).

Comunicación interna: es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con

y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Ibíd.)

2.2 Escuelas del comportamiento organizacional

Luego de presentar algunas definiciones básicas para el estudio y análisis de las comunicaciones internas, es menester hacer referencia a las **escuelas del comportamiento organizacional**, definidas por Fernández (Ibíd.) para saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad, cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos; cómo motivar al personal; cómo se influyen las distintas partes de la organización; qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos; cómo influye el contexto.

Existen gran cantidad de enfoques, corrientes y escuelas dentro del estudio de las organizaciones que pueden resumirse en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia.

a) Teoría clásica: la comunicación organizacional en las empresas con este enfoque es preponderadamente formal, oficial y vertical –sobre todo descendente-, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.

Además hay una marcada centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué debe decirse, cómo, cuándo y una cercana supervisión y control que esté alerta en caso de desviaciones.

b) Teoría humanista: enfatiza la importancia del elemento humano en la organización, por lo que la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como: los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.

c) Teoría de sistemas: Desde el momento que se afirma que la escuela de sistemas complementa a la humanista, la importancia que esta última le da a la comunicación interna es aprovechada y respetada por la escuela de los sistemas, para después profundizarla y ampliarla.

Aquí el papel de la información como una “entrada” fundamental para el sistema de cualquiera de las partes, y la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia, la evolución.

d) Teoría contingente: Habrá que vigilar la comunicación interna, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes.

2.3 Análisis comunicacional:

A partir de las definiciones de Lozada (2004), presentamos los elementos e instrumentos de comunicación utilizados históricamente en las empresas, así como sus estructuras de gestión comunicacional (existentes o no), como medio necesario para llegar a una definición de la estrategia de comunicación que busca reforzar, rediseñar o proponer en materia de gestión de las mismas.

2.3.1 Información de base:

Políticas de comunicación existentes: deben describir en forma precisa sus orígenes y sus transformaciones sucesivas a través del tiempo si las hubiere, poniendo acento en el porqué de esas transformaciones.

2.3.2 PIM (Presentación Inicial de Mercado)

Este punto deberá describir la fórmula de introducción comunicacional de la corporación, exactamente como fue la primera vez que ella se mostró a través de algún medio, tomando en consideración: colores corporativos, logotipo, estructura del mensaje, estructura del plan de medios.

2.3.3 Tendencias de identidad corporativa:

Para reconocer, describir y potenciar (cuando no busca cambiar progresivamente) lo que la empresa ha definido como su forma de ser, se debe considerar si existen: conceptos resumen, políticas explícitas, filosofía implícita y explícita, trasmisión de su filosofía a los empleados, cómo realiza tal transmisión, ejecución de acciones de compromiso con sus funciones, acciones de inducción.

2.3.4 Tendencias de imagen corporativa:

a) Origen: se debe analizar el *frame* de imagen, desde el origen de la organización, hasta el momento de análisis. En este punto se busca analizar las variables que tienen relación con la evolución de la imagen que ha buscado comunicar la empresa.

b) Origen de planificación estratégica: dada la presencia de la organización en el mercado, se determinará el origen de planificación y definición de la estrategia (interna o externa) y la continuidad de la misma.

c) Planes estratégicos históricos: si la planificación ha existido se realizará una recopilación de los planes ejecutados; si no existe se programa para que estén.

2.3.5 Evolución de la intensidad:

- a) Período de Mayor Intensidad (PMI): de acuerdo a los datos aportados por los análisis precedentes, se constará la calidad y cantidad de inversión comunicacional realizada, con variables ambientales y organizacionales posiblemente vinculadas al fenómeno.
- b) Resultados cuantitativos del PIM: se determinará una variable cuantitativa de importancia para los planes y fines de la corporación, para determinar resultados cuantitativos y su grado de efectividad.

2.3.6 Medios históricos:

Cuáles y cuántos: se describen los medios utilizados por la organización en cada período de inversión definido en los planes históricos de medios, completando la información precedente.

2.3.7 Evolución de frecuencia:

- a) Mayor Periodo de Frecuencia (PMF): la determinación estará dada por la lectura de rangos de permanencia de comunicaciones internas y externas, vía soportes específicos, seleccionados por el investigador.
- b) Estructura Histórica del Plan de Medios: el investigador selecciona los planes de medios (si existen) y realiza un análisis de las tendencias en su construcción.

2.3.8 Temas adoptados:

- a) Definición del tema: se definirá por el Concepto Central Creativo (CCC) que se manifieste en la campaña correspondiente al período de análisis. Si el CCC no fuera suficientemente claro, o inexistente, se analizarán los temas tratados (uno o más si los hubiere).
- b) Eficacia comunicacional: grado de recordación, reconocimiento o memorización de los conceptos comunicados (cuando corresponda).

Este punto dependerá de estudios previos realizados por la organización y que estén disponibles, o se sugiere analizar, como ya es tradicional en el uso de agencias, a través de la técnica de estudio cualitativo conocida como *focus group*.

2.3.9 Análisis del BTL: se deberá determinar cuáles han sido los períodos de mayor presencia o de inversiones de medios de la categoría BTL, para determinar el aporte de esta variable al Período de Mayor Frecuencia y el Período de Mayor Inversión.

2.4 Análisis de los sistemas de comunicación en las organizaciones:

Fernández Collado, en su libro *la Comunicación en las Organizaciones* (1991) se refiere a la idea de que la comunicación es un proceso tripartito. Por un lado, se refiere a la producción de la información. En segundo lugar, trata de crear un consenso acerca de lo que los mensajes transmitidos y recibidos significan para todas las partes involucradas y con ello evaluar la efectividad del impacto tanto de la transmisión original como de la recepción de los mensajes y de la retroalimentación como plataforma y motivación para la acción organizada a partir de objetivos comunes que generen beneficios a todas las partes involucradas: los emisores y los receptores.

El primer nivel de comunicación es el conocido en nuestro campo como nivel lineal. El segundo, es el dinámico. Y el tercero, productivo. Lo que da a entender la naturaleza tripartita de la comunicación y que de acuerdo a los tres niveles anteriormente mencionados sus funciones principales son: a) lineal, transmitir información a un destino, b) dinámico; dar o buscar activamente la retroalimentación, y c) productivo; cambiar para mejorar el sistema donde surge la comunicación.

2.5 Evaluación de las comunicaciones internas:

Según Bartoli, en su libro *Comunicación y Organización* (1992) son muchas las empresas que eligen desarrollar su comunicación interna creando un diario de empresa o instaurando un libro de entradas, cometiendo un error de confundir información (unilateral) y comunicación (por lo menos bilateral).

Por ello, plantea la evaluación previa a determinadas cuestiones de fondo:

- ¿Por qué quiere desarrollar la comunicación?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Debe considerarse la comunicación como un fin o como un medio?
- ¿Existen necesidades o expectativas de comunicación?
- ¿Existen procedimientos actuales de comunicación? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
- Antes de la puesta en marcha de un plan de comunicación, ¿no son útiles acciones previas (sobre la organización, el estilo de administración, la formación)?
- ¿Qué contenidos de información se necesitan? ¿Para quién a qué nivel?
- La comunicación necesaria ¿debe estar totalmente formalizada o dejar espacio a lo "informal"?
- ¿Qué actores o grupos de actores están directamente afectados por el análisis, la elaboración y la puesta en marcha de un plan de comunicación?
- ¿Qué resultados se esperan de un plan de comunicación?
- ¿Cómo pueden medirse sus efectos e influencias? ¿En qué plazo?

