



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Estrategias de Comunicación para la Oficina de Atención al
Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del
Caribe C.A (HIDROCARIBE)**

ASESORAS ACADÉMICOS

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Msc. Elka Malavé Ramos

AUTORAS

Cabello D., Marielys del C. C.I: 14284609

Leonice F., Yelimar J. C.I: 17761216

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Cumaná, Noviembre de 2009




**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Estrategias de Comunicación para la Oficina de
Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la
Empresa Hidrológica del Caribe C.A
(HIDROCARIBE)**


AUTORAS
Cabello D, Marielys del C. C.I: 14284609
Leonice F, Yelimar J. C.I: 17761216

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad
de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los
12 días del mes de noviembre de 2009**



Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787



Profesora
MSc. Elka Malavé
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO.....	V
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE CUADROS	X
LISTA DE GRÁFICOS.....	XI
RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1.1 <i>Planteamiento del Problema de Investigación</i>	6
1.1.2 <i>Objetivos de la Investigación</i>	18
1.1.2.1 <i>Objetivo General</i>	18
1.1.3 <i>Justificación y Alcance de la Investigación.....</i>	19
1.2 MARCO METODOLÓGICO	20
1.2.1 <i>Nivel de Investigación</i>	21
1.2.2 <i>Diseño de la Investigación</i>	21
1.2.3 <i>Población y Muestra</i>	22
1.2.4 <i>Fuentes de Información</i>	23
1.2.5 <i>Técnicas, Instrumentos y Estrategias para la Recolección, Procesamiento, Análisis e interpretación de la Información</i>	23
CAPÍTULO II	25
ESTRATEGIAS.....	25
2.1 ESTRATEGIA	25
2.1.1 <i>Definición de Estrategia.....</i>	25
2.1.2 <i>Ciclo Estratégico.....</i>	26

2.1.3 Niveles de Estrategias	28
2.1.4 Tipos de Estrategias	29
2.1.5 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones	32
2.1.6 Modelo de Administración Estratégica de Fred David	48
COMUNICACIÓN	60
3.1 COMUNICACIÓN	60
3.1.1. Definición de Comunicación	60
3.1.2. Formas de Comunicación	62
3.1.3 Requisitos de la Comunicación	65
3.1.4 Proceso de Comunicación	65
3.1.5 Direcciones de la Comunicación	68
3.1.6 Medios de Comunicación	70
3.1.7 Funciones de la Comunicación	72
3.1.8 Barreras de la Comunicación	73
3.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	74
3.2.1 Definición de Estrategias de Comunicación	74
3.2.2 Plan Estratégico de Comunicación	75
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE I, SUCURSAL SUCRE DE LA EMPRESA HIDROLÓGICA DEL CARIBE C.A (HIDROCARIBE).	78
4.1 OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE I, SUCURSAL SUCRE DE LA EMPRESA HIDROLÓGICA DEL CARIBE C.A (HIDROCARIBE).	78
4.2 BASES LEGALES RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA HIDROLÓGICA DEL CARIBE C.A (HIDROCARIBE)	93
4.2.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	94
4.2.2 Ley Orgánica del Ambiente	96
4.2.3 Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento	98
4.3. ELEMENTOS INTERNOS QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE I, SUCURSAL SUCRE, DE LA EMPRESA HIDROLÓGICA DEL CARIBE C.A (HIDROCARIBE).	102
4.3.1 Aspectos Generales	104
4.3.2 Formas de Comunicación	106
4.3.3 Medios de Comunicación	106

4.3.4	<i>Requisitos de la Comunicación</i>	107
4.3.5	<i>Direcciones de la Comunicación</i>	108
4.3.6	<i>Funciones de la Comunicación</i>	108
4.3.7	<i>Barreras de la Comunicación</i>	108
4.4	FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE I, SUCURSAL SUCRE, DE LA EMPRESA HIDROLÓGICA DEL CARIBE C.A (HIDROCARIBE).....	110
4.4.1	<i>Aspectos Generales</i>	112
4.4.2	<i>Fuerzas Económicas</i>	112
4.4.3	<i>Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales</i>	113
4.4.4	<i>Fuerzas Políticas, Legales y Gubernamentales.</i>	115
4.4.5	<i>Fuerzas Tecnológicas</i>	117
4.5	DEBILIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE I, SUCURSAL SUCRE DE LA EMPRESA HIDROLÓGICA DEL CARIBE C.A (HIDROCARIBE).	118
	AMENAZAS	130
	FORTALEZAS	130
	DEBILIDADES	130
4.6	MARCO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL PARA LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE I, SUCURSAL SUCRE DE LA HIDROLÓGICA DEL CARIBE C.A (HIDROCARIBE).	139
4.6.1	<i>Misión y Visión requeridas para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)</i>	140
4.6.2	<i>Estrategias Comunicacionales requeridas para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)</i>	141
4.6.3	<i>Objetivos Estratégicos Comunicacionales requeridos para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).</i>	142
4.6.4	<i>Acciones Estratégicas que hagan Efectivo el Proceso de Comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).</i>	143
4.6.5	<i>Pautas para la Implementación de las Acciones Estratégicas en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).</i>	147
4.6.6	<i>Indicadores para la Evaluación de las Acciones Estratégicas en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).</i>	148

ANEXOS.....161

HOJA DE METADATOS.....17

DEDICATORIA

A Dios y la virgen por haberme bendecido y permitido la culminación de este trabajo.

A mis padres Arelys y Julio que siempre me han cuidado y bendecido siempre. Los Amo.

A mi amorcito Joaquín, que me ayudó en todo momento y fue un pilar fundamental para alcanzar este inmenso triunfo. Que dios te de mucha salud y felicidad... Te Amo!

A mis hermanos Karelys y Julio, esperando que esto le sirva de estímulo y ejemplo para el logro de todas sus metas.

A Fabiola (mima) por su confianza y apoyo en todo momento.

A toda mi familia y en especial a mi tías Cecilia y María, por su apoyo y dedicación en todo momento. Gracias por creer en mí. Las quiero mucho!

A mis sobrinos Jeremi J. Carlos R. Julio C. y Miguel E. Para que más adelante sigan el ejemplo de su tía linda.

A Fabiolita, para que le sirva de ejemplo, y vea que tiene que estudiar para que sus deseos se cumplan.

A mis compañeros de estudios: Marlenys Basanta, Lisette Andarcia, Euler Peña, Joselys Güipe, José Gregorio, José Arismendi, María Basanta, Willber

Cumana, Wilman Fajardo, Jenifer Fermín y Lennys Santaella, por haber compartido sus conocimientos, cariño, y amistad sincera durante el desarrollo de mi carrera.

Marielys Cabello.

DEDICATORIA

En el mundo sólo existe un ser maravilloso que permite que todo suceda, un Dios que todo lo puede y todo lo crea. Hoy son muchas las deudas que tengo contigo por haberme dado la fortaleza en todo momento, especialmente ante las adversidades, la constancia en lo complejo y la esperanza de un mejor mañana... Gracias DIOS bendito!

A mis padres José Leonice y Eglis Fuentes, por darme el mejor regalo que se le puede dar una persona, la vida; y por su amor infinito e incondicional, gracias a ellos por darme todo su apoyo y aliento para continuar en el camino y forjar la persona que soy hoy en día.

A mi abuela Nicolasa Márquez, por su amor incondicional, por sus valiosos consejos y por estar siempre a mi lado cuidando de mí, inculcándome valores fundamentales que han contribuido en mi formación como un ser integral.

A mis tías Esther, Raquel (†) y Damaris Rengel, por haberme acompañado durante mi vida regalándome su más sincero amor y apoyo incondicional, gracias a ellas por sus palabras de aliento y valiosos consejos que me dieron fuerzas en todo momento, especialmente aquellos de adversidad.

A mis hermanos: Elimar, Joel, Rosiris, Osiris y Yolimar, por ser razón y motivo de mi inspiración y confianza.

A mis sobrinos: Karlenys y Luis Dionicie, Joel Leonice, mis pequeñas inspiraciones y motivo de grandes alegrías, gracias por regalarme siempre sonrisas.
Los quiero!!!

A Iván Ramírez, compañero en las buenas y malas, gracias por el apoyo que me has dado, por las palabras de aliento que me has brindado en los momentos difíciles y por todos aquellos gratos momentos que hemos compartido. Te lo dedico por todo lo que has hecho por mí y acompañarme en el logro de esta meta.

A la vida... por lo aprendido y he aprehendido.

Yelimar Leonice.

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso y a la virgen del valle, por haberme escuchado e iluminado en todo momento, gracias!

A mis abuelos Inocenta y José (Q.E.P.D), que desde el cielo siempre me han cuidado y guiado en todo momento.

A mis padres, Arelys y Julio, porque fueron los que me inculcaron valores y principios, se los agradezco porque fueron ustedes los que siempre estuvieron pendientes desde el inicio de mis estudios hoy les doy gracias por su ayuda y siempre les estaré agradecida. Gracias los quiero mucho!

A una gran mujer Fabiola (mima), que me ha dado cariño, consejos, confianza y que yo le agradezco enormemente todo su apoyo y aprecio. Te quiero mucho!

A mi amorcito Joaquín, por todo su amor, cariño, comprensión, dedicación, confianza, apoyo incondicional. Te amo mucho mi vida!

A mis hermanos, Karelys y Julio César, porque siempre han estado a mi lado y esperando que les sirva de ejemplo, y sepan que todo lo que uno se propone lo alcanza. Nunca es tarde!

A todos mis tíos en especial a Cecilia, María y Milton, por su ayuda y apoyo en todo momento gracias de todo corazón.

Les agradezco de todo corazón a las profesoras: Damaris Zerpa y Elka Malavé por su labor y dedicación como asesoras académicas, porque sus conocimientos hicieron posible la culminación de este trabajo de investigación. Mil Gracias!

Agradezco la ayuda brindada por el personal de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), que estuvo disponible en todo momento, en especial al supervisor de dicha oficina el señor Jorge Reyes, gracias por la colaboración siempre le estaré agradecida!

A mi compañera Yelimar, por haber compartido esta gran experiencia conmigo, juntas hicimos posible un gran sueño que jamás olvidaré. Gracias!.

A mis compañeros del Curso Especial de Grado por haberme brindado su amistad y cariño. Gracias!

A todos mis profesores por haberme brindado todos sus conocimientos contribuyendo así, en mi formación académica y como ser humano; en especial a: Luis Martínez, Danny Delgado, Beatriz Ramírez, Emilio Tineo, Ramón D., Velásquez. Mil gracias!

Marielys Cabello.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar siempre a mi lado, iluminando mi camino y afianzando mis esperanzas, permitiéndome mejorar mi condición como ser humano cada día.

A mis tíos: Carlos, Manuel y Joel Rengel; Merys Gays, Carlos, Bernardo y Antonia Zapata, Francisco Núñez y Palmira Rondón, mil gracias a todos.

A mis primos: Francis, Francisco, Daimara y María Núñez, Raquel y Anairis Rengel, por estar siempre a mi lado y brindarme su apoyo en todo momento. Gracias mis pequeños tesoros!

A Marielys Cabello, quien me brindo su valiosa colaboración y me acompañó en la realización satisfactoria de mi trabajo de grado. Gracias por la amistad y apoyo que siempre me has brindado. Dios te de salud y fortaleza en todo momento y permita que todos tus sueños se cumplan. Sé que te esperan grandes momentos por vivir y nuevas oportunidades por tener. Te deseo muchos éxitos en todo lo que te propongas, Gracias!

A mis profesoras: Elka Malavé y Damaris Zerpa, por su valiosa colaboración en la realización de esta investigación, de gran significancia y valor para mí, siempre estaré agradecida por haberme permitido alcanzar esta meta, que Dios les de salud, sabiduría y les permita seguir colaborando con todos los estudiantes de la Universidad de Oriente.

A la Universidad de Oriente y todos sus profesores, por brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos que contribuyeron a que hoy pudiera obtener mi título universitario.

A mis amigos: Marcos Betancourt, Anilberto Malavé, Naylet Mayorga, Lennys Santaella, Jennifer Fermín, Karen Alfonso, Rosa Sifontes, Mariela Cortes, Yolanda Cortes, gracias por todo su apoyo, siempre los llevaré en mi corazón.

A todos los compañeros del Curso Especial de Grado, por haberme permitido compartir momentos gratos e inolvidables.

A todo personal que labora en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), por la valiosa colaboración prestada y haber contribuido a la culminación de este trabajo de investigación.

Por último, y no menos importante, gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma me han brindado su apoyo en todo momento, especialmente a Lisandro Salas, Miriam y José Ramírez y Joaquín Ruíz. Gracias!!

Yelimar Leonice.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Ciclo Estratégico Informal	27
Figura N° 2. Ciclo Estratégico Formal.....	28
Figura N° 3. Tres Niveles de la Estrategia	29
Figura N° 4. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica	39
Figura N° 5. Formulación Estratégica.....	40
Figura N°6. Modelo Completo de la Administración Estratégica.....	49
Figura N° 7. Matriz de Posición Estrategia y Evaluación de Acción (PEEA).....	52
Figura N° 8. Matriz de la Gran Estrategia	53
Figura N° 9. Matriz BCG.....	54
Figura N° 10. Matriz DOFA	55
Figura N° 11. Formas de Comunicación.....	63
Figura N° 12. Modelo del Proceso de Comunicación	68
Figura N° 13. Direcciones de la Comunicación.....	69
Figura N° 14. Organigrama Estructural de la Empresa HIDROCARIBE, C.A.....	84

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Análisis Interno de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).....	118
Cuadro N° 2. Análisis Externo que Influye en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica Del Caribe C.A (HIDROCARIBE).	124
Cuadro N° 3. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Inciden en la Comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I (Fortalezas y Debilidades) ...	128
Cuadro N° 4. Análisis deL Impacto de los Elementos Externos que Inciden en la Comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I (Oportunidades y Amenazas).....	129
Cuadro N° 5. Hoja de Trabajo Para la Comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A. (HIDROCARIBE).....	130
Cuadro N° 6. Matriz DOFA Asociada a la Comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A. (HIDROCARIBE).....	131

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Barreras Ambientales que Inciden en la Comunicación.....	109
Gráfico N° 2. Barreras Verbales que Inciden en la Comunicación	110
Gráfico N° 3. Barreras Interpersonales que Inciden en la Comunicación	110
Gráfico N° 4. Factores Económicos que Inciden en la Comunicación	112
Gráfico N° 5. Factores que Inciden en el Proceso de Comunicación	113
Gráfico N° 6. Las Costumbres y Estilos de Vida de la Empresa Hidrológica del Caribe, C.A Influyentes en la Comunicación.....	114
Gráfico N° 7. Influencia de los Gustos y Necesidades de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A en la Comunicación.....	114
Gráfico N° 8. Influencia de las Políticas Cambiarias y de Control de Precios Aplicadas por el Gobierno Nacional en la Comunicación	116
Gráfico N° 9. Influencia de las Políticas de Sueldos y Salarios en la Comunicación	116
Gráfico N° 10. Incidencia de los Aspectos Políticos y Legales en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe, C.A (HIDROCARIBE).....	117



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA OFICINA DE ATENCIÓN
AL CLIENTE I, SUCURSAL SUCRE DE LA HIDROLÓGICA DEL CARIBE
C.A (HIDROCARIBE)**

Autores
Cabello D., Marielys del C.
Leonice F., Yelimar J.

RESUMEN

En la actualidad las empresas de servicios, sean que éstas persigan fines de lucro o no, necesitan ser competitivas y asegurarse que la gestión que llevan a cabo esté a la vanguardia con sus objetivos y metas; es por ello, que la comunicación se manifiesta como un elemento fundamental en las relaciones interpersonales, y, dentro de las empresas, ayudan a que se realicen las funciones administrativas, planificación, organización, integración de personal, dirección y control. De allí, la importancia que tiene la comunicación como proceso central en toda organización; por consiguiente, se puede decir que el proceso de comunicación genera la coherencia y refuerza cada una de las acciones comunicacionales que realiza una empresa o institución. Igualmente, el estudio de la comunicación es de gran interés para las organizaciones, ya que al igual que el talento humano, recursos financieros y tecnológicos, son activos que poseen la misma importancia estratégica para el crecimiento de una organización. Es por ello, que este trabajo de investigación relacionado con estrategias de comunicación para la Oficina de Atención del Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), se basó en el modelo de administración estratégica de Fred David (2008), y para llevarlo a cabo se realizó una investigación documental y de campo mediante la aplicación de una encuesta modalidad cuestionario y, a su vez, se revisaron libros, tesis y documentos que se relacionaban con el tema de investigación. Concluyendo que la estrategia de desarrollo comunicacional le permitirá a la Oficina de Atención al Cliente I, mejorar la comunicación tanto a nivel interno como a nivel externo y alcanzar con éxito sus objetivos. Por ende, obtener beneficios que genere capacidad para realizar una gestión más eficiente, promoviendo la participación de su gente.

Palabras claves: Estrategia, comunicación y estrategias comunicacionales.

INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores problemas que se presenta en todas las organizaciones es el unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional. Todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y una serie de motivaciones diferentes. La función de la gerencia es consolidar esta variedad de cualidades comunes en una misma esfera y mezclarlos en un equipo que sienta y viva el mismo espacio, sustentado en un proceso de comunicación que fluya y cubra todas las fibras del grupo.

La comunicación se manifiesta como un medio fundamental en las relaciones interpersonales, y dentro de las organizaciones ayuda a que se realicen las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control), de manera eficiente, permitiendo que las personas logren el éxito de sus tareas y cooperen con buena voluntad al logro de los objetivos de la misma.

La comunicación juega un papel importante en las organizaciones, porque a través de ésta se obtiene información sobre su cultura expresada en su misión, visión, normas, principios y valores; que una vez que son difundidos y compartidos por la fuerza laboral, convirtiéndose en una sola entidad que cohesiona al capital humano, permite que existan raíces para mantenerse estable ante los constantes cambios que ocurran en su entorno, divulgando información institucional, fomentando y consolidando la interrelación dentro de la institución, las relaciones interinstitucionales, al igual que sirve de enlace entre el público interno, la institución y otros organismos.

Ahora bien, a través de estrategias comunicacionales se pueden obtener beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente,

liberando capital humano y recursos materiales, así como promoviendo la participación del capital humano, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

Las estrategias de comunicación se pueden aplicar en todas las áreas de la sociedad, a modo de llegar e inducir cambios significativos de ideas o conducta, conduciéndose a través de una serie de estímulos variados, que pueden directamente contribuir al logro de los objetivos organizacionales. En tal sentido, hay que hacer un uso adecuado de ellas puesto que éstas, influyen en las personas haciendo uso de todos los recursos disponibles en la organización, para que la información sea difundida de manera eficiente.

Asimismo, las estrategias comunicación son importantes para cualquier organización, puesto que permiten orientar la toma de decisiones, al plantearse objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso, logrando así una ejecución efectiva y una evaluación que les permita obtener los frutos esperados.

También se puede decir, que el estudio de estrategias de comunicación es de gran interés para las organizaciones o instituciones, ya que, al igual que el capital humano, los recursos financieros y la tecnología, son guías que poseen la misma importancia estratégica para el crecimiento de dichas organizaciones o instituciones y deben ser gerenciadas con igual cuidado. Por tanto, se deben establecer programas específicos que respondan a su imagen, mediante esfuerzos encaminados a influir en la opinión pública, utilizando para ellos los recursos de la información y las relaciones.

Ahora bien, la empresa de servicio Hidrológica del Caribe (HIDROCARIBE) sucursal Sucre, Estado Sucre y, sus distintas áreas funcionales cumplen con un fin

social dirigido a planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las estrategias del sector agua, a través de la implementación y optimización de los procesos técnicos, administrativos y comerciales. Es por esto, que en la Oficina de Atención al Cliente I, debe contar con medios de comunicación eficiente en la transmisión, recepción y procesamiento de información de todos y cada uno de los procesos y funciones llevados a cabo por el personal dentro de esta Oficina.

Asimismo, al realizar el análisis de los elementos tanto internos como externo se hizo notorio las fallas que existen en el proceso de comunicación, originando esto a que las actividades allí realizadas no sean eficientes, conllevando a que los objetivos antes planificados no se cumplan con éxito.

En tal sentido, el propósito de esta investigación consistió en definir estrategias de comunicación para la Oficina de Atención al Cliente I, las cuales conllevarán al buen desempeño de las actividades, con el fin de alcanzar de manera eficiente los objetivos, y el cual se logró a través del desarrollo de cuatro (4) capítulos a saber:

- Capítulo I. El problema de investigación que, a su vez, contiene el planteamiento del problema de investigación, objetivo general y objetivos específicos de la investigación y, justificación y alcance de la investigación, marco metodológico, nivel de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, fuentes de información de la investigación, técnicas, instrumentos y estrategias para la recolección, procesamiento y análisis de la información.
- Capítulo II. Estrategias, que contiene definición de estrategias, ciclo estratégico, niveles de estrategias, tipos de estrategias, enfoques estratégicos en la gerencia de las organizaciones, planificación estratégica, gerencia estratégica, cuadro de mando integral, Total Performance Scorecard (TPS), prospectiva estratégica, modelo de gerencia estratégica de Fred David.

- Capítulo III. Comunicación, definición de comunicación, formas de comunicación, requisitos de comunicación, procesos de comunicación, dirección de comunicación, medios de comunicación, funciones de comunicación, barreras de comunicación, estrategias de comunicación, definición estrategias de comunicación, plan estratégico de comunicación, pasos de un plan estratégico de comunicación.

- Capítulo IV. Estrategias de Comunicación para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), , las cuales están basadas en el modelo de administración estratégica de Fred David, donde se aborda todo lo relacionado con Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe, (HIDROCARIBE), y los distintos hallazgos encontrados, elementos internos y externos que influyen en el proceso de comunicación, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en el proceso de comunicación, objetivos estratégicos comunicacionales requeridos para la Oficina, acciones estratégicas que hagan efectivo el proceso de comunicación, pautas para la implantación de las acciones estratégicas, y los indicadores para la evaluación de las acciones estratégicas en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica de Caribe (HIDROCARIBE). Por último, se presentan algunas reflexiones a modo de conclusiones que se consideraron pertinentes a esta investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

El problema según Méndez (2005:7), “permite al investigador la realización de una descripción de los hechos o situaciones que pueden llegar a constituirse en el objeto de verificación o comprobación, por lo cual se puede identificar la situación actual”, a tal efecto, Arias (2006:39) lo define como “una pregunta interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Por tanto, plantear un problema nace con la concepción de una idea, y ésta debe ser desarrollada a través de un método científico que permita medir y verificar hechos que comprueben su veracidad en la realidad. El desarrollo de la idea debe estar definida claramente y sin distorsión, ya que ésta se plantea a través de una o varias interrogantes del problema que se estudiará.

La idea de investigar sobre el proceso de comunicación llevado a cabo en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A, (HIDROCARIBE) nace de la importancia que tiene la comunicación en la organización, como medio básico para la transmisión y recepción de información, ya que, a través de ella el hombre puede relacionarse con su entorno, desarrollando capacidades y habilidades que le permitan realizar sus tareas de forma eficiente, y ésta puede verse afectada por diferentes (distintas) situaciones que ponen de manifiesto la ineficiencia del proceso de comunicación.

Por tal motivo, esta investigación promovió la definición de estrategias de comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa

Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), mediante interrogantes que lleven a definiciones coherentes de la realidad. De allí que, se deben tomar en consideración cuatro elementos fundamentales como son: el planteamiento del problema, los objetivos (generales y específicos) y justificación y alcance de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Una de las agrupaciones sociales más importantes hoy en día son las organizaciones, definiéndose éstas según Robbins y Coulter (1996:3), como “una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o serie de metas comunes”. Se puede decir, que las organizaciones no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. Éstas desde sus inicios han ido en búsqueda de mecanismos que permitan hacer uso eficiente de los recursos (humanos, financieros y tecnológicos), con las acciones conjuntas de todas las personas que la conforman, vinculadas bajo una misma visión integradora de esfuerzos, que las conlleven a mantenerse en el tiempo. No obstante, las organizaciones pueden ser sostenibles siempre y cuando los individuos que la conforman puedan unir criterios, fuerzas y valores, logrando así, alcanzar objetivos que de manera individual sería imposible de conseguir.

La permanencia de las organizaciones en el tiempo, amerita que las mismas estén alerta y abiertas ante los cambios que puedan suscitarse en su entorno. Cambios que inciden en sus políticas, por las cuales es preciso hacer ajustes o diseñar nuevos procedimientos, al igual que definir los comportamientos de sus integrantes que vayan en concordancia con los objetivos que persigue la organización. Es allí, donde la gerencia juega un papel importante en la puesta en práctica de funciones claras como lo son: planificación, organización, dirección y control de sus recursos

organizacionales. El llevar a cabo estas funciones administrativas amerita que la gerencia sea líder en el diseño de planes, evitando improvisaciones que perjudiquen los objetivos de la organización por erradas decisiones.

En tal sentido, la toma de decisiones no puede verse como simples hechos rutinarios por parte de la gerencia, pues éste, es un proceso complejo bajo el precepto de que todas las acciones emprendidas en la organización deben promover un beneficio reflejado en el alcance de las metas. Por tanto, el desempeño del personal de la organización debe ser el resultado de acciones coordinadas que promuevan el uso eficiente de los recursos organizacionales, que en su mayoría son medios escasos, por lo que, su uso debe ser eficiente, para que puedan lograrse los objetivos. Estos se pueden alcanzar a través de procedimientos eficaces empleados por el capital humano, ya que son las personas el pilar fundamental y las involucradas en el funcionamiento de la organización, sin ellas no se alcanzarían los fines acordados para el logro de dichos objetivos que, se hace necesario buscar mecanismos que incidan en la mejora de la calidad de vida de estas personas para que se sientan motivadas y así puedan trabajar en forma conjunta.

Las organizaciones son gestoras sociales y siempre deben estar evolucionando, porque son las proveedoras de servicios y productos que van a estar destinados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad; necesidades que son cambiantes y siempre van a existir. Por tal razón, siempre deben estar a la vanguardia con los cambios para que puedan ser competitivas, para lo cual, se hace necesario el análisis de todas aquellas situaciones tanto internas como externas que puedan influir en el ambiente, y que ameriten seleccionar alternativas idóneas como respuesta a las condiciones cambiantes que guíen a la organización a dar una respuesta adecuada en el momento adecuado.

Ante las situaciones cambiantes de las distintas variables económicas, sociales, políticas, culturales, tecnológicas, entre otras, tan comunes hoy día, son las que inducen a definir nuevas líneas de acciones por parte de la gerencia; entendiéndose ésta según Robbins y Coulter (1996:8) como el “proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de las personas”. La gerencia cobra importancia, porque, es la responsable de lograr que las cosas sucedan, sean favorables o no. Las organizaciones no pueden funcionar exitosamente ni lograr las metas y objetivos propuestos sin que la misma tenga definido un plan de acción que les permita ser rentable y competitiva.

El lograr que la organización se distinga de las demás, amerita que se incorporen una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito, permitiendo establecer objetivos y cursos de acción fundamentales, según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de las organizaciones. Sin estrategias no existe dirección que seguir. Es por eso, que la mejor estrategia, es aquella que desarrolla su capacidad de acción ante un entorno que cambie a gran velocidad. La estrategia evoluciona en forma constante, porque ésta es proactiva en la formulación del futuro de la organización, ya que, a través de ella se identifican las debilidades y fortalezas del ambiente interno y amenazas y oportunidades del ambiente externo. Por ejemplo, para Siderar (Argentina), una de las empresas siderúrgicas más importante de Argentina y que pertenece al grupo Techint, su estrategia es lograr los mejores estándares mundiales en el negocio del acero, a través de permanentes mejoras en: servicio al cliente, calidad, productividad y costos, de forma que se fortalezca su liderazgo y penetración en el mercado de la región, tomando ventajas de las oportunidades de crecimiento en los mercados internacionales (Francés, 2006).

El establecer estrategias es de gran importancia, porque permite a las organizaciones entender las fuerzas de la competencia para así conseguir ventajas

competitivas, estas líneas de acción son innovadoras y proactivas, promoviendo el alcance de los objetivos, al igual que admite utilizar instrumentos y modelos de análisis estratégico, entre los que cabe mencionar la cadena de valor de Porter (1987), matriz DAFO de Humphrey(1960), matriz BCG de Boston Consulting Group (1970), Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton (1992) , éstas se pueden utilizar para alcanzar los objetivos a través de un análisis de la situación actual de la empresa.

Por tanto, el poner en práctica una estrategia amerita la integración de todos los recursos, al igual que le proporciona a la gerencia ideas para llevar a la organización al éxito, creando una aptitud proactiva dentro del área y permitiendo mejorar los resultados a largo plazo.

La integración no es algo tan fácil como parece ser en las organizaciones, por cuanto, en ella coexisten e interaccionan áreas y procesos que, generalmente, son diferentes, aunque pueden estar orientados a la consecución de los objetivos organizacionales. Son muchas las causas que influyen en el logro de los objetivos, como por ejemplo la comunicación, que para Lomonosov y otros (<http://www.google.co.ve>):

Es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala.