De acuerdo con el autor, estas preguntas no tratan de cuestionar el fundamento de la creación formal de dispositivos de comunicación en la empresa sino de mostrar la tendencia que consiste en privilegiarlos:

- en detrimento de un verdadero análisis estratégico de las necesidades de comunicación;
- pensando que los problemas están resueltos puesto que otras facetas, de tipo político, psicosociológico o cultural entran primero en consideración.

Asimismo, presenta algunos de los soportes o lugares de la comunicación en las empresas. Entonces los **dispositivos** en los que predomina la **información** son:

- Publicaciones internas (publicaciones o emisiones destinadas a los empleados)
- Indicadores de control
- Encuestas
- Procedimientos de recepción

Y por otra parte, propone los **dispositivos de comunicación** que a diferencia de los soportes y dispositivos de información unilateral, un vector de comunicación lleva al intercambio de informaciones en una misma secuencia de tiempo, entre ellos:

- La entrevista
- Grupos
- Reuniones

Objetivos básicos de las comunicaciones internas:

Anyani Sánchez (2008) plantea que los propósitos son:

- Informar a los empleados y otros *stakeholders* acerca de actividades, problemas, expansión, mercados, fusiones y adquisiciones, asuntos del personal, relaciones laborales, ventas, ganancias, mercados nuevos, diversificación y finanzas.
- Enfatizar la dependencia organizacional de los esfuerzos, creatividad y compromiso de los trabajadores.

- Discutir responsabilidades, logros y avances del personal
- Informar y orientar sobre implantación y cambios en planes y beneficios.
- Examinar responsabilidades sociales y problemas de entorno de la gestión
- Acercar a las familias de los trabajadores al conocimiento común de la empresa, sus objetivos y el rol de su capital humano.
- Examinar en detalle áreas específicas y clave de gestión y sus resultados para incrementar el conocimiento de las mismas en personal no involucrado directamente.
- Difundir películas y logros en materia de proyección social y comunitaria, para fortalecer la participación y compromiso del personal con estos esfuerzos.

2.6 Rol de comunicaciones internas:

Sánchez (Ibíd.) plantea el rol en dos etapas, las cuales se accionan:

En sus inicios

- Involucrar a personas claves
- Identificar aliados y establecer redes
- Promover proyectos de comunicación a la dirección y unidades organizativas
- Diseñar, planificar, programar y organizar acciones de comunicación
- Establecer un portafolio base de medios de comunicación interna
- Establecer las bases para el desarrollo de políticas de comunicación

En etapas avanzadas

- Formar a los integrantes de comunicación en temas de comunicación
- Detectar tendencias sobre la evolución de la información
- Diseñar la estrategia de Comunicaciones Internas
- Asesorar sobre el diseño de planes y organización de acciones
- Proporcionar metodología y herramientas

- Dar apoyo logístico a las unidades organizativas para el desarrollo de actividades de comunicación
- Sentar las políticas en materia de comunicación.

2.7 Auditoria de comunicación:

Es un método, según Lozada (2004) de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa. Este método de diagnóstico tiene por objetivos la indagación y reconocimiento de los procesos integrados de la comunicación que ocurren en la organización al momento de actuar sobre ella.

Las diversas perspectivas que sobre el concepto de auditoria conviven pueden ser agrupadas en tres tendencias generales, cada una con sus particulares características:

- a) Funcionalistas: tienden principalmente a la evaluación estructural de los sistemas, redes y canales de comunicación en la organización. Para los miembros de la perspectiva, la eficiencia en el traspaso de la información a través de canales interpersonales y grupales, así como la interacción del sistema total con el entorno, será la medida más recurrente de evolución.
- b) Interpretativas: tienden a evaluar la comunicación desde la perspectiva de los espacios de libertad, desarrollo y creatividad que la organización entrega a los sujetos.
- c) Integralistas: tienden principalmente a unificar los criterios de evaluación de la comunicación en una perspectiva corporativa, provocando una mayor conciliación entre los aspectos de mensurabilidad directa o indirecta, o bien entre las formas cualitativas o cuantitativas.

Desde el punto de vista de las técnicas e instrumental empleado, las auditorias de comunicación tienden a valerse de baterías instrumentales ya características de las ciencias sociales en su conjunto, así como de materiales particulares:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Análisis de redes y mensajes
- Focus Groups
- Observación

2.8 Mapa de públicos:

Según Scheinsohn, es un documento que permite visualizar cómo el público se segmenta en los públicos, visualización que permitirá a su vez elaborar una primera diferenciación básica de los mensajes clave, estableciendo asimismo una escala de prioridades.

Un mapa es una abstracción, que si bien no reproduce a la región en todos y en cada uno de los elementos que la componen, al menos permite elaborar una lectura inteligente de la zona a través de sus elementos más relevantes. De igual modo el mapa de públicos pretende ser un instrumento que sirva para representar, de manera inteligible, el complejo proceso comunicacional en el que la empresa esta inmerso.

Podríamos decir que esta operación de segmentar al público, es como elaborar una parcelación, dividiendo, subdividiendo y desagregando al público en general y, de ser necesario, a cada uno de los públicos.

En una primera aproximación el mapa de públicos es un documento que esclarece el escenario comunicacional mediante la elaboración de un

listado que enuncia a todos los públicos con los cuales la empresa se comunica.

2.9 Canales de comunicación

Para Pacheco (2005), por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

En toda organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica; ahora bien, tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa, pero cuando ésta no existe, y los niveles y canales de comunicación se reproducen anárquicamente, se advertirá que ésta, tanto en su sentido ascendente como descendente se hace más lenta, y pierde agilidad y efectividad.

En la actualidad, la administración ha puesto mayor cuidado no solo en que llegue información al empleado (comunicación descendente), sino enviarla hacia afuera, a otras instituciones; así que, para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, precisa ocupar los medios específicos de que la organización dispone para esta función: los canales de comunicación, sujetos éstos a las formas de relación interpersonal que se dan allí; es así como se estructuran los que pueden ser canales:

Informales, los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento

entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

Formales, los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal. Estos canales pueden ser:

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en:

1. Verticales descendentes.
2. Verticales ascendentes.
3. Horizontales o de coordinación.

Canales verticales descendentes

Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplos: órdenes, circulares, boletines, etc.

Canales verticales ascendentes

Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc. Con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuida los ascendentes.

Canales horizontales o de coordinación

Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

Es evidente que estos tres tipos de comunicación se complementan.