La comunicación representa para las organizaciones un medio efectivo de transmisión de ideas, valores, actitudes en la que, la gerencia tiene un apoyo para dirigir y gestionar los asuntos de la organización. Es efectiva, porque le permite al gerente ser proactivo, por cuanto su posición de líder lo amerita para que gestione las distintas funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control),

de forma tal que conlleve a la formulación, ejecución y evaluación de planes, para que sean de fácil entendimiento por parte del personal bajo su responsabilidad, porque, es la gerencia la responsable de la realización de las tareas que propician el alcance de los objetivos. La comunicación es la interacción de dos o más personas mediante el uso de símbolos, gestos, entre otros, ya sean de manera formal e informal (<http://www.monografias.com/trabajos13>).

La importancia de la comunicación radica, que hasta ahora ha sido el único medio efectivo de relación del hombre con la sociedad. Pues, el hombre en su acontecer diario se ve en la necesidad de estar cada día comunicado; permitiendo que, éste se organice para alcanzar metas fijadas. Un adecuado flujo de comunicación en una organización, facilita que se cumplan los objetivos para los que fue creada; además de promover actitudes favorables del entorno, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle.

Hoy, son muchas las causas imputables que inciden en una buena comunicación en la organización, de acuerdo a su estructura y procesos, los cuales influyen significativamente en la naturaleza y la eficacia de la comunicación. Las organizaciones de cualquier tamaño y cultura no consisten sólo en un conjunto circunstanciales de individuos que se reúnen por casualidad durante un periodo breve y sin propósito alguno. La realidad es que tienen metas, estructuras y coordinación comunes, que influyen ampliamente en la naturaleza y la calidad de la comunicación que tiene el lugar. Esta influencia es susceptible de analizarse en término de direcciones, canales y patrones de comunicación; dado que la unión de criterios y esfuerzos del gerente- trabajador permiten alcanzar los objetivos de forma más rápida.

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus

fases o elementos constitutivos como un proceso; ésto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional (Contreras, 2001). Ahora, el proceso de comunicación es eficiente cuando se logra influir en el comportamiento de los demás; es entonces, cuando se dice que la comunicación es de gran utilidad en toda organización, porque a través de la transmisión de información, por parte de la gerencia, ésta causa un cambio de conducta en los trabajadores, reflejándose en la forma cómo se desempeñan en el entorno. Además, permite organizar y poner en práctica planes, que ameritan la interacción de las personas para distribuir la autoridad y diseñar los trabajos, puesto que los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información.

La comunicación se da mediante un proceso, donde interactúan diferentes elementos, que permite que la información sea fluida a través de los canales que la conforman. En tal sentido, la forma de transmisión y recepción de información se debe tener en consideración siempre por parte de la gerencia, porque, si existe una distorsión de ésta, el personal no puede realizar las tareas de forma eficiente y, en consecuencia, el logro de los objetivos se vería obstaculizado. Independientemente que la forma de transmisión sea verbal o no verbal, se requiere que sea: clara, concisa, precisa, original, correcta, y con buena ortografía, y que el receptor la entienda, la acepte, la utilice, de esta forma contribuyen al éxito dentro del área.

La necesidad de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización, aparece por cuanto la comunicación es un medio de cambio básico y vital en las empresas, haciéndose cada vez más necesario el estudio del proceso de comunicación, puesto que ésta, varía de acuerdo con la dirección de las actividades que requieren información (ascendente, descendente y horizontal). Por tanto, se hace necesario el diseño e implementación de estrategias comunicacionales

que propicien cambios de actitudes entre los individuos que participan en dichas actividades, y posibiliten el alcance de los objetivos organizacionales.

Ejemplo claro es la encuesta realizada por cuarenta estudiantes de comunicación de la Universidad Sergio Arboleda liderados por el asesor en comunicación interna Jorge Aguilera (www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm), esta encuesta se realizó vía Internet entre los meses de marzo y julio a 210 empresas de América Latina. Con un promedio de 32 empresas encuestadas por país, tales como: México, Perú, Panamá, Argentina, Chile, El Salvador, Venezuela y Colombia. La encuesta permitió establecer que entre un 80 y 100 % de los problemas de gestión en las empresas latinoamericanas han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes. Otro de los hallazgos de la encuesta señala que, al parecer, los problemas de comunicación en las empresas se presentan principalmente en aquellas áreas donde las fallas en la comunicación son generadas frecuentemente por personas con problemas de actitud.

Además, uno de los problemas que más aquejan a las empresas Latinoamericanas es la deficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, allí se puede ver una marcada preocupación en países como Perú, Panamá y El Salvador, donde el 32% de las empresas encuestadas, consideró que este es un problema muy frecuente, le sigue Colombia con un 14%; mientras que Argentina y Chile lo consideraron como un problema con relativa frecuencia, presentando un 57%, Venezuela un 45%, México fue la excepción, ya que, lo consideró un problema poco frecuente en un 52%. Casi en el mismo orden, la falta de expresiones de reconocimiento y motivación de los superiores inmediatos hacia los colaboradores es un problema muy frecuente en Perú, Panamá y El Salvador en un 28% de las firmas, le sigue Colombia con el 24%, y Venezuela donde sus empresas afirman que esta situación se presenta con cierta frecuencia en un 42%.

Otro de los hallazgos de la encuesta refleja que uno de los problemas que más afecta a las empresas de Perú, Panamá y El Salvador tiene que ver con las relaciones interpersonales en los equipos, pues sus directivos consideraron que éste se presenta de una forma muy marcada en un 43% en sus organizaciones, esta situación se hace presente en menor proporción con una calificación de 4, en México con un 36%, le sigue Venezuela con 27%, Colombia con 14%, Argentina y Chile con 10%.

En cuanto a las deficiencias tecnológicas que interfieren en el proceso de comunicación, las empresas que mostraron mayor preocupación fueron las colombianas, pues el 21% de las organizaciones afirmó que esta situación se presenta de una manera muy frecuente, le sigue Argentina y Chile, pero con una frecuencia más moderada; 20%, contrario al registro de las empresas mexicanas, pues un 67% asegura que este problema nunca se presenta, seguido por Venezuela con 38% y Perú, Panamá y El Salvador con 32%. De nuevo Perú, y los dos países centroamericanos ocupan el primer lugar, pero esta vez con un balance positivo en cuanto a distancias geográficas que dificultan la comunicación entre las partes de un mismo proceso, ya que el 45% de las empresas encuestadas expresó que este problema nunca se presenta, le sigue México con 42%, Venezuela con 38%, Argentina, Chile y por último Colombia con 20%.

Asimismo, ante la pregunta ¿existen procesos cuyo diseño impide la comunicación entre las partes de la organización?, la mayoría de las empresas coincidieron que se presenta de una forma relativa, empezando por Venezuela que registró un 38%, seguido de cerca por Argentina y Chile con 37%, Colombia con 32%, mientras que en México sus organizaciones afirmaron que es poco frecuente y en Perú, Panamá y El Salvador aseguraron que nunca se presenta.

Al igual que, el 32% de las empresas de Colombia consideró que la carencia de información desde las directivas hacia los colaboradores, es una dificultad que está

presente con frecuencia, contrario a los demás países que mostraron un balance positivo, en México en un 50% afirmó que nunca se presenta, seguido por Perú y los centroamericanos con 36%, Venezuela con poca frecuencia, 38%, y finalmente Argentina y Chile con relatividad, con 53%. Resultados dispersos se observaron en el problema de mala comunicación entre el superior inmediato y el colaborador, pues en Perú, Panamá y El Salvador el 26% de sus empresas aseguraron que esta dificultad se hace presente con bastante frecuencia, México y Venezuela con poca, 40% y 39% respectivamente, en Argentina y Chile es relativa, 47%, y Colombia asegura que es frecuente, un 25%.

Respecto a la carencia de retroalimentación o canales de doble vía donde los colaboradores puedan resolver sus dudas, se observó en la mayoría de países que gran parte de las empresas consideran que esta situación es relativa, en Argentina y Chile 43%, en Colombia 32%, en Perú, Panamá y El Salvador 31%, y el 40% de las empresas mexicanas manifestaron que se presenta con poca frecuencia, así como las venezolanas con 39%.

En problemas de actitud generalizados que inciden sobre la comunicación interpersonal, 30% de las empresas de Perú, Panamá y El Salvador aseguraron que este problema se ve con frecuencia, mientras que en México el 48% consideró que esta situación se presenta con poca frecuencia, así mismo en Argentina y Chile en un 50% afirmaron que este es un inconveniente relativo, al igual que en Venezuela un 42% y en Colombia un 32%.

Con base a lo anteriormente señalado, se puede decir que las distintas variables tanto internas como externas que afectan la buena comunicación en las organizaciones encuestadas destacan: los conflictos entre grupos, la carencia de información desde las directivas hacia los colaboradores, los problemas de actitud, la carencia de retroalimentación o canales de doble vía y los medios tecnológicos.

Estos hallazgos ponen en evidencia la necesidad de una estrategia de comunicación como medio efectivo en las organizaciones latinoamericanas.

Ahora bien, las estrategias de comunicación deben obedecer a la situación actual de la empresa y las mismas deben promover acciones programadas y planificadas, que se implementen a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana y de tiempo, originando la transmisión de información en cualquiera de sus formas, entre los trabajadores y la gerencia, para así tener una identificación clara de los procedimientos, normas, políticas y funciones que se llevan a cabo en la organización, todos en concordancia con los objetivos empresariales, convirtiéndolos en resultados reales.

También se puede decir, que a través de una estrategia de comunicación, se logra la unión (cohesión) entre los participantes de la organización; por lo que, representa un factor primordial en las relaciones interpersonales en las empresas. Igualmente, es de gran interés, ya que al igual que el capital humano, los recursos financieros y tecnológicos, son activos que poseen la misma importancia estratégica para el crecimiento organizacional y que deben ser gerenciados con igual cuidado, estableciendo programas específicos que, mediante esfuerzos encaminados, permitan lograr los objetivos, utilizando para ello los recursos de la información.

En el caso particular de la empresa de servicio Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE) sucursal Sucre, Estado Sucre, ésta cumple un fin social dirigido a planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las estrategias del sector agua, a través de la implementación y optimización de los procesos técnicos, administrativos y comerciales. El área comercial en el contexto operacional de la empresa es de suma importancia, ya que, es la encargada de implementar y aplicar estrategias en el proceso de recaudación de ingresos que son de gran significancia para la sobrevivencia de esta organización y así contribuir a la mejora de la calidad de vida

de los habitantes del oriente del país, a través de una gestión compartida con las comunidades y un personal comprometido, capacitado y en armonía con el medio ambiente. En tal sentido, la Oficina de Atención al Cliente I de la Sucursal de Sucre, es de gran interés para la empresa, porque realiza todo lo relacionado al registro de clientes, medición de consumos, facturación y procesamiento de datos, cobranzas y atención al cliente y, por ende, se hace imprescindible que el proceso de comunicación se lleve de forma integral con el objeto de hacer más eficiente el comercio del agua potable y la atención que se le pueda dar al suscriptor a través de esta Oficina, que a su vez, está integrada por: un (1) supervisor, un (1) analista de cobranza, un (1) promotor de atención al cliente y tres (3) cajeros.

En la Oficina de Atención al cliente I, Sucursal Sucre, se presumen debilidades en el proceso de comunicación, por cuanto no se cuenta con manuales de procedimientos, reglamentos, estatutos, que definan el papel que debe cumplir cada una de las personas que allí laboran, puesto que la directiva concentra sus esfuerzos en los niveles más altos, restándole importancia al papel desarrollado en ésta, dificultando la integración y coordinación con las demás unidades funcionales que conforman dicha empresa, impidiendo así, que se cumpla con la visión, misión y objetivos de la organización en general.

Ahora bien, la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, no tiene definidas estrategias de comunicación que le permita visualizar los elementos esenciales a tomar en cuenta bajo un contexto de cambio organizacional, que depende directamente de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de información. Por tanto, cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información que propicien una dirección consistente y fortalezca su posición mediante un plan de actuación como resultado de las acciones y condiciones cambiantes dentro del ambiente organizacional.

De allí que, surge la siguiente interrogante:

¿Qué estrategias de comunicación se requieren en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?.

Igualmente, se derivan otras interrogantes:

- ¿Cuáles son los elementos internos que influyen en el proceso de comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?.
- ¿Cuáles son los factores externos que influyen en el proceso de comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?.
- ¿Cuáles son las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en el proceso de comunicación en la oficina de Atención al cliente I, Sucursal Sucre, Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?.
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos comunicacionales requeridos por la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?.
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas comunicacionales para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

- ¿Cuáles son las pautas para la implantación de las acciones estratégicas en la oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?
- ¿Cuáles son los indicadores para la evaluación de las acciones estratégicas en la oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Definir estrategias de comunicación para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los elementos internos que influyen en el proceso de comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).
- Analizar los factores externos que influyen en el proceso de comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).
- Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en el proceso de comunicación en la Oficina de Atención al cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

- Identificar los objetivos estratégicos comunicacionales requeridos para la Oficina de Atención al cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).
- Establecer las acciones estratégicas que hagan efectivo el proceso de comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).
- Identificar las pautas para la implantación de las acciones estratégicas en la oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).
- Identificar indicadores para la evaluación de las acciones estratégicas en la oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Actualmente las organizaciones se desenvuelven en un mundo globalizado caracterizado por grandes y constantes cambios, que han influido, en su entorno, donde la comunicación juega un papel importante, puesto que permite la interacción de dos o más personas, a través de la transmisión de ideas, valores y actitudes, mediante el uso de símbolos, gestos, entre otros, ya sean de forma formal e informal, verbal y no verbal. Es por esto, que la organización no puede darse el lujo de descuidar la información que envía hacia sus distintas áreas funcionales, facilitando así, que los objetivos se cumplan; además de promover actitudes favorables e indispensables para que éstas subsistan y se desarrollen. Asimismo, se hace

imprescindible el diseño, implantación y evaluación de estrategias que sirvan de apoyo al proceso de comunicación de la organización.

En tal sentido, esta investigación se justifica en tanto que permitió conocer cómo es el proceso de comunicación que se lleva a cabo en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE) y, al mismo tiempo definir estrategias de comunicación que conlleven a esta empresa ser más eficiente, manteniendo informado al personal, a fin de alcanzar un buen desempeño de las actividades a realizar contribuyendo con el logro de los objetivos.

Estas estrategias se considerarán beneficiosas para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), puesto que contar con estrategias de comunicación, ameritará cambio e integración de ideas entre gerente-trabajador, para que ambos puedan unir criterios y así generar un impacto positivo que conlleven al éxito en esta Oficina.

1.2 Marco Metodológico

Según Arias (2006:110) “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”. Es decir, el marco metodológico es un procedimiento general para lograr el objetivo de la investigación, por lo cual hay que incluir el tipo, y nivel de la investigación, diseño de investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, además de las técnicas de análisis que serán usadas para llevar a cabo la investigación.

1.2.1 Nivel de Investigación

Arias (2006:23) define el nivel de la investigación como el “grado de profundidad con que se abarca un fenómeno u objeto de estudio”. De acuerdo a su naturaleza, existen varios tipos, cuya aplicación dependerá del grado de profundidad con que se realizan y, por sus características. De allí que, el nivel puede ser exploratorio, para una investigación que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado; descriptivo consiste en la caracterización de un hecho, fenómenos, individuos o grupos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento; explicativo se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto y correlacional su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables.

Ahora, considerando lo expuesto anteriormente, esta investigación se ubicó en el nivel descriptivo, porque ésta mide de forma independiente las variables que aparecen nombradas en los objetivos de la investigación, es decir, se caracterizaron y analizaron los elementos del proceso comunicacional de la Oficina de Atención al Cliente I, de la Empresa Hidrológica del Caribe (HIDROCARIBE C.A.), Sucursal Sucre, a fin de diseñar estrategias comunicacionales para dicha Oficina que les permitieran obtener ventajas competitivas.

1.2.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación, según Arias (2006: 26): “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado en atención al diseño la investigación se clasifica: documental es el estudio del problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo de trabajos previos, información y datos reseñados en fuentes documentales; experimental es

cuando se somete el objeto de estudio a determinadas condiciones o estímulos, para observar los efectos o reacciones que se producen y de campo es cuando los datos de interés se reconocen en forma directa de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación alguna por parte de la investigación. Es decir, es la manera cómo se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación.

Por tanto, el diseño de la investigación es de tipo documental y de campo; documental; porque se basó en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otro tipo de documento, y de campo; porque se recolectaron los datos directamente de la realidad (Oficina de Atención al Cliente I, de la Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre), donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna.

1.2.3 Población y Muestra

Arias (2006:81), define la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” Asimismo, señala que la población se clasifica en: población finita, “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”, y población infinita, “es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman”.

En toda investigación de campo debe señalarse la población objeto de estudio, y si se requiere trabajar con muestra, debe incluirse el cálculo de la misma, así como explicar el método de muestreo a utilizar para su selección. En tal sentido, esta investigación tuvo como población al personal que labora en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A, (HIDROCARIBE) , Sucursal Sucre, el cual está conformado por cinco (5) trabajadores. No obstante, por ser ésta una población finita, no se necesitó muestra

alguna, ya que, todos los trabajadores de la Oficina se constituyen en informantes claves para el desarrollo de esta investigación.

1.2.4 Fuentes de Información

Las fuentes de información son todos aquellos que suministran datos o información para el estudio. Se distinguen, según su naturaleza, fuentes documentales, todos los soportes materiales y digitales en los que se registra y conserva una información (secundarias) y fuentes vivas (primarias) todas aquellas personas que suministran información en una investigación de campo.

Esta investigación contó con ambas fuentes de información. Fuentes vivas, puesto que la información fue suministrada por las personas que laboran en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A, (HIDROCARIBE) al igual que las consultas con los asesores académicos y, fuentes documentales, tales como: textos bibliográficos, diccionarios, tesis de grado, Internet, entre otros.

1.2.5 Técnicas, Instrumentos y Estrategias para la Recolección, Procesamiento, Análisis e interpretación de la Información

Las técnicas de recolección de datos están referidas a la manera cómo se van a obtener los datos en la investigación. La observación directa, las encuestas, la entrevista, el análisis documental y de contenido, representa algunos de los instrumentos. Los instrumentos de recolección de datos, son los medios que se utilizan para recoger, registrar y almacenar la información.

En esta investigación se utilizó la encuesta en la modalidad de cuestionario, por cuanto este instrumento permitió que, las personas a las cuales se les aplicó, suministraran la información requerida para alcanzar los objetivos de la misma.

En cuanto al procesamiento de información, éste representa las distintas operaciones a las que será sometida la información que se obtenga, a saber: clasificación, registro, codificación y tabulación.

Las técnicas de análisis se refieren a los métodos que se emplearán para la interpretación de la información recogida. En este sentido, habrá que definir si se trabajará con técnicas lógicas (análisis, síntesis, deducción, inducción) o si se hará uso de las técnicas estadísticas (descriptiva o inferencial) de acuerdo a la población y muestra permitiendo establecer unidades de análisis sujeto u objeto de estudio, por cuanto que éstos son medidos para luego ser analizados (Instructivo para la elaboración de proyecto de grado, 2006). Por consiguiente, toda la información que se recopiló en la Oficina de Atención al Cliente I, fue presentada de forma ordenada, a través de: representación escrita presentada en forma de texto, y las técnicas gráficas que harán referencia a los distintos cuadros o ilustraciones a obtener, para así redactar el trabajo final.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS

2.1 Estrategia

La aplicación de una buena estrategia permite a una organización el alcance de sus objetivos, pero para lograr esto es necesario estudiar muy bien todos los tipos de estrategias, de tal manera, que se elija la más idónea; por cuanto éstas representan el cómo se alcanzarán los objetivos de una organización de la manera más eficiente y permiten más que identificar las metas, ver el camino que conducirán a ellas. En fin, las estrategias bien definidas y aplicadas, según la realidad de cada organización, permiten que éstas puedan cumplir con sus ambiciones.

2.1.1 Definición de Estrategia

El término estrategia es de origen griego, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Se refiere a la forma de trazar, proyectar o dirigir un asunto u operaciones encaminadas hacia un fin, de manera sistematizada a través de lineamientos que se siguen dentro de una organización (es.wikipedia.org/wiki/Estrategia).

El concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas, (Guilles, 1987):

- En primer lugar, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin es, por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo.

- En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en, la cual, una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los

demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros.

- En tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación, con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria.

Las estrategias se pueden implementar en diferentes situaciones, en donde su fin sea el alcance de objetivos concretos, todo esto partiendo de un plan estratégico que sería la visión más acertada que se podría tener en la búsqueda de la obtención de dichos objetivos planificados por la organización; puesto que, ésta representa una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión. Una estrategia bien formulada ayuda al gerente a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable, basada en sus competencias internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes ante situaciones externas.

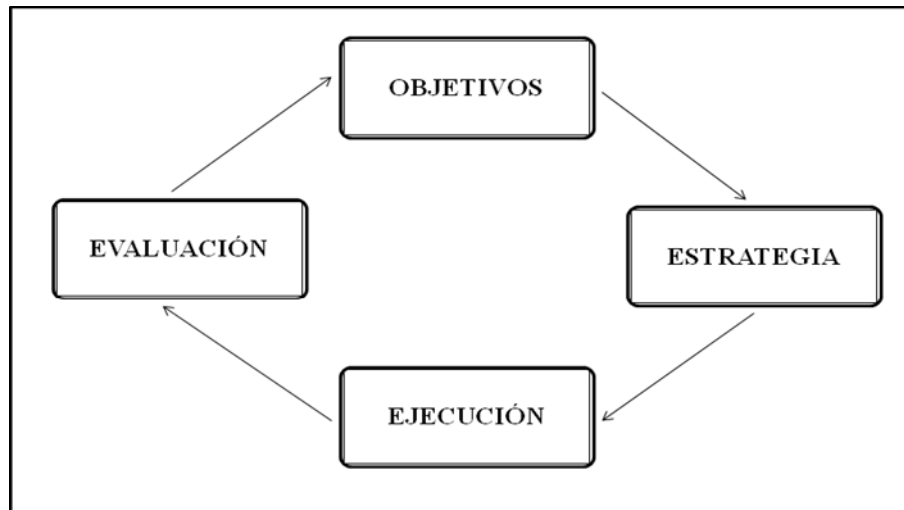
En líneas generales, las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada (Koontz y O'Donell. (1991).

2.1.2 Ciclo Estratégico

Según Francés (2006:27), “la definición de estrategias es parte de un proceso de carácter cíclico” conformado por dos ciclos tales como:

- Ciclo informal: es aquel que puede ser empleado por un individuo para el cumplimiento de un objetivo, sin que éste sea expresado de manera estructurada y sin tener un límite de tiempo en específico (figura N° 1).

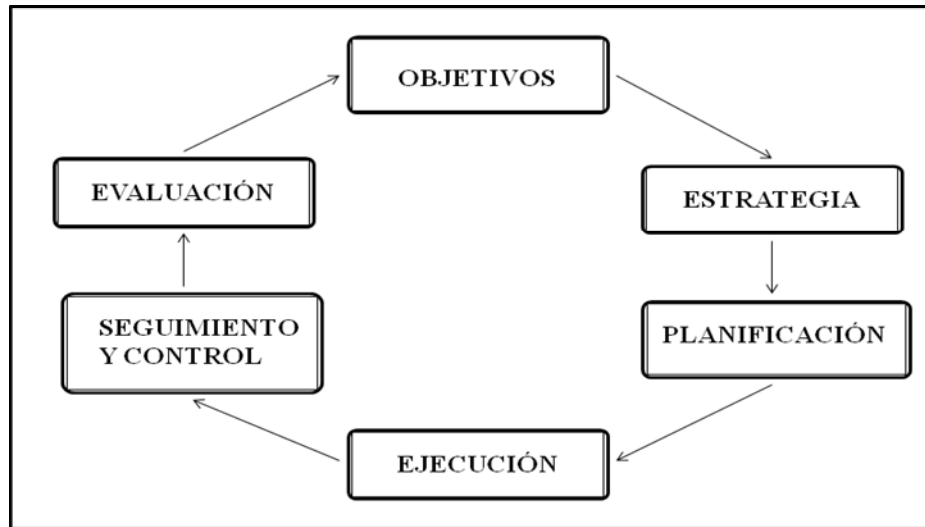
Figura N° 1. Ciclo Estratégico Informal



Fuente: Francés. 2006. Pág. 27.

- Ciclo formal: es el que se expresa a través de escritos de una forma clara y coherente, en donde se especifican las acciones, responsabilidades y recursos que posteriormente tendrán un seguimiento mediante un control de ejecución (figura N° 2). En el ciclo estratégico formal se define el papel y las responsabilidades que debe desempeñar cada individuo que integra la organización para el alcance de los objetivos.

Figura N° 2. Ciclo Estratégico Formal



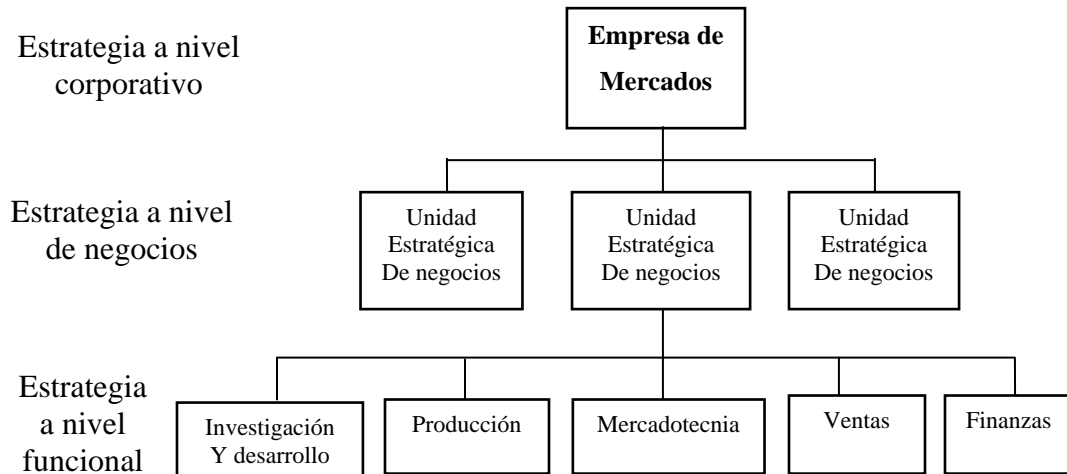
Fuente: Francés. 2006. Pág. 28.

2.1.3 Niveles de Estrategias

Al hablar de estrategias, para Stoner y Freedman (1996), resulta de gran utilidad la distinción de tres niveles de la misma: el nivel corporativo, el de la línea de negocios o unidad de negocios, y el de funcionalidad (figura N° 3).

- Estrategias a nivel corporativo: es la estrategia formulada por la alta gerencia, con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de corporaciones que tengan diversas líneas.
- Estrategias de líneas de negocios: es la estrategia formulada para alcanzar las metas de negocios específicos.
- Estrategias a nivel funcional: es la estrategia formulada por un área funcional específica como un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocios.

Figura N° 3. Tres Niveles de la Estrategia



Fuente: Stoner y Freeman. 1996. Pág. 209.

2.1.4 Tipos de Estrategias

Según David Fred (2008), los tipos de estrategias son:

- Estrategias de integración: son aquellas que buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de estrategia de integración: integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- Integración hacia delante: implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante, consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. La estrategia de integración hacia delante es aplicable cuando:

1. Los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
 2. La existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
 3. La organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor, porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
 4. La organización cuenta con los recursos (financieros, tecnológicos, etc.) y de capital humano necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Integración hacia atrás: son estrategias para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.
 - Integración horizontal: se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa mediante las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores, permitiendo aumentar las economías de escala y mejorar la transferencia de recursos y competencias.
- Estrategias intensivas: son aquellas que requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, mediante la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.

Dentro de la estrategia intensiva se tienen:

- Penetración en el mercado: pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye:
 1. Aumentar la cantidad de vendedores.
 2. Elevar el gasto publicitario.
 3. Ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

- Desarrollo del producto: son aquellas que pretenden incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

- Desarrollo del mercado: son aquellas que se requieren para introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.

- Estrategias defensivas: éstas se dan en los mercados competitivos y globalizados, donde todas las compañías están sujetas a sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos: por empresas nuevas o por aquellas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía. Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía:

- Ampliar líneas de productos de las compañías para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación barata o libre de costo.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Patentar tecnologías alternativas.

Dentro de las estrategias defensivas se encuentran:

- La empresa de riesgo compartido: son aquellas que se dan cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.
- El encogimiento: ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades.
- La desinversión: implica vender una división o parte de una organización.
- Liquidación: implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

2.1.5 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones

El lograr que la organización se distinga de la demás en su entorno amerita, que se incorpore, una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el

éxito, permitiendo establecer objetivos y cursos de acción fundamentales, según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de las organizaciones. Sin estrategias no existe dirección que seguir. Es por eso, que la mejor estrategia, es aquella que desarrolla su capacidad de acción ante un entorno que cambie a gran velocidad.