Capítulo 3. MARCO METODOLÓGICO

En el caso que nos ocupa, la investigación planteada, se realizarán las siguientes tareas:

- Revisar y evaluar el estatus de las comunicaciones del Mibam
- Revisar y evaluar las necesidades comunicacionales de la institución
- Realizar auditoria interna de comunicaciones
- Elaborar mapa de públicos
- Aplicar matriz de análisis estratégica FODA

Población y muestra: se considera que para el caso de estudio se trabajará con una muestra de 33 personas.

Técnicas para la recolección de la información: los datos se obtendrán a través de la observación y la encuesta.

La encuesta: para determinar los requerimientos comunicacionales de la institución.

Instrumentos para la recolección de la información: En cuanto a la encuesta será un diseño propio y contendrá preguntas cerradas a fin de facilitar las respuestas, el tiempo de llenado y la autenticidad de las mismas.

Capítulo 4. ANTECEDENTES DEL MIBAM

4.1 Reseña Histórica:

El Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minería (Mibam), fue creado el 18 de enero de 2005, según decreto Presidencial 3.430. Dos meses más tarde, el Ejecutivo Nacional, mediante el Decreto Nº 3.547, dicta el Reglamento Orgánico del Mibam, el cual fue

publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, el 30 de marzo de 2005, fecha en la que se celebra el aniversario de este ente.

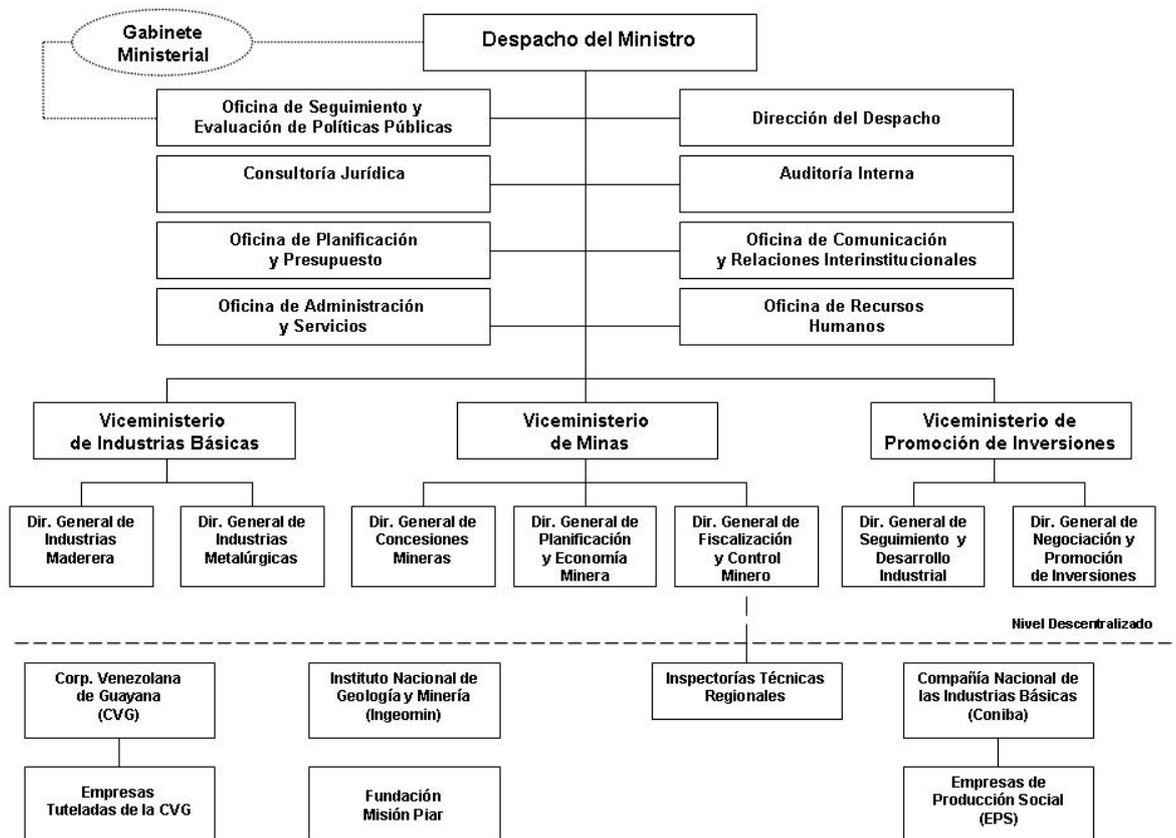
¿Qué es Mibam?

“Es una institución del Estado venezolano dedicada al sector manufacturero; es considerada el elemento clave del gobierno nacional para apoyar la construcción de un nuevo modelo productivo, superando la economía rentista e importadora por una diversificada, generadora de mercado interno y exportadora de excedentes, que permita al país alcanzar su soberanía productiva y su independencia económica”.

Para ejercer su competencia como ente rector de las políticas en industrias básicas y mineras, tiene bajo su tutela cuatro organismos adscritos: Corporación Venezolana de Guayana (CVG), Misión Piar, Compañía Nacional de Industrias Básicas (Coniba) y el Instituto Nacional de Geología y Minas (Ingeomin)

El Mibam nace para poner todo el potencial que el país posee: el hierro, el aluminio, la madera, el oro y otros minerales, metálicos y no metálicos al servicio del sector transformador de Venezuela.

4.2 Estructura organizativa:



4.3 Filosofía de gestión

Misión.

Ejercer la rectoría del Ejecutivo Nacional, en materia de industrias básicas, forestales y minería, consolidando la producción endógena socialista y sustentable para satisfacer las necesidades sociales y colectivas, articulando el sector extractivo con el sector transformador nacional, en el marco de los valores y principios del socialismo, la herencia histórica bolivariana y la democracia protagónica revolucionaria.

Visión.

Consolidar un sistema nacional sustentable de industrias básicas socialistas al servicio de las necesidades sociales y colectivas del pueblo venezolano, que nos permita alcanzar la soberanía productiva con un alto desarrollo científico y tecnológico bajo un esquema de relaciones nacionales e internacionales justas, democráticas y corresponsales.

Objetivos estratégicos:

1. Formular las políticas públicas del Ejecutivo Nacional, en todo lo que respecta al fomento, desarrollo e implementación de la industria transformadora nacional de nuestra competencia, en el Nuevo Modelo Económico Socialista.
2. Implementar el Nuevo Modelo Organizacional y de Gestión Integral del Sistema Mibam acorde con los objetivos estratégicos del Nuevo Modelo Económico Socialista.
3. Formular, implementar y ejecutar el Programa de Consolidación del Mibam como órgano rector nacional en materia de industrias básicas, minería y forestal.
4. Definir e integrar, en los mecanismos de gestión estratégicos y operativos, la cadena de valor de los procesos productivos de los sectores de competencias del Mibam.
5. Fortalecer la dirección con un Enfoque Estratégico e Integrador del Sistema Mibam, para lograr el cumplimiento óptimo de las competencias asignadas por el Ejecutivo Nacional.
6. Introducir y generalizar un Sistema de Órganos Colegiados de Dirección como modelo de toma de decisiones y de control participativo, integrado a la nueva estructura organizativa.
7. Implementar un Sistema Integral de Control de Gestión que unifique el modelo directivo rector desde el ministerio, como órgano de centralización hasta su sistema de entes adscritos.