Existe una variedad de enfoques o modelos para definir estrategias, entre ellos se pueden mencionar: planificación estratégica, gerencia estratégica, cuadro de mando integral, Total Performance Scorecard (TPS) y prospectiva estratégica, los cuales pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos a través del análisis de la situación actual de la organización.

- Planificación Estratégica

Alfred D., Chandler (Stoner y otros, 1996), introduce el primer enfoque estratégico denominado planificación estratégica con el cual se concentra sólo en aquellos objetivos factibles de lograr, y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Por tanto, el proceso de planificación estratégica se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, seguido por la definición de estrategias y políticas para lograr esas metas, mediante el desarrollo de planes estratégicos detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados.

Para Serna (2006:33), la planificación estratégica es “un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (Brusual y Malavé: 2009) afirma que "la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna, es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

- Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica es el proceso de especificar los objetivos, las políticas que se convierten y los planes de una organización para lograr objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de la compañía (CEO) y ejecutivo, proporcionando la dirección total. Por lo que una estrategia en las organizaciones debe ser apropiada para sus recursos, condiciones económicas y objetivos. Su precursor Igor Ansoff, en los años 70.

Thompson y Strickland (2004:6) definen la gerencia estratégica como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

Según Fred David (2003), se puede definir a la gerencia estratégica como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos.

El proceso de gerencia estratégica es la manera en la cual se define sistemáticamente los lineamientos estratégicos, de una empresa u organización, desarrollados en guías detalladas de acción, a los que se les asigna recursos y se plasman en documentos llamados planes (Francés, 2006).

La gerencia estratégica presenta una variedad de beneficios para las organizaciones, entre los cuales se mencionan:

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Es base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudiera surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no las usan.

- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño - recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Existen una variedad de modelos de gerencia estratégica propuestos por varios autores entre ellos se encuentran: Robbins y Coulter (2005), Thompson y Strickland (2004), Serna (2006) y David Fred (2008).

- Modelo de Gerencia Estratégica de Robbins y Coulter

Según Robbins y Coulter (2005), el proceso de gerencia estratégica es un proceso de ocho pasos, que se describen a continuación:

1. Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias: las organizaciones necesitan una misión que defina su propósito, esto obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios con sumo cuidado. También es importante, que la gerencia identifique los objetivos y estrategias, ya que estos son parte de la base de la planificación y además proporcionan las metas que buscan alcanzar.

2. Análisis del entorno externo: este es un paso determinante en el proceso estratégico, ya que, define las opciones disponibles para la gerencia, además, el entorno influye en el éxito de una estrategia. Los gerentes de cada organización necesitan analizar el entorno, para conocer su nivel de competitividad y esté pendiente de las tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.
3. Identificación de oportunidades y amenazas: luego de analizar el entorno, la gerencia necesita evaluar que ha aprendido en términos de oportunidades que pueda explotar, como factores externos positivos que son; y en cuanto a las amenazas, que por el contrario, representan los factores negativos que pudieran afectar la organización.
4. Análisis de los recursos de la organización: esto implica el análisis interno de la organización, ya que la gerencia debe reconocer, sin importar sus características, que está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades con que dispone.
5. Identificación de fortalezas y debilidades: el análisis del paso anterior debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización, además debe señalar sus capacidades para desempeñar sus distintas funciones. Las fortalezas serán reconocidas como cualquier actividad que se haga bien o cualquier recurso del que disponga. De otro modo, lo que la organización no haga bien o no posea recursos que necesita, será considerado como debilidades.
6. Formulación de estrategias: es necesario que la gerencia establezca estrategias para cada nivel de las mismas (corporativo, de negocio y funcional). Se debe evaluar y desarrollar distintas opciones de estrategias, para seleccionar las que sean compatibles a cada nivel y que permitan a la organización aprovechar mejor sus fortalezas y las oportunidades del entorno.
7. Implementación de estrategias: corresponde a la puesta en práctica de la estrategia, por la cual será medida su efectividad.
8. Evaluación de resultados: es el paso final de la planificación estratégica, donde se evalúan los resultados y se realizan posteriores ajustes, si fuese necesario.

- Modelo de Gerencia Estratégica de Thompson y Strickland

Según Thompson y Strickland (2004), el proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de éstas se componen en cinco tareas administrativas correlacionales. Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en ésta el sentido de una acción con un propósito determinado.

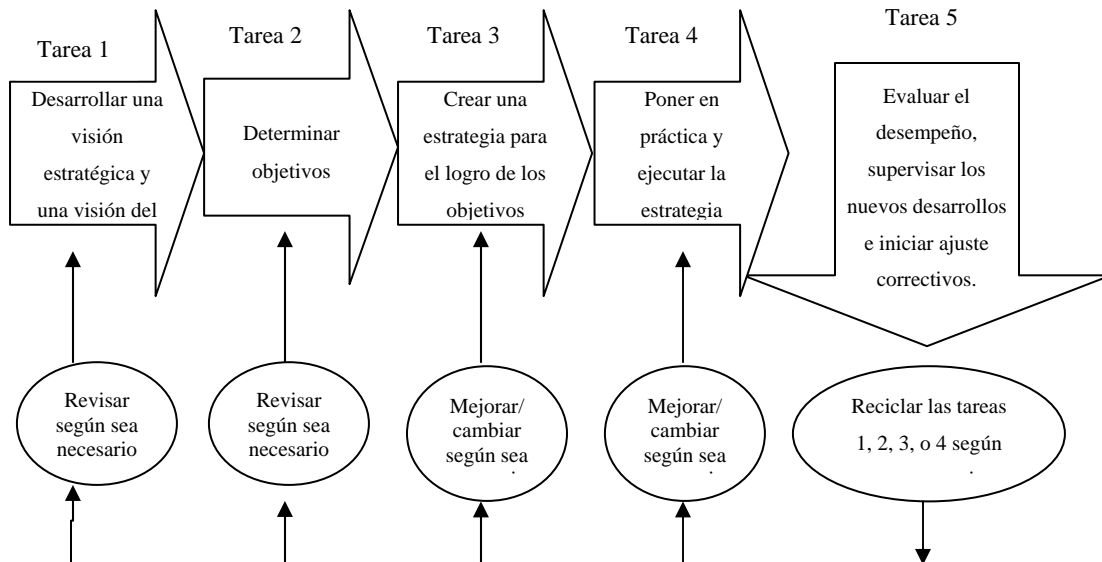
1. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
2. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
3. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
4. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

Los cinco componentes descritos arriba definen lo que a juicio de Thompson y Strickland (2004) ,se quiere decir con el término administración estrategia (figura N° 4).

- Modelo de Gerencia Estratégica de Serna:

Para Serna (2006) existe una gran diferencia entre el enfoque de administración estratégica y la planificación estratégica y plantea la superioridad del primero. En este enfoque se plantean aspectos fundamentales a saber:

Figura N° 4. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica



Fuente: Thompson y Strickland. 2004. Pág. 7.

1. Establecimiento de metas: en esta etapa se desarrolla la definición de la misión, visión y los objetivos de la organización. Tomando en cuenta que la formulación de una misión duradera es lo que distingue a las empresas puesto que ésta identifica el alcance de las operaciones en los aspectos del producto y del mercado. Otro aspecto es la visión, ya que, todo plan, empieza con una visión; entonces, la visión es una proyección de la organización a través del tiempo. Los objetivos establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse, es decir, representan la forma cómo se pretende alcanzar su visión y mantener su misión.
2. La formulación de las estrategias: consiste en el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas; realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la organización. Concluido el análisis

estratégico, la organización inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico, estos se deben de reflejar en el presupuesto estratégico (figura N° 5).

Figura N° 5. Formulación Estratégica



Fuente: Serna. 2006. Pág. 29.

Según Serna (2006), los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y seleccionar aquellas que tienen un desempeño excepcional como condición para el lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Éstos deben ser: explícitos, consistente, dinámicos, pocos y vitales.

- Modelo de la Administración Estratégica de Fred David:

Para David (2008), el análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las actuales estrategias, los objetivos y la misión

de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

Una visión y una misión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar una estrategia. Desarrollar y comunicar una visión y misión claras de la empresa son las tareas que con más frecuencia se olvidan en la administración estratégica. Sin declaraciones claras de la visión y misión, las acciones que emprenda una compañía a corto plazo pueden resultar contraproducentes para sus intereses a largo plazo. La declaración de la visión y misión siempre deberán estar sujetas a revisión, pero, si se preparan con cuidado casi nunca requerirán cambios sustanciales. Por lo general, las organizaciones revisan cada año sus declaraciones de visión y misión.

Ahora, por ser este el modelo a seguir en la definición de Estrategias de Comunicación para la Oficina de Atención del Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIROCARIBE), el mismo se describirá detalladamente más adelante en este capítulo.

- Prospectiva Estratégica

En lo que se refiere al modelo de prospectiva, propuesto por Villegas (Bruzual y Malavé, 2009), es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. Se apoya en la preferencia, ya que, necesita de una configuración futurible o anticipada de las acciones organizacionales a emprender, con el fin de lograr un objetivo determinado en un futuro supuesto. Por tanto, la prospectiva es una estrategia gerencial que supone un futuro deseable y pone en consecuencia todo el énfasis en las decisiones que se deberán tomar en cada caso y ante cada evento contextual para

modificarlos si se pudiera, o para adecuarlos a la realidad particular de la organización.

La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si se puede imaginar el mañana preferido, y los últimos suspiros del siglo veinte son un buen momento para ello (Serna, 2008).

El modelo de prospectiva se caracteriza por generar visiones alternativas de futuros deseados, proporcionar impulsos para la acción, promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance, y establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible. Estas características hacen de este enfoque un medio importante para la planificación y toma de decisiones, puesto que identifica amenazas y oportunidades de determinadas acciones futuras permitiéndole a la organización tener un amplio horizonte de la visión organizacional a largo plazo considerando la transformación o modificación constante y rápida de las organizaciones y su entorno.

En la teoría de la prospectiva estratégica se hace hincapié en la importancia estratégica de poder anticipar el futuro; es decir, la traducción económica de la previsión y la planificación.

La reflexión prospectiva implica cinco elementos que son determinantes para asegurar el éxito del proceso (Medina y Morejón, 2008.):

- Anticipación y proyecciones estructurales de desarrollos y necesidades sociales, económicas y tecnológicas a largo plazo.

- Métodos participativos e interactivos de debate, análisis y estudios exploratorios, incluyendo una gran cantidad de participantes.
 - Estos enfoques participativos implica la constitución de nuevas redes sociales. El énfasis del papel del trabajo en red varía entre los diferentes programas de reflexión prospectiva. Se considera tan importante o más que los productos formales tales como informes o estados de acciones.
 - Los productos formales de reflexión prospectiva van más allá de la presentación de escenarios y de planes. Es crucial la elaboración de una visión estratégica de guía, con la que se puede compartir un sentido de compromiso (alcanzados en partes a través del proceso de trabajo en red).
 - Esa visión estratégica no es una utopía. Debe haber un reconocimiento y explicación clara de las implicaciones para las decisiones y acciones del presente.
- Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es la traducción al español que se da a Balanced Scorecard, sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton (Pereira, 2008), se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.

El concepto original del CMI fue desarrollado a principios de los 90. El punto de partida fue la crítica ante la fuerte orientación financiera existente en los sistemas de gestión de Estados Unidos para, por ejemplo, la planificación o el sistema de informes (Medina y Morejón, 2008).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC), es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, permitiendo guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. El CMI usa medidas en cuatro categorías (Serna, 2006):

- Desempeño financiero: la necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial. Aquí habría que preguntarse cómo ven los accionistas la empresa y qué significa para ellos.
- Conocimiento del cliente: el punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos. En este punto habría que plantearse cómo ven los clientes a la empresa y qué significa para ellos.
- Procesos internos de negocios: los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente. Aquí es el momento de plantearse cómo se puede controlar los procesos de negocios para ofrecer valor a los clientes y qué procesos se tienen que superar para satisfacerlos continuamente.
- Aprendizaje y crecimiento: incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, que es la depositaria básica del conocimiento, es el capital humano fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, culturales, económicos, entre otros, en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

Las medidas del CMI, permiten alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI, es un sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Al igual, provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados y desarrollo de nuevos productos.

El CMI, permite medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Además, es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También, es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

- Total Performance Scorecard (TPS)

El Total Performance Scorecard es un nuevo y revolucionario modelo de gerencia con enfoques renovados que apunta al cambio, al desarrollo del talento y al aprendizaje continuo. Fue creado por el Dr. Hubert K. Rampersad (2004), y busca a través de esta herramienta el desarrollo personal de los miembros de las organizaciones y el uso óptimo de sus capacidades a fin de lograr el máximo desempeño organizacional. Trata con cambios organizacionales, pero primero empieza con cambios de comportamiento individuales y colectivos establecidos a través del aprendizaje. Este innovador concepto de gerencia hace del desarrollo, el aprendizaje y el mejoramiento continuos una forma de vida dentro de la organización.

El Total Performance Scorecard (TPS), además, es un instrumento de dirección que le permite trasladar la misión y la visión de la empresa a todos los niveles de la organización y convertirlas sistemáticamente en acciones, lo que permitirá crear una atmósfera de comunicación abierta y libre de miedo, así como de compromiso, proactividad y trabajo inteligente.

De acuerdo con Rampersad (2004), el Total Performance Scorecard (TPS), está compuesto de cinco elementos, los cuales son:

- Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP): este elemento abarca la misión y visión personal, los factores críticos del éxito, roles claves, las medidas de funcionamiento, los objetivos, metas y acciones de las mejoras. Los procesos internos, clientes financieros y conocimiento y aprendizaje, son las cuatro perspectivas en donde éste se fundamenta y se encuentra dirigido a todo el personal que forma parte de la empresa.
- Cuadro de Mando integral corporativo (CMIC): es un instrumento de gestión utilizado para el desarrollo e implantación de la estrategia corporativa, es decir, una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma. Este elemento se basa en los factores críticos del éxito, metas, objetivos, acciones mejoradas y medidas de actuación y se compone en cuadro de mando por unidad de negocio, cuadro de mando de equipos y planes de actuación para cada empleado, de manera que sea más fácil la comunicación, para la formulación e implantación de las estrategias, ya que, éste es un planteamiento participativo, que permite cuantificar la visión del negocio y traducirla sistemáticamente en acciones, proporcionando así, el marco adecuado para el desarrollo coordinado de la misma.
- Gestión de Calidad: este elemento comenzó en 1990 con el aporte de W. Edwards Deming, donde desarrolló la gerencia de calidad; esta contribución se realizó

Para Rampersad (2004), la gestión de calidad, es una disciplina dentro de la organización en el cual la mejora continua es la idea principal, donde se toma en consideración de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de los problemas, su origen y la eficiencia y eficacia de los procesos de negocios.