8. Establecer un Sistema Integral de Control Interno, supervisión y regulación de los procesos de gestión del Sistema Mibam.
9. Implementar una Plataforma Tecnológica que impulse el nuevo desarrollo organizacional y productivo en las Industrias Básicas, la Minería y Forestal.
10. Implementar un Sistema Integral de Gestión de los Recursos Humanos como órgano rector del Sistema Mppibam, basado en la nueva ética y los valores socialistas.
11. Formular una política y un Sistema de Gestión del Conocimiento acorde con las competencias propias del Sistema Mibam y según las necesidades del desarrollo previstas a corto y mediano plazo.
12. Establecer las Estrategias Financieras y Legales que garanticen la introducción conveniente y regulada de la inversión extranjera, de acuerdo con la nueva geopolítica nacional e internacional.
13. Definir un Esquema Negociador y Estratégico para el desarrollo coherente de las alianzas internacionales, los procesos de internacionalización y el programa integral de inversiones industriales y de desarrollo endógeno.

Valores movilizadores:

Eficiencia

Capacidad de generar el máximo de resultados dirigidos a satisfacer necesidades sociales y colectivas en el menor tiempo posible, manteniendo una correcta administración de los recursos públicos empleados y demostrando competencia en el cargo que se ocupa para realizar el trabajo encomendado.

Responsabilidad

Cumplir cabalmente y con entrega, las tareas encomendadas, y tener convicción y firmeza sobre nuestros actos, ante la institución y la

comunidad siendo capaz de responder por ellos en todo momento. Compromiso u obligación de alcanzar los objetivos institucionales dirigidos a cumplir la responsabilidad social de llevar a nuestro país a la felicidad y prosperidad.

Transparencia

Comunicar constantemente información veraz sobre la administración de los recursos públicos que nos fueron confiados con énfasis en los resultados de la gestión, programas y proyectos a nuestro cargo.

Solidaridad

Ser y mostrarse considerados y proactivos ante los problemas de los demás, siendo solícitos ante las necesidades de los compañeros de labor y los ciudadanos en general.

Responsabilidad mutua contraída por las personas, que nos permite comprometernos de manera circunstancial a la causa de otros.

Ser generoso, mantener camaradería sincera ante un problema o situación. Poseer sentimientos internacionalistas.

Eficacia

Actitud y buena disposición del funcionario público para alcanzar los objetivos y metas propuestos que garanticen el bienestar colectivo.

Honestidad

Aptitud reconocida para dirigir con decencia, decoro, justeza, equidad, lo razonable, lo recto y lo honrado.

Lealtad

Cumplimiento de lo que exigen nuestras leyes, la fidelidad, el honor y el bien a través del amor y la gratitud que se muestra a la patria, la ideología y a nuestros objetivos.

Disciplina

Doctrina de la persona, especialmente en lo moral, que lo faculta en el ordenamiento de su vida, su profesión, su trabajo, y en la observancia de las normas y las leyes.

Ética

Conjunto de normas y principios que rigen la conducta humana, conforme a la moral de la filosofía que adoptamos en el cumplimiento de las obligaciones del hombre y el colectivo.

Capítulo 5. ANÁLISIS DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS DEL MIBAM

5.1 Auditoria

De acuerdo a la definición de canal de comunicación de Pacheco y los dispositivos de comunicación interna enumerados por Piñuel, procedimos a realizar la siguiente tabla para auditar los elementos de comunicación utilizados en el Mibam.

De un total de dieciocho (18) dispositivos evaluados, apreciamos que sólo siete (7) forman parte de los elementos implementados por el Mibam para establecer sus comunicaciones. Esto es igual a un número inferior al total de dispositivos analizados.

Asimismo, de esos siete dispositivos solamente tres (3) (carteleros, señalizaciones y cartas) tienen vigencia permanente, es decir, que son utilizados continuamente y constituyen los canales primordiales para la

transmisión de informaciones formales en una dirección vertical descendente.

Por otra parte, el boletín informativo es publicado con cierta regularidad. Y el Outlook, celebraciones, se realizan con una frecuencia ocasional, lo que supone una frecuencia indeterminada que predetermine ejecución.

Dispositivo	Presencia	Vigencia
Cartelera	✓	P
Buzón de sugerencia	X	X
Mensajes electrónicos/Intranet	X	X
Email/Outlook	✓	O
Señalizaciones	✓	P
Cartas (memos)	✓	P
Boletín	✓	R
Audiovisuales	X	X
Seminario (Conversatorios)	X	X
Reuniones	X	X
Vídeoconferencias	X	X
Acogidas (Recibimientos)	X	X
Celebraciones	✓	O
Visitas guiadas	X	X
Avisos	X	X
Manual de estilo	X	X
Folleto (Info. Seguridad)	X	X
Publicación institucional	X	X

Presencia e imagen:

✓ = Existe

X = No Existe

Vigencia:

P = Permanente

R = Regular

O = Ocasional

5.2 Análisis DOFA

Según Salazar Mato, en su estudio sobre el sistema experto de la calidad hortofrutícola, los profesores de la Universidad de Harvard, Kenneth Andrews y Roland Christensen, publican “Business Policy Text and Cases” en el cual por primera vez se utiliza el análisis DOFA para estudiar la situación de la empresa.

Esta herramienta de trabajo permite evaluar los puntos fuertes y débiles con las amenazas y oportunidades. Los parámetros que analiza esta herramienta son, internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades).

Debilidades: son aquellas circunstancias o situaciones que muestran los principales problemas a afrontar. Son las limitaciones que pueden impedir a la empresa defenderse de las amenazas o aprovechar las oportunidades.

Amenazas: son aquellos factores externos del entorno que puedan afectar la capacidad para servir a sus mercados o que puedan llegar a construir un contexto desfavorable.

Fortalezas: puntos fuertes intrínsecos que permiten hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Oportunidades: circunstancias, situaciones o factores del entorno, que bien aprovechados, pueden proporcionar ventajas o beneficios.

Partiendo de estas ideas presentaremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas de las comunicaciones internas del Mibam, a fin de identificar los objetivos estratégico.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (I)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilidad financiera ✓ Talento humano joven calificado. ✓ Filosofía de gestión definida ✓ Disposición del personal para participar en actividades 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura y flexibilidad en la implantación de nuevos procesos comunicacionales (Capacidad de innovación)
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (I)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconocimiento por parte de los colaboradores de la gestión y actividades de Mibam. ✓ No hay un plan de comunicaciones internas. ✓ Ausencia de manuales de estilo e identidad corporativa ✓ Ausencia de redes tecnológicas (servidor). ✓ Falta de conocimiento por parte de las autoridades competentes de la importancia de fomentar las comunicaciones. ✓ Ausencia de identidad del personal con el ministerio. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constantes cambios de las autoridades impuestos por la presidencia de la República.

De acuerdo al análisis DOFA plantearemos los objetivos, acciones y tareas a implementar para aprovechar las oportunidades detectadas y preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

Objetivos específicos	Acciones	Tareas
A. Incorporar nuevos medios de comunicación (Intranet, dispositivos audiovisuales, etc.)	1. - Estudiar opciones y factibilidad	1.1 Hacer análisis del mercado interno 1.2 Buscar asesoramiento 1.3 Solicitar apoyo técnico 1.4 Ubicar los dispositivos para su puesta en funcionamiento 1.5 Delegar responsables para su buen funcionamiento y actualización
B. Generar una imagen corporativa determinada	1. - Definir colores institucionales	1.1 Buscar asesoramiento con expertos
	2. - Elaborar logotema	2.1 Aperturar concurso público 2.2 Seleccionar el más apto

	4. - Elaborar manual de imagen corporativa	4.1 Determinar responsable y tiempo de entrega
C. Informar y reforzar la filosofía de gestión de la organización	1 - Elaborar piezas informativas	1.1 Análisis de mercado interno 1.2 Determinar línea editorial 1.3 Establecer los medios de comunicación 1.4 Definir vigencia y periodicidad 1.5 Buscar presupuestos y ejecutar
	2. - Organizar talleres o reuniones	2.1 Seleccionar los facilitadores o voceros 2.2 Determinar el público meta 2.3 Establecer la fecha 2.4 Escoger el espacio físico
	3. - Enviar correos electrónicos 3.1 Definir formato y línea editorial	3.2 Definir vigencia y periodicidad 3.3 Solicitar o buscar apoyo técnico
D. Socializar y difundir los objetivos generales de la institución	1. - Elaborar piezas informativas	1.1 Análisis de mercado interno 1.2 Determinar línea editorial 1.3 Establecer los medios de comunicación 1.4 Definir vigencia y periodicidad 1.5 Buscar presupuestos
	2. - Organizar talleres o reuniones	2.1 Seleccionar los facilitadores o voceros 2.2 Determinar el público meta 2.3 Establecer la fecha 2.4 Escoger el espacio físico
	3. - Enviar correos electrónicos	3.1 Definir formato y línea editorial 3.2 Definir vigencia y periodicidad 3.3 Solicitar o buscar apoyo técnico
E. Lograr una mayor identidad del personal con la empresa	1. - Planificar talleres de motivación	1.1 Seleccionar los facilitadores o voceros 1.2 Determinar el público meta 1.3 Establecer la fecha 1.4 Escoger el espacio físico

	2. - Adquirir infraestructura propia	2.1 Transmitir la sugerencia y explicar la necesidad a la oficina de planificación y presupuesto
	3. – Agasajar al personal por metas alcanzadas, logros de productividad y cumpleaños.	3.1 Coordinar con la oficina de recursos humanos una modesta celebración mensual 3.2 Entrega de tarjeta de felicitación personalizada
	4. – Proponer actividades culturales, deportivas e informativas	4.1 Elaborar lista de sugerencias 4.2 Coordinar con la oficina de recursos humanos

Acciones:

- Hacer del conocimiento y entendimiento del personal la orientación estratégica y la filosofía de gestión del Mibam para que sus integrantes formen parte activa de la organización.
- Incentivar la implementación de la plataforma tecnológica que contribuya a la interconexión de todos los empleados que se encuentran ejerciendo funciones en diversos lugares del territorio nacional.
- Propiciar la integración y la comunicación del personal por parte de la alta gerencia.
- Difundir y socializar las metas, objetivos y orientación de la institución.
- Crear un clima organizacional óptimo.
- Dar instantaneidad y oportunidad a los mensajes emitidos.
- Incorporar nuevos elementos de comunicación (Intranet, plasmas, mensajes electrónicos).

5.3 Plan de comunicaciones internas

Luego de realizar la auditoria y determinar las carencias o deficiencias de las comunicaciones, diseñamos un plan de comunicaciones internas, el cual deberá ser planificado, ejecutado y supervisado por la Oficina de

Comunicación y Relaciones Interinstitucionales (OCRI) del Ministerio, en su carácter de máxima autoridad en comunicaciones.

Esta fungirá como responsable, ante las otras dependencias, de las diferentes normas y estrategias comunicacionales a fin de alcanzar la credibilidad y el éxito del plan.

Mediante mecanismos de comunicaciones formales (reuniones y memorando) se logrará que la directiva comparta, conozca, adopte y asuma las decisiones de comunicación adelantadas por esta oficina.

La OCRI plasmará las directrices, la gestión y decidirá los recursos a emplear para ejecutar el plan y así lograr una comunicación efectiva sin interferencias.

Medio	Dispositivo	Frecuencia	Duración
Impreso	- Boletines impresos - Cartas del director - Carteleras - Publicación institucional	Semanal Según los acontecimientos Semanal trimestral	Permanente Permanente Permanente “
Digitales	- Intranet	diaria	Permanente
Reuniones formales	- Cara a cara - conversatorios - visitas guiadas	bimensuales “ “	1 ano Semestral Semestral
Audiovisual	- documentales - video conferencias	Trimestral mensual	Trimestre permanente

5.4 Mapa de públicos internos

En concordancia con el planteamiento de Scheinsohn quien dice que los criterios de tipificación de los públicos son un elemento crítico, donde el operador debe escoger esos criterios de acuerdo con los propósitos de su gestión, determinamos establecer una tabla con cuatro partes donde el eje de las X se corresponde a la variable del conocimiento y el eje de las Y la importancia, ambas en mayor y menor nivel (muy o poco).

Estas variables (conocido e importante) determinan la interrelación y comunicación existente entre los públicos en que fue segmento el ente caso de estudio.

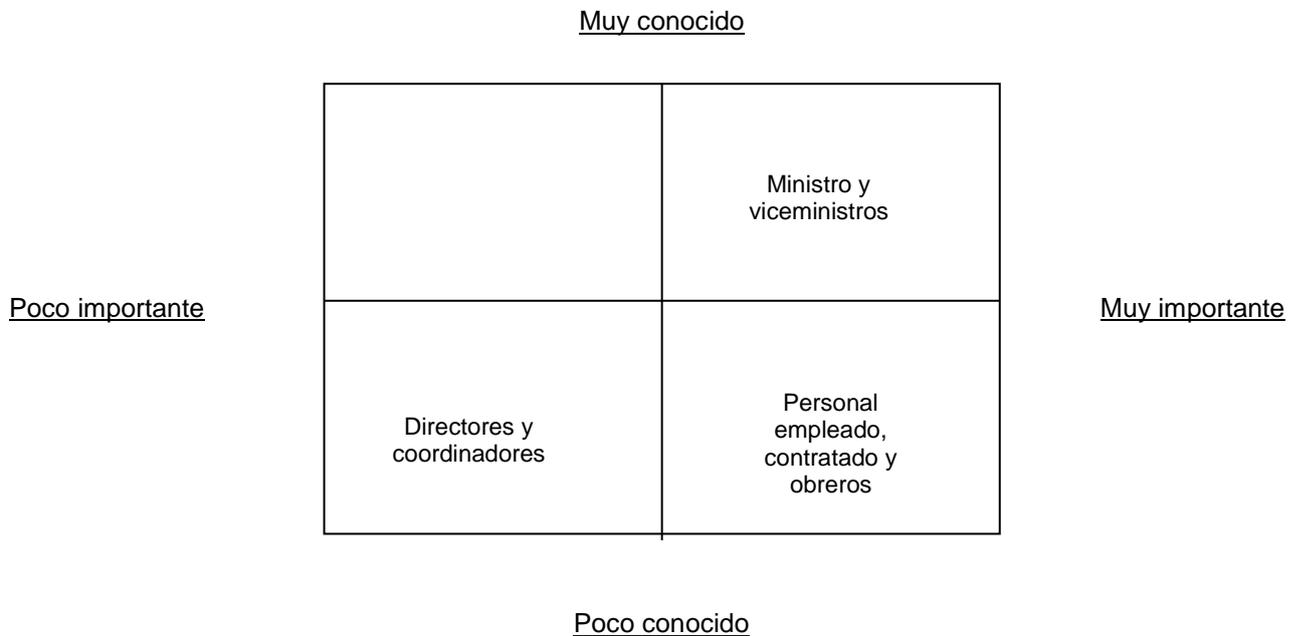
Es decir, en el cuadrante superior derecho está el público que es muy conocido por el personal que conforma la organización y a su vez son muy importante para que las comunicaciones fluyan correctamente.