La gestión de calidad pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente. Además, es un conjunto de líneas maestras que da forma a una empresa en mejora continua, basándose en el ciclo de Deming.

- Gestión por Competencias: Según Rampersad (2004), es el proceso de crecimiento del potencial humano que está relacionado con la organización. Este busca alcanzar actuaciones destacadas de forma continua en un ambiente desarrollado y motivado. Además, busca al máximo el progreso personal de los trabajadores, y el uso óptimo de sus potenciales para así lograr el éxito organizacional. Este influye en las destrezas implícitas en el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes, normas, valores y principios que se basan en la profesión del trabajo.

La gestión por competencias nace de la psicología organizacional, introducida en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión de recursos humanos y no pondrá eludir la complejidad en su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura

organizacional, donde, la psicología humana y su epistemología a teoría del conocimiento ocupan un importante lugar. Ésta surge con el sesgo del paradigma (<http://www.tmcvenezuela.com>).

- El Ciclo de Aprendizaje de Kolb: este ciclo es propuesto por David Kolb, el cual es un aprendizaje instintivo, obtenido a través de la experiencia, de este se obtienen las principales ideas para la creación de un nuevo conocimiento, modificando la acción original (<http://www.gestiopolis.com>).

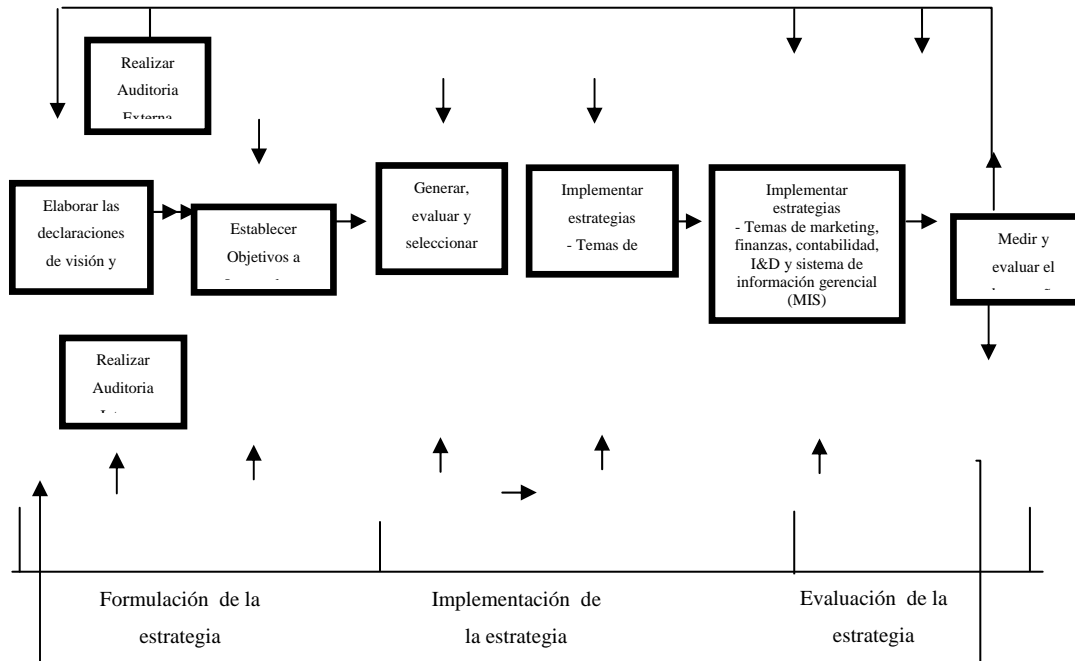
El inicio en el ciclo de Kolb se obtiene a través del aprendizaje empírico y en las fases de obtención de la experiencia, observación y reflexión, obtención de conclusiones y experimentación, las cuales están relacionadas por kolb y son la actuación, reflexión, pensamiento y decisión.

Igualmente, Rampersad (2004), consideró la formulación, comunicación y alineación, mejora, desarrollo, revisión y aprendizaje como fases indispensables del ciclo.

2.1.6 Modelo de Administración Estratégica de Fred David (2008)

Fred David (2008), describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, en el cual se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, a través de tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias (figura N° 6).

Figura N°6. Modelo Completo de la Administración Estratégica



Fuente: David. 2008. Pág. 216.

- **Formulación de la estrategia:** incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.
- **Declaración de la Visión:** una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”. Una visión clara provee los

conocimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de la visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes de cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

- Declaración de la Misión: una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz. Ésta revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, a pesar de que sus estrategias no la hayan expresado por escrito.

Una organización que no desarrolle declaraciones de visión y de misión completas e inspiradoras pierde la oportunidad de presentarse a sí misma favorablemente ante los empleados y administradores, y la mayoría de las empresas necesitan acreedores, proveedores y distribuidores. Las declaraciones de visión y misión son eficaces vehículos de comunicación con los grupos de interés importantes para la empresa, tanto externos como internos.

Para David (2008) la formulación de las estrategias requiere tres actividades fundamentales:

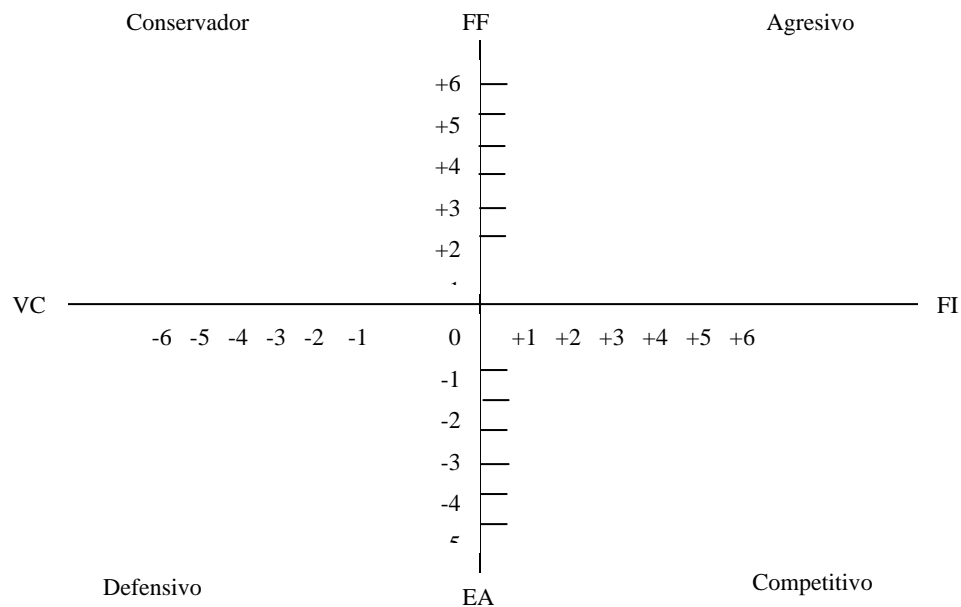
- Auditoría interna y externa.
 - Auditoría interna: el proceso de una auditoría interna requiere recopilar y asimilar la información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo

(I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa. Se debe asignar una prioridad a los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse colectivamente.

- Auditoría externa: el objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que éstas debería evitar. La auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores (económicos, sociales, culturales, demográficos y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y competitivas) que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles.
- Análisis: se utilizan técnicas como la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA), la matriz de la gran estrategia (GE), la del grupo consultor de Boston (BCG) y la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA): es una herramienta de conciliación de etapas. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz (PEEA) representan dos dimensiones internas (fortalezas financieras [FF] y ventajas competitivas [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortalezas de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizás los determinantes más importante de la posición estratégica general de una organización (figura N° 7).

- Matriz de la gran estrategia (GE): es una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia, pero de la misma manera se podrían colocar las divisiones de una empresa (figura N° 8). Ésta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.
- Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG): es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa; sin embargo, por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina (figura N° 9).

Figura N° 7. Matriz de posición estrategia y evaluación de acción (PEEA)



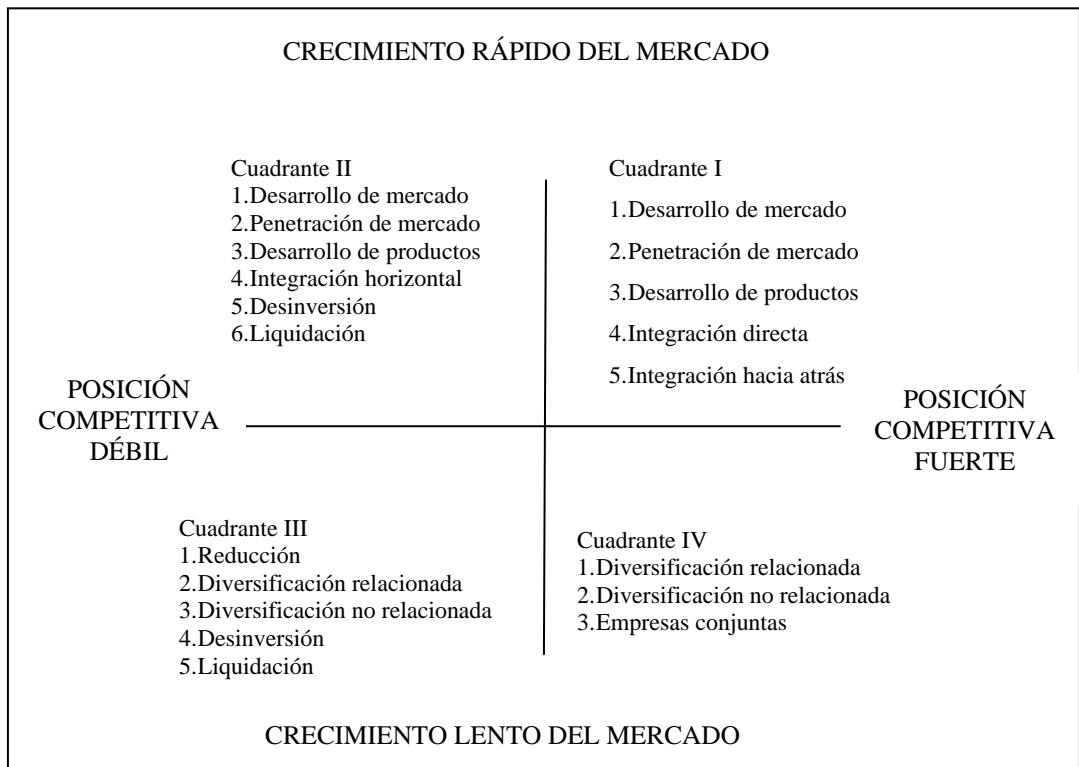
Fuente: David Fred. 2008. Pág.225.

- Esta herramienta utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. A partir de esta clasificación surgen elementos para gestionarlas. Así una de las variables de la matriz es el crecimiento del mercado y la otra la participación de la empresa en el mismo.

Con esto se dan cuatro situaciones:

1. Gran crecimiento y gran participación de mercado
2. Gran crecimiento y poca participación de mercado.
3. Poco crecimiento de mercado y gran participación
4. Poco crecimiento de mercado y poca participación del mercado.

Figura N° 8. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: David Fred. 2008. Pág.240.

Figura N° 9. Matriz BCG



Fuente: <http://www.bp3.blogger.com>.

- Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA): es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. La herramienta de diagnóstico y planeación estratégica DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (figura N° 10); es de un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas; entre las que destacan:

1. Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
2. Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

3. Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
 4. Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.
- Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Figura N° 10. Matriz DOFA

	FORTALEZAS- F	DEBILIDADES- D
OPORTUNIDADES- O	ESTRATEGIAS- FO Utiliza las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.	ESTRATEGIAS- DO Tiene como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
AMENAZAS- A	ESTRATEGIAS- FA Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas	ESTRATEGIAS- DA Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas

Fuente: David Fred. 2008. Pág. 223.

- Implementación de la estrategia: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuesto, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

La ejecución de las estrategias consiste en seis actividades esenciales:

- Establecer objetivos anuales: es una actividad descentralizada que implica directamente a los gerentes de una organización. Los objetivos anuales son esenciales para la implementación de la estrategia porque:
 1. Representan las bases para la asignación de los recursos.
 2. Son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes.
 3. Son el instrumento principal para vigilar el progreso hacia el alcance de los objetivos a largo plazo.
 4. Establecen prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.

Aprobar, revisar o rechazar los objetivos anuales son mucho más que actividades rutinarias. Los objetivos se deben enunciar y comunicar con claridad porque son esenciales en el éxito de la empresa.

- Fijación de políticas: las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta; clarifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización. Las políticas permiten que tanto los empleados como gerentes sepan lo que se espera de ellos, aumentando de ese modo la probabilidad de que las estrategias se implementen con éxito.
- Asignación de recursos: es una actividad esencial de la administración que permiten la implementación de la estrategia. En las organizaciones que no usan un enfoque de administración estratégica para la toma de decisiones, la asignación de recursos con frecuencia se basa en factores políticos y personales. La administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Todas las

- organizaciones tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que pueden usarse para lograr los objetivos deseados: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.
- **Modificación de la estructura existente de la organización:** los cambios en las estrategias con frecuencia requieren cambios en la forma en la que una organización está estructurada, por dos razones principales. Primera, la estructura impone en gran medida de qué manera se establecerán los objetivos y las políticas. Segunda, razón principal por la que los cambios en la estrategia con frecuencia requieren cambios en la estructura en que esta última dicta cómo se asignarán los recursos. Los cambios en la estrategia conducen a cambios en la estructura en la organización. La estructura debería diseñarse para facilitar el seguimiento estratégico de una empresa y, por lo tanto, para seguir la estrategia.
 - **Reestructuración:** implica reducir el tamaño de una empresa en términos del número de empleados, de divisiones o unidades, niveles jerárquicos de la estructura organizacional. Esta reducción de tamaño tiene la intención de mejorar la eficiencia y eficacia. La reestructuración busca el bienestar de los accionistas antes que el de los empleados.
 - **Reingeniería:** se preocupa más por el bienestar de los empleados y clientes que por el de los accionistas. La reingeniería también llamada la administración del proceso, innovación del proceso o diseño del proceso implica reconfigurar o rediseñar el trabajo, los puestos y los procesos para mejorar el costo, la calidad, el servicio y la rapidez. Por lo general, la reingeniería no afecta la estructura o el organigrama de la organización, ni significa pérdida de empleo o despidos.
- **Evaluación de la estrategia:** es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.