En el extremo inferior derecho se ubican los muy importantes pero poco conocidos entre sí, esto responde al desconocimiento de unos con otros, y por ende de sus funciones y competencias laborales, lo que se pudiera traducir en una importante desarticulación interna.

Los poco importantes y poco conocidos son aquellos que no conforman una mayoría, ni son concluyentes debido a que sus estadías dentro la organización son esporádicas por ser empleados de libre remoción y nombramiento que los convierte en intermediarios entre los públicos muy importantes (tanto muy conocidos como los poco conocidos).

Por último, tenemos los muy conocidos pero poco importante que se corresponden con los que su participación dentro del proceso de las

comunicaciones internas no desempeña un papel menos fundamental para las mismas.



En este caso en particular que nos ocupa, los ministros y viceministros son figuras que el personal empleado, contratado y obrero conocen por su participación, relevancia y nivel de autoridad dentro del ministerio. Además son importantes para tomar decisiones inherentes en el área de las comunicaciones internas.

Los integrantes del cuadrante inferior derecho son quienes a pesar de su importancia para la puesta en práctica y funcionamiento de las comunicaciones, son desconocidos entre sí y para los otros dos públicos debido a las fallas de comunicación encontradas.

Los poco importante y poco conocidos, deben su ubicación a la escasa interrelación que tienen con el personal empleado, contratado y obrero además de contar con un alto nivel de rotación por ser de libre remoción y

nombramiento lo que les impide, en mucho de los casos, darle vigencia y permanencia a planes y proyectos.

Capítulo 6. LINEAMIENTOS GENERALES DE COMUNICACIÓN

En una organización el papel desempeñado por las líneas de comunicación son fundamentales para el cumplimiento de sus valores y principios además, orientan la labor en el área informativa según una normativa estudiada y analizada con anticipación.

El establecimiento y seguimiento de los lineamientos supondrá un compromiso por parte de la institución y sus miembros para respetarlas y hacerlas cumplir en función del bienestar del ministerio.

A su vez, esto repercutirá directamente sobre el clima organizacional, ayudará a consolidar la credibilidad y la percepción que tienen los públicos del Mibam.

Por otra parte, aportarán claridad a los procesos de comunicación y facilitarán los criterios para conocer los medios y manejarlos adecuadamente. Además, son una herramienta para darles continuidad y mejoramiento oportuno de acuerdo a observaciones, reclamaciones y beneplácitos.

Servirán principalmente a las personas que tienen a su cargo la dirección y ejecución de las comunicaciones, ya que su ausencia genera inseguridades y confusiones que se pueden erradicar con normativas explícitas y concretas.

Lineamientos generales:

1. Se valorará el mérito y el buen desempeño del periodista con estímulos de promoción y desarrollo profesional internos.
2. Se alentará la participación de periodistas para la participación en espacios de formación académica.
3. Se favorecerán informaciones pensadas para cubrir las necesidades de las audiencias.
4. Se fomentarán los contenidos que difundan la gestión y las actividades inherentes al ministerio y sus entes adscritos.
5. Se dará apoyo y cobertura comunicacional a todas las direcciones y viceministerios del Mibam.
6. Se promoverá la innovación y la presentación de propuestas orientadas a la implantación de nuevos medios para fortalecer las comunicaciones internas.
7. Se elaborarán códigos de autorregulación para la producción de contenidos informativos y guías de procesos.
8. Los contenidos informativos elaborados en la Oficina de Comunicación deben llegar a todos los públicos internos con la misma oportunidad y frecuencia.
9. Se establecerán criterios claros para lograr un equilibrio temático, contenidos, formatos y géneros según las necesidades y requerimientos.
10. Es responsabilidad de la Oficina de Comunicación revisar, corroborar y aprobar todo tipo de contenido informativo que vaya a ser difundido en el ministerio.
11. La Oficina de Comunicación establecerá la periodicidad y el tiempo de duración de los productos informativos difundidos en medios internos.
12. Se realizarán evaluaciones y consultas periódicas para evaluar el impacto e importancia de las comunicaciones internas.

13. Se fortalecerá la imagen, posicionamiento y presencia del Mibam a través de sus comunicaciones internas.

En medios impresos: Boletín, cartas (memos), folleto (Info. Seguridad), publicación institucional, manual de estilo, avisos, carteleras

14. Las informaciones difundidas sobre proyectos, logros y actividades del Mibam deben ser veraz, oportuna y acorde con los lineamientos emanados de la presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. Los datos y las informaciones serán siempre verificados y contextualizados:

+ Se establecerán mecanismos de verificación y retroalimentación con la Oficina de Seguimiento y Control de Políticas Públicas del Mibam.

15. Se alentará la creatividad en la elaboración de distintos géneros periodísticos.

16. La distribución y emisión de informaciones se realizará en fechas y horarios adecuados que garanticen su recepción:

+ La distribución del órgano divulgativo interno se realizará preferiblemente en horas de la mañana.

+ La actualización de las informaciones de la página web deben ser actualizadas cada vez que se produzca una información.

17. Se elaborarán y publicarán informes de gestión anuales para dar cuenta del adecuado uso de los recursos.

En medios digitales: Intranet, email (Outlook)

Se impulsará el periodismo digital para ampliar el servicio a las audiencias y estar a la vanguardia informativa.

+ Se ofrecerá capacitación sobre las rutinas productivas específicas

- + Se creará un equipo de periodistas orientados al medio en línea
- 18. Se establecerán criterios claros sobre los derechos del público interno:
 - + Se pondrá cuidado en el derecho a la privacidad
 - + Se cumplirá con el derecho de réplica
- 19. Los contenidos informativos a ser difundidos en Internet serán abordados y presentados adaptados al estilo del medio.
- 20. Se fortalecerá la imagen, presencia y posicionamiento del Mibam mediante la intranet:
- 21. Se propiciará la creación de foros, blogs y otros para fomentar la relación y participación de los públicos internos
- 22. Se incentivará la accesibilidad tratando de adaptar y facilitar la navegación a personas inexpertas.
- 23. La intranet servirá de herramienta para el acceso a formatos preestablecidos por la Oficina de Recursos Humanos.

En medios audiovisuales: Audiovisuales, videoconferencias

- 24. La emisión de los contenidos audiovisuales se hará en fechas y horarios adecuados:
 - + Se informará con precisión y oportunidad a las audiencias sobre el horario y los contenidos a transmitir
- 25. Se predeterminará la cantidad de tiempo dedicado a temas inherentes directamente al Mibam y a sus empresas tuteladas.
- 26. Se realizarán evaluaciones periódicas de la programación
- 27. Se difundirán informaciones de las actividades internas realizadas y por realizarse.

En medios de contacto: Seminarios (conversatorios), reuniones, acogidas (recibimientos), celebraciones, visitas guiadas, buzón de sugerencias.

28. Se fomentará la promoción, intercambio y enriquecimiento de conocimientos y experiencias de cada una de las áreas del ministerio.
29. Las celebraciones se programarán anualmente de acuerdo al calendario de días festivos de la institución.
30. Las acogidas o recibimientos se realizarán durante los primeros 5 días de cada mes.
31. Las visitas guiadas se realizarán bimensualmente a solicitud de la parte interesada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis de las comunicaciones del Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minería (Mibam), presentó como producto del diagnóstico efectuado realidades nunca antes estudiadas, que se convierten en un precedente para observaciones posteriores y que pudieran servir de base gracias al registro efectuado de la realidad de la institución.

Partiendo de ese principio será más fácil visualizar los requerimientos en materia de comunicaciones y al mismo tiempo permitirá ir fundamentando los cambios, avances o progresos que experimenten en el área.

A pesar de su corto funcionamiento, el Mibam ya manifiesta las consecuencias, de la frecuente interrupción de autoridades, tanto de sus máximas autoridades como en la gerencia de comunicación, que den continuidad a la gestión comunicacional.

Por lo tanto, y en virtud de las observaciones realizadas, determinamos que era necesario formular lineamientos generales de comunicación que orienten las acciones y le den continuidad en el tiempo a las actividades y proyectos de comunicación sin verse afectados por los cambios de mando. Además, podrán ser utilizadas como punto inicial de referencia para la futura elaboración de unas políticas de comunicación del ministerio que establezcan con precisión reglas que regirán la materia.

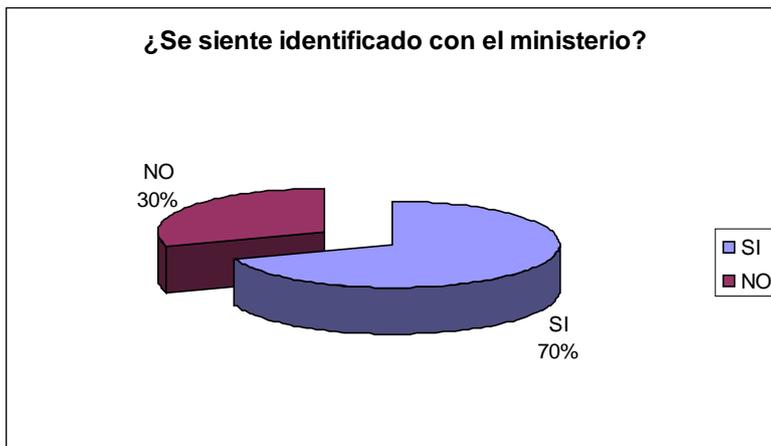
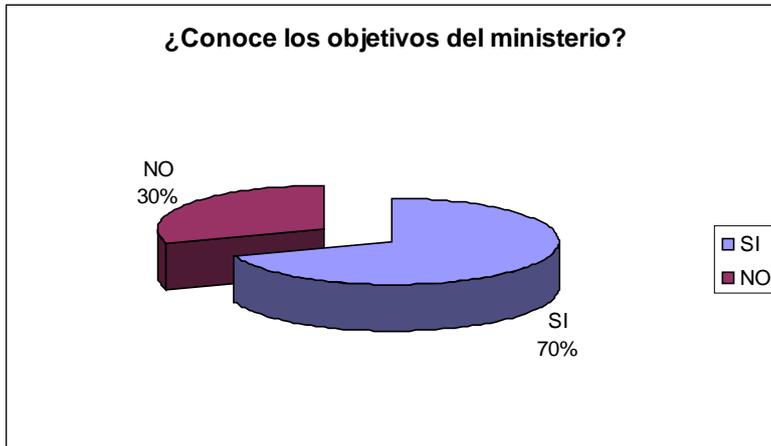
Asimismo, procedimos a elaborar un plan de comunicaciones internas para lograr, entre otras cosas, mayor identificación de los colaboradores del Ministerio con la institución.

Destaca entre los objetivos de este plan de acción, la conceptualización de la identidad corporativa de la empresa con el propósito de crear una imagen que la distinga de las demás.

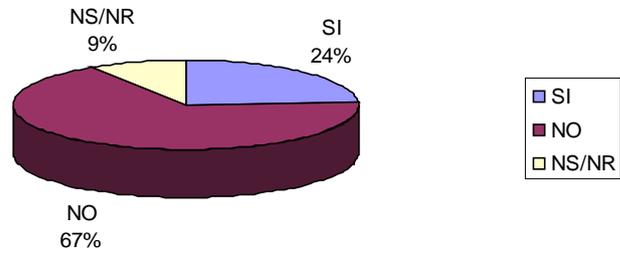
Finalmente, además de ejecutar el plan consideramos necesario implementar una plataforma tecnológica que nos servirá como principal medio: Intranet y mensajes electrónicos, para transmitir de manera instantánea y oportuna la información a los colaboradores.

ANEXOS

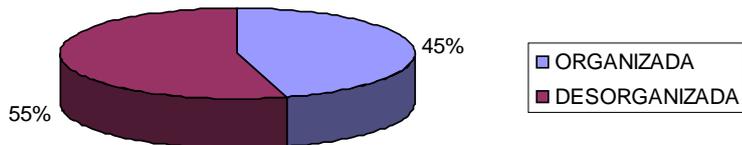
Resultados de encuesta formulada al público interno del Mibam.



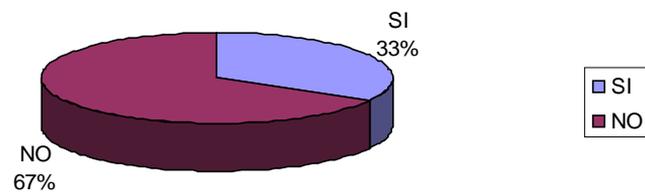
¿Tiene coherencia el discurso corporativo con lo que dicen los superiores?