En la evaluación de las estrategias se requieren tres actividades básicas:

- Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales: numerosos factores externos e internos pueden impedir que las empresas logren sus objetivos anuales y de largo plazo. Externamente, las acciones de los competidores, los cambios de diversos tipos (económicos, demográficos, en la demanda y en la tecnología), así como las acciones gubernamentales podrían impedir que se logren los objetivos. Internamente, es posible que se hayan elegido estrategias ineficaces o que las actividades de implementación sean deficientes.
- Medir el desempeño de la organización (según lo planificado): esta actividad incluye comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar la desviación respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. Por lo general, en este proceso se usan los objetivos anuales y de largo plazo. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser mensurables y fácilmente verificables. La evaluación se basa en criterios cuantitativos y cualitativos; seleccionar el conjunto exacto de criterios para evaluar la estrategia depende del tamaño, industria, estrategias y filosofía gerencial de cada organización en particular. Por lo general, los criterios cuantitativos usados para evaluar las estrategias son los indicadores financieros, que los estrategas utilizan para hacer tres comparaciones esenciales:
 1. Comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos.
 2. Comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores.
 3. Comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

Los criterios cualitativos son importantes al evaluar estrategias. Los factores humanos como el ausentismo y un índice de rotación elevada, los malos índices de

calidad y cantidad de la producción, o la poca satisfacción de los empleados podrían ser las causas de subyacentes en el descenso del desempeño.

- Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción: ninguna organización escapa al cambio. Es necesario tomar acciones correctivas para mantener una organización en el cambio hacia la realización de los objetivos establecidos. Tomar acciones correctivas incluyen establecer o revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desarrollo. La toma de acciones correctivas no significa necesariamente que las estrategias existentes serán abandonadas ni que deban formularse nuevas estrategias.

En líneas generales, para formular una buena estrategia, los gerentes deben contar con un pensamiento estratégico bien definido que le permita asegurarse de que las decisiones cotidianas corresponden a los intereses a largo plazo de la organización. Sin una estrategia, las decisiones tomadas hoy podrían tener un impacto negativo en los resultados futuros; es por eso, que la mayoría de las organizaciones cuentan con un plan estratégico a nivel superior, que debe ser comunicado a los niveles inferiores, involucrando así a todo el personal en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

CAPÍTULO III

COMUNICACIÓN

3.1 Comunicación

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que, ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución.

3.1.1. Definición de Comunicación

La historia de la comunicación tiene su origen millones de años atrás; el hombre, desde que existió, buscó siempre una forma, aunque ésta sea primitiva, de comunicar sus pensamientos y, a su vez, las acciones. Comunicación proviene de la palabra latina *Communis*, que significa común; por tal motivo, al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien. La comunicación es la interacción de dos o más personas mediante el uso de símbolos, gestos, entre otros, ya sean de manera formal e informal (<http://www.monografias.com/trabajos13>).

A medida que el mundo evolucionó, también lo hizo la historia de la comunicación y no sólo se cambiaron dialectos aquí sino que se desarrollaron nuevas formas de transmitir las ideas, los pensamientos y las acciones. El papel de impresión fue el medio más antiguo de comunicación, luego de la vía oral, los egipcios fueron los primeros en descubrir el material en el cual se podían dejar impresos varios escritos. Su descubrimiento ayudó a confeccionar el pergamino; luego en el siglo XV, un alemán Johan Gutenberg (<http://educasitios.educ.ar/grupo1124/?q=node/51>), lo

utilizó para imprimir la Biblia por primera vez en Europa. La comunicación escrita trajo como ventajas las posibilidades de estudio, investigaciones científicas y una ramificación de la literatura

En la actualidad, se puede decir que, la historia de la comunicación ha evolucionado de formas que eran casi impredecibles; cuando muchos pensaban que la fuente más masiva de comunicación era la televisión y la radio, apareció Internet. Internet cambió todo tipo de concepción sobre las fuentes y las formas de la comunicación, hoy se ha convertido en un medio masivo por el cual no sólo pueden comunicarse, sino también que pueden hacerlo de forma más rápida y segura. Además de escribir, existe la posibilidad de intercambiar fotos, programas, música y archivos de todo tipo; es un medio que promete seguir sorprendiendo en cuanto a materia de comunicación.

La comunicación representa para las organizaciones un medio efectivo de transmisión de ideas, valores, actitudes en la que, la gerencia tiene un apoyo para dirigir y gestionar los asuntos de la organización. Es efectiva, porque le permite al gerente ser proactivo, por cuanto su posición de líder lo amerita para que gestione las distintas funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control), de forma tal, que conlleve a la formulación, ejecución y evaluación de planes, para que sean de fácil entendimiento por parte del personal bajo su responsabilidad, porque, es la gerencia la responsable de la realización de las tareas que propician el alcance de los objetivos.

La importancia de la comunicación radica, en que hasta ahora ha sido el único medio efectivo de relación del hombre con la organización. Pues, el hombre en su acontecer diario se ve en la necesidad de estar cada día comunicado; permitiendo que, éste se organice para alcanzar metas fijadas. Un adecuado flujo de comunicación en una organización, facilita que se cumplan los objetivos para los que fue creada;

además de promover actitudes favorables del entorno, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle.

Las organizaciones no pueden avanzar sin que exista una comunicación. Pues, la comunicación es el alma vital dentro de las empresas, porque ésta permite la interacción de dos o más personas, además es el único medio efectivo de transmisión de información por parte del gerente hacia los trabajadores y viceversa.

La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales: proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. Estos dos propósitos sirven para promover un ambiente que conducen a crear sentido de equipo y lograr mejor desempeño de tareas.

Una buena comunicación es importante para la administración, porque ésta le permite a la gerencia cumplir con las funciones de planificación, organización, dirección y control. Por consiguiente, se dice que la comunicación, es un medio de cambio dentro de las organizaciones, ya que no se pueden diseñar e implementar planes, organizar las diferentes áreas funcionales, asignar responsabilidades y medir resultados sin que ésta exista, es así que muchos de los problemas que enfrentan a diario las organizaciones viene dada por la forma cómo se comunican.

3.1.2. Formas de Comunicación

Según Hitt y otros (2006), la comunicación puede ser verbal y no verbal (figura N° 11):

Figura N° 11. Formas de Comunicación

	Modo Verbal (el lenguaje se emplea para transmitir significados)		Modo no Verbal
Ejemplos	Oral	Escrito	
	Conversación	Cartas	Vestimentas
	Discursos	Memorandos	Entonación de voz
	Llamadas telefónicas	Informes	Ademanes
	Videoconferencias	Correos electrónicos	Expresiones faciales
		Fax	
Ventajas	Es vivo	Disminuye la posibilidad de interpretación equivocada	Aumenta la eficiencia de la comunicación si hay congruencia con la presentación oral
	Es estimulante	Es preciso	Puede destacar el significado
	Llama la atención		
	Resulta difícil de ignorar		
	Es flexible		
	Se adapta		
Desventajas	Es transitoria	Se pierde precisión al traducirlo	Los significados de la comunicación no verbal no son universales
	Está sujeto a una interpretación equivocada	Es flexible	
		Es más fácil de ignorar	

Fuente: Hitt y otros. 2006. Pág. 493.

- Comunicación verbal: los símbolos que utiliza el lenguaje verbal, tanto en su forma oral, como en su forma escrita, son las palabras. Es indispensable que emisor y receptor, manejen el mismo idioma y, por lo tanto, conozcan las mismas

palabras, sin embargo, una misma palabra; puede tener diversos significados y es primordial llegar a un acuerdo convencional del significado que tendrá un símbolo, es decir, una palabra determinada.

- Comunicación oral: es la forma de comunicación más rápida y simple y tiene la ventaja de que la retroalimentación se puede recibir de manera inmediata. Las dos formas de comunicación oral, comúnmente empleadas en las organizaciones son el habla en la comunicación cara a cara, y el habla a través de un aparato como son: el teléfono o los micrófonos y altavoces.
- Comunicación escrita: la comunicación escrita puede tomar muchas formas: cartas, memorándums, oficios, circulares, folletos, boletines, informes, reportes, periódicos, revistas, etc. El material escrito en las empresas, generalmente, va dirigido a empleados y a clientes y frecuentemente tiene más dificultades de legibilidad que los escritos que se utilizan en otros ámbitos.
- Comunicación no verbal: es la comunicación que se da mediante indicios, signos y que carecen de estructura sintáctica verbal, ésta puede darse a través de la forma de verter, pronunciar palabras, expresiones faciales.

Para Chiavenato (1999), la comunicación puede ser formal y no formal:

- Comunicación formal: representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos dentro de la organización. Esta cumple dos principales funciones en la organización: permitir la toma de decisiones y motivar.
- Comunicación no formal: se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un individuo siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es

insuficiente para la necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización.

3.1.3 Requisitos de la Comunicación

Para establecer una buena comunicación es necesario cumplir con los siguientes requisitos (<http://www.mailxmail.com/comunicación>):

- Claridad: fácilmente comprensible y sí es posible, con ejemplos prácticos o casos demostrativos.
- Precisión: completa y precisa en todas partes, sin lagunas u omisiones.
- Adecuada redacción: lenguaje adaptado a la mentalidad y capacidad del perceptor y, además adoptar una forma interesante y la forma mínima de extensión posible.
- Objetividad: tanto de parte del comunicador como del receptor.
- Difusión: llegada efectiva a todos los interesados en el momento más oportuno.

3.1.4 Proceso de Comunicación

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso; esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional (Contreras, 2001).

El proceso de comunicación es eficiente cuando se logra influir en el comportamiento de los demás; es entonces, cuando se dice que la comunicación es de gran utilidad en toda organización, porque, a través de las transmisión de información

por parte de la gerencia, ésta causa un cambio de conducta en los trabajadores, reflejándose en la forma como se desempeñan dentro del entorno. Además, permite organizar y poner en práctica planes, que ameritan la interacción de las personas para distribuir la autoridad y diseñar los trabajos, puesto que los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información.

Se requieren ocho pasos para realizar el proceso de comunicación efectivamente, sin importar si éste se realiza utilizando el habla, señales manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje (<http://www.elergonomista.com/comunicacionproceso.html>). Estos pasos son:

- Desarrollo de una idea: este primer paso es el que le da sentido a la comunicación, puesto que primero se debe reflexionar y desarrollar la idea que se desea transmitir con determinada intención, si esto no existiera la comunicación no tendría caso.
- Codificación: el segundo paso consiste en codificar o cifrar el mensaje, es decir, ponerlo en un código común para emisor y receptor: palabras (de un idioma común), gráficas u otros símbolos conocidos por ambos interlocutores. En este momento se elige también el tipo de lenguaje que se utilizará: oral, escrito, gráfico, mímico, etc. y el formato específico: oficio, circular, memorándum, póster, folleto, llamada telefónica, dibujo, video, etc.
- Transmisión: una vez desarrollado y elaborado el mensaje, se transmite en el lenguaje, formato y código seleccionado, enviándolo a través de un Canal o vehículo de transmisión, eligiendo el canal más adecuado, que no tenga barreras y previniendo o controlando las interferencias.
- Recepción: el paso anterior permite a otra persona recibir el mensaje a través de un canal de recepción; los canales naturales de recepción son los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Entre más órganos sensoriales

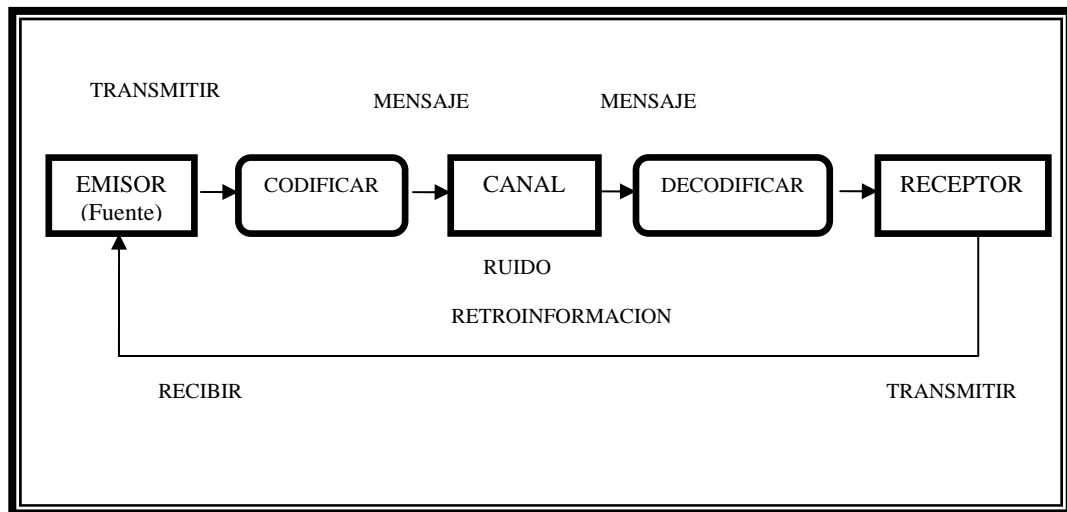
intervengan en la recepción, mejor se recibirá el mensaje, pero esto no es una garantía; el receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje, para que éste llegue más fácilmente. Si el receptor no funciona bien, o pone una barrera mental, el mensaje se pierde.

- **Descifrado o decodificación:** en este paso del proceso el receptor descifra el mensaje, lo decodifica e interpreta, logrando crear o más bien reconstruir una idea del mensaje. Si esa idea es equivalente a lo que transmitió el emisor se puede lograr la comprensión del mismo.
- **Aceptación:** una vez que el mensaje ha sido recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el sexto paso. La aceptación es una decisión personal que admite grados y depende de la forma en que fue percibido el mensaje, la apreciación que se hace de su exactitud, la opinión previa o prejuicio que se tenga sobre el mismo, la autoridad del emisor y las propias creencias y valores del receptor y sus implicaciones. Si el mensaje es aceptado, entonces se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.
- **Uso:** éste es el paso decisivo de acción, la reacción que se logra en el receptor y el uso que él le da a la información contenida en el mensaje recibido.
- **Retroalimentación:** es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así una interacción bilateral: la comunicación en dos direcciones. Si la retroalimentación no se diera, entonces la comunicación no se estableció plenamente y sólo se quedó a nivel unilateral como información.

Este proceso de comunicación, permite que la información fluya a través de los diferentes canales de información que se encuentran en la organización, logrando que tanto los gerentes como los trabajadores puedan tener conocimientos de todo lo que acontece dentro de la estructura organizacional y, de esta manera puedan moldear su

comportamiento promoviendo un desempeño óptimo de las actividades, reflejándose en el alcance de los objetivos organizacionales. A esto Stoner y Freeman (1996), presentan un modelo viable del proceso de comunicación (figura N° 12).

Figura N° 12. Modelo del Proceso de Comunicación



Fuente: Stoner y Freeman. 1996. Pág. 569.