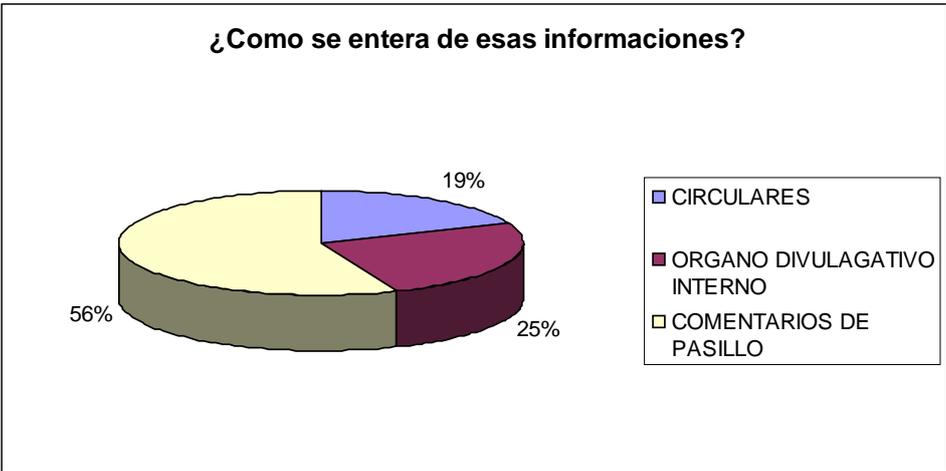
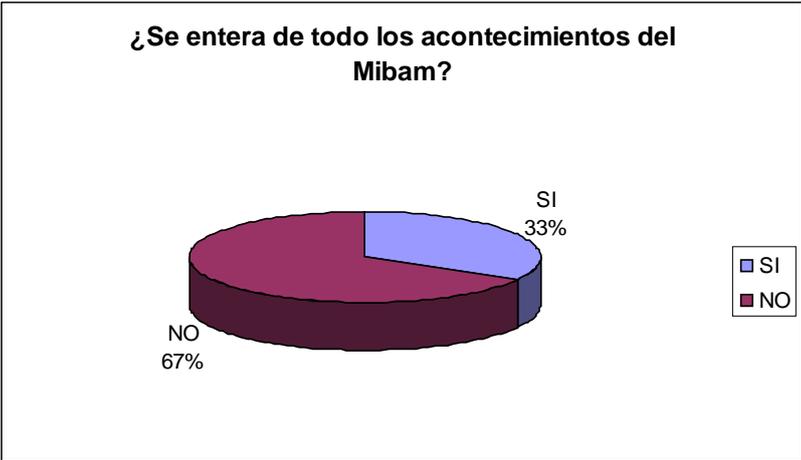
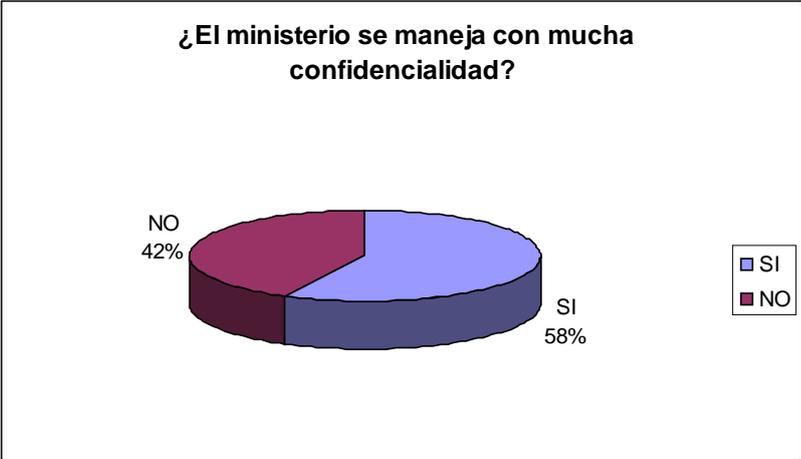


¿Qué concepto tiene de la institución?

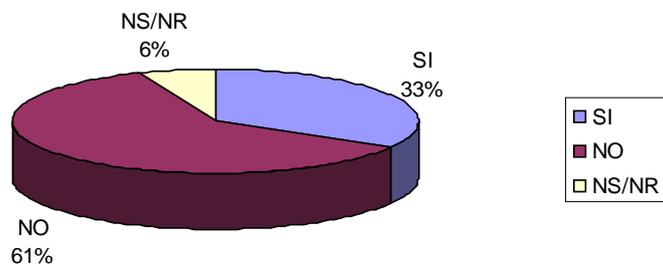


¿Cree que la institución ha mejorado sus comunicaciones?

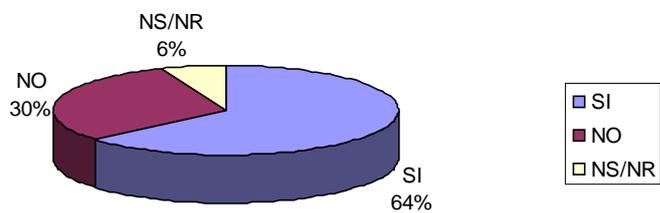




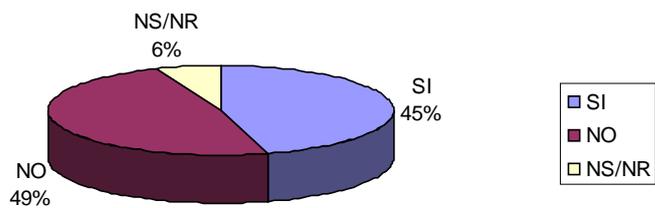
¿Sabe si existe una política de comunicaciones?



¿Conoce los medios de comunicación utilizados por la institución?



¿Le agrada los medios de comunicación interna utilizados para transmitir las informaciones?



FUENTES CONSULTADAS

AGUILERA, J (2006) ¿Qué es y por qué contar con una política de comunicaciones? Consultado el 30 de enero en <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/importancia-de-las-politicas-para-la-comunicacion-organizacional.htm>

AGUILERA, J (2007) ¿Qué es y para que tener una política de comunicaciones? Consultado el 30 de enero en <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/que-es-y-para-que-tener-una-politica-de-comunicaciones.htm>

ANDRADE, H (1996) Hacia una definición de la comunicación organizacional: La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas.

BALESTRINI, A. (2001) *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.

BARTOLI, A (1992): "Comunicación y Organización". Barcelona – España

KREPS, G. (s.f) La Comunicación en las Organizaciones: México

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL): Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. 4ª. Ed. Caracas, FEDEPUL, 2006.

LOSADA, J (2004): "Gestión de la comunicación en las organizaciones". Barcelona – España.

PACHECO, M (2005): "La comunicación, niveles y las relaciones humanas". Consultado el 10 de diciembre en

<http://www.monografias.com/trabajos25/comunicacion/comunicacion.shtml>

SCHEINSONH, D (1998): "Dinámica de la Comunicación y la imagen".
Argentina. Fundación Osde

MATO, S: "Sistema experto de la calidad Hortofrutícula". Fuente
consultada en
<http://www.fiapa.es/Esp/Publicaciones/RD/RESUMENES/RD26%20-%20Experto-%20Salazar.pdf>

<http://www.mibam.com.ve>, consultada 02 mayo 2008