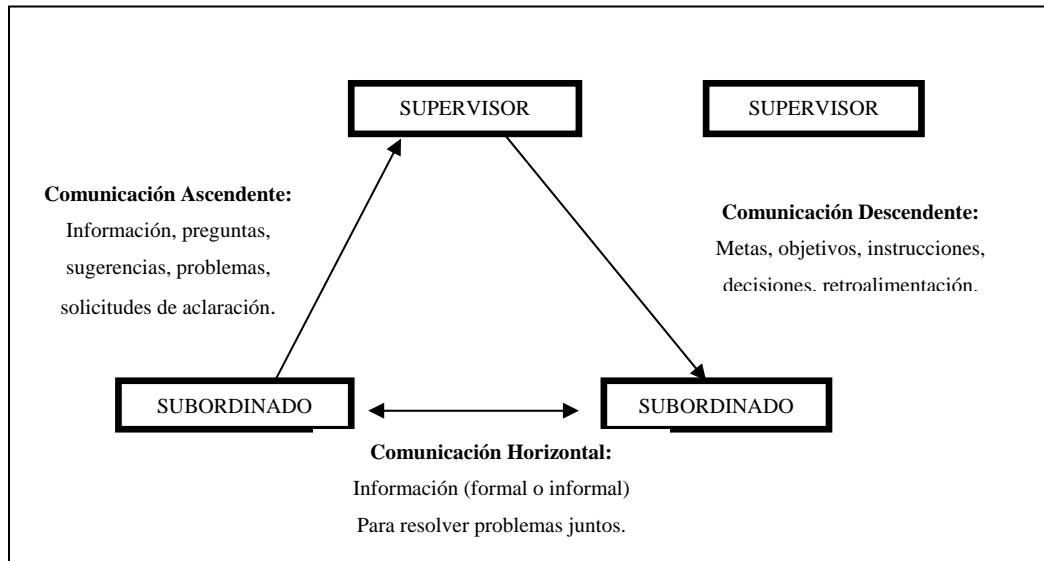
La gerencia siempre debe tener en consideración la forma de transmisión y recepción de información, ya que, si existe una distorsión de ésta, el personal no puede realizar las tareas de formas eficientes y, en consecuencia, el logro de los objetivos se vería obstaculizado. Independientemente de la forma de transmisión de la información, sea esta verbal o no verbal, se requiere que ésta sea clara, concisa, precisa, original, correcta, y con buena ortografía, y el receptor la entienda, la acepte, la utilice y, de esta forma, retroalimentar el éxito dentro del área.

3.1.5 Direcciones de la Comunicación

Vista la importancia de la comunicación en las organizaciones, es lógico suponer que la gerencia trate de intervenir y controlar su desarrollo. Según el origen y

destino de la información que fluye en la organización, la comunicación puede ser ascendente, descendente u horizontal (figura N° 13).

Figura N° 13. Direcciones de la Comunicación



Fuente: Hitt y otros. 2006. Pág. 498

- Comunicación ascendente: es la comunicación que fluye de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.
- Comunicación descendente: es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

- Comunicación horizontal: este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización, cuyos puestos están al mismo nivel, intercambian información. Por ejemplo, comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

3.1.6 Medios de Comunicación

Como se ha mencionado, para que la comunicación sea efectiva tiene que ser clara, precisa, completa y correcta; dado que por medio de ella, las personas tienen la oportunidad de mejorar la comprensión de la información.

Esta puede darse a través de:

- Carta: es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.
- Memorando: es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.
- Cartelera: son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, la ubicación es un elemento muy importante para que éstas funcionen; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal.
- Revista: es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación en la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las

actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.

- Periódico: envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.
- Boletín: es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para el público interno y externo de la organización.
- Entrevista: es uno de los medios más utilizado dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos, la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.
- Reuniones: se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y, lo más importante, se toman decisiones que tienen por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.
- Circuito cerrado de televisión y radio: medio de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cuál va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.
- Correo electrónico: permite a los individuos comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos por medio de computadoras que están enlazadas con los programas adecuados.

3.1.7 Funciones de la Comunicación

Según Robbins (2004), la comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización, a saber:

- **Control:** la comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** la realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional:** gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos, y de igual manera, satisfacciones.
- **Información:** la comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

3.1.8 Barreras de la Comunicación

Son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general, existen tres tipos de categorías, que se presentan como barreras en una comunicación:

- **Ambientales:** son impersonales, y tienen un efecto negativo en la comunicación, puede ser incomodidad física (calor en la sala, una silla incómoda, etc.), distracciones visuales, interrupciones, y ruidos (timbre, teléfono, alguien con tos, ruidos de construcción).

- **Verbales:** éstas son la forma de hablar, que se interponen en la comunicación, a modo de ejemplo: personas que hablan muy rápido, o no explican bien las cosas. Las personas que hablan otro idioma es obvia la barrera, pero, incluso, a veces el propio idioma es incomprendible, ya sea por diferencia de edad, clases sociales, nivel de educación e incluso entre dos profesionales, de distinto interés, como ejemplo: un médico, no podría hablar de temas medicinales con un ingeniero, sino sólo con un colega o persona relacionada, con la salud. El no escuchar bien, es otro tipo de barrera verbal, cuando no existe atención.

- **Interpersonales:** es el asunto entre dos personas, que tienen efecto negativo en la comunicación, entre éstas se tienen:
 - **Filtración:** es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable para el receptor.
 - **Percepción:** es la función psíquica que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno, puesto que el receptor proyecta sus intereses y expectativas en las comunicaciones al decodificarlas.

- Emociones: la forma como se siente el receptor al recibir un mensaje influye en la forma como lo interpreta.
- Lenguaje: las palabras tienen significado diferentes para personas distintas, esto se debe a los niveles educativos, culturales, edades, entre otros.
- Cultura: es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada tales como: costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista, se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.

3.2 Estrategias de Comunicación

La comunicación debe ser tratada como parte de las estrategias de las organizaciones, formando parte desde la planeación y debe ser concebida como un componente del sistema organizacional.

3.2.1 Definición de Estrategias de Comunicación

La estrategia de comunicación debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. Al igual requiere de una adecuada planificación, entendiendo ésta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial>).

Para lograr una adecuada planificación se hace indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su

público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la empresa. Para que la comunicación estratégica sea eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomada en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz ésta de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión.

Cuando no se tiene suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces se estará frente a una organización que desconoce su real utilidad. Entonces, un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos. La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En ese sentido, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.

3.2.2 Plan Estratégico de Comunicación

Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados, el cual produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando capital humano, recursos técnicos y financieros, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

El plan estratégico de la comunicación genera fuerzas de cambio que evitan que, las instituciones se dejen llevar por una errada práctica, como consecuencia de presiones, lo que provoca, en muchos casos, que la organización actúe automáticamente sin tener espacios de reflexión. Es decir, es un elemento imprescindible en toda organización o proyecto y el mismo debe ser desarrollado en varios pasos (<http://www.gestiopolis.com>):

- Consegir apoyo: un plan de comunicación debe tener apoyo de la alta dirección. Sin esto será muy difícil llevarlo a cabo. Entonces, como puntapié inicial, debe obtenerse el compromiso de quienes son los primeros responsables del proyecto y de esa forma, se facilita así su implementación.
- Realizar un diagnóstico: el diagnóstico debe apuntar a determinar cuál es la situación presente de la comunicación en la organización, investigar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el proyecto y en el plan de comunicación.
- Armar el plan: el armado del plan incluye como tareas: determinar objetivos y alcance, definir los medios, planificar acciones, establecer los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones y establecer cuál será la evaluación al cierre del proyecto.
- Establecer la estrategia de comunicación: la estrategia de comunicación incluye difundir el proyecto, sensibilizar a los participantes y predisponerlos para que estén abiertos a recibir el mensaje.
- Implementar el plan: es la etapa culminante del plan de comunicación, es la puesta en marcha, que deberá estar acompañada de un seguimiento continuo que retroalimente el proyecto, permitiendo ajustes y mejoras que permitan un mayor logro de los objetivos propuestos.

Ahora bien, el plan estratégico de comunicación debe ser un proceso pensado, continuo y evaluado para hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que al final, se tenga una decisión correcta y adecuada para el éxito de cualquier logro en la Organización. Pascale Weil (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/>), sugiere que para la realización de una estrategia de comunicación se tome como principio el discurso de la filosofía de la organización. Entendido este principio como: la misión, la visión, la ética y la vocación, que la empresa desea compartir con sus trabajadores. Comunicar la filosofía de la organización contribuye al mantenimiento o al cambio de una cultura laboral que cruza tanto a los directivos como a los empleados u obreros, es difundir un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión.

La comunicación tiene un principio de organización que se rige desde la circulación de información, la cual permite el entendimiento, la coordinación y la reproducción de los agentes que trabajan en grupo.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE I, SUCURSAL SUCRE DE LA EMPRESA HIDROLÓGICA DEL CARIBE C.A (HIDROCARIBE).

4.1 Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

La Compañía Anónima Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre, surge como producto de la reestructuración del Instituto de Obras Sanitarias (INOS), el cual, fue un organismo creado el 15 de abril de 1943, con el propósito de atender el abastecimiento de agua potable y la recolección, tratamiento y disposición final de las aguas servidas.

Por un lapso de 48 años, el INOS, desempeñó su función para el cual fue creado; sin embargo, con el transcurso del tiempo, por razones inherentes al acelerado aumento de las demandas de los servicios, este organismo fue descuidando sus áreas de comercialización y prestación del servicio, abocándose a la construcción de grandes obras de infraestructura hidráulica sanitaria. Este descuido, posteriormente se refleja en la crisis financiera que a finales de los años 60 empieza a sufrir la empresa, lo cual, aunado con la decisión del Ejecutivo Nacional de eliminar los aportes dirigidos a la misma para cubrir sus gastos de operación y funcionamiento, transforman a la empresa en un verdadero caos.

Cada vez más, la situación de este Instituto se hizo insostenible, debido al incremento de los costos de la vida, presentando un déficit presupuestario alrededor de los tres mil millones de bolívares, lo cual hizo necesario la promulgación de la Ley Habilitante por parte del Ejecutivo Nacional para subsanar dicho déficit. Por tal

razón, el Ejecutivo Nacional promulgó su reestructura a través del Decreto N° 1248, publicado en Gaceta Oficial el 22 de septiembre de 1986, mediante el cual se dispone la reorganización del instituto, creándose posteriormente la Compañía Anónima Hidrológica Venezolana (HIDROVEN), y, a su vez, las empresas hidrológicas regionales (Manual de Organización de Hidrocaribe C.A, 2007).

Hidroven, es una organización, adscrita al Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, es a partir del 24 de mayo de 1990 cuando esta empresa da inicio a una fase descentralizadora definitiva, desempeñando funciones de coordinación y planificación general del sector, además de prestar apoyo técnico-financiero a las empresas regionales, sin cumplir funciones operativas: de mantenimiento, gestión comerciales, inspección, etc.

Cuando se dispone la reorganización del INOS, se persigue como meta principal, la descentralización; es decir, lograr que los niveles regionales y locales sean autónomos en sus decisiones, debiendo cumplir con las normas estándares por la casa matriz que es Hidroven. Para tal fin, se constituyen 10 empresas regionales, denominadas “Hidrológicas”, distribuidas en todo el territorio nacional de la siguiente manera:

- HIDROCAPITAL: abarca la Región Capital, Distrito Federal y estado Miranda.
- HIDROLAGO: estado Zulia.
- HIDROFALCÓN: estado Falcón.
- HIDROANDES: estados Mérida, Trujillo y Barinas.
- HIDROSUROESTE: estado Táchira.
- HIDROLLANO: estado Apure.
- HIDROCCIDENTE: estados Lara, Portuguesa y Yaracuy.
- HIDROPAEZ: estado Guárico.
- HIDROCARIBE: estados Anzoátegui, Sucre y Nueva Esparta.

- **HIDROCENTRO:** estados Aragua, Carabobo y Cojedes.

Estas empresas tienen a su cargo la prestación del servicio de abastecimiento de agua potable y de recolección, tratamiento y disposición final de aguas servidas, en las áreas geográficas que tienen asignadas, asimismo, tienen autonomía para gerenciar la contratación con instituciones privadas para la operación y mantenimiento del servicio de acueductos y disposición de aguas servidas.

Todas y cada una de estas empresas son autónomas en sus decisiones, tienen personalidad jurídica propia y patrimonio público. Éstas son las responsables de la prestación y operación del servicio de abastecimiento de agua potable y de recolección, tratamiento y disposición final de las aguas servidas en el territorio nacional, además son promotoras en la creación de las empresas públicas, privadas y mixtas.

En la actualidad, las empresas Hidrológicas están constituidas por dos socios que son HIDROVEN con un total de un 90% de las acciones y el Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS) con el 10% de las mismas.

En el caso particular de la Compañía Anónima Hidrológica del Caribe (HIDROCARIBE), en esencia, es una empresa de servicios que cumple un fin social, dirigido a planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las estrategias del sector agua en sus zonas de influencia y de esa forma, lograr una eficiente administración, operación, mantenimiento y ampliación de los sistemas de agua potable y de recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales en los estados Anzoátegui, Sucre y Nueva Esparta. Hidrocaribe, como empresa de servicios atiende a esos tres estados; cada uno de los cuales posee características propias que influyen en la calidad del servicio prestado. Su área servida abarca los 56.250 KM² del territorio nacional.

Hidrocaribe Sucre, está organizada por tres (3) núcleos, los cuales son:

- Núcleo Este: comprenden los acueductos de Güiría e Irapa.
- Núcleo Oeste: está conformado por los acueductos de Cumaná, Araya y Cumanacoa.
- Núcleo Centro: comprenden los acueductos de Carúpano y Río Caribe.

La Hidrológica del Caribe C.A, tiene como visión, ser una empresa Socialista comprometida con la calidad de vida de los habitantes del oriente del país, que gestiona eficientemente los servicios de agua potable y saneamiento, apoyados en el poder popular y en un personal identificado con Hidrocaribe C.A, capacitado y bien remunerado.

Asimismo Hidrocaribe, C.A, tiene como misión, mejorar la calidad de vida de los habitantes del oriente del país prestando un servicio eficiente de Agua Potable y Saneamiento mediante una gestión compartida con la gente y en armonía con el medio ambiente.

Entre los valores corporativos de la Hidrológica del Caribe C.A, se cuentan: honestidad, sensibilidad social, eficiencia, disciplina, responsabilidad, trabajo en equipo y compromiso.

Ahora, los objetivos que persigue la Hidrológica del Caribe C.A, son:

- Fortalecer la relación con los gobiernos locales, regionales, nacional y organismos aportantes de recursos.

- Fortalecer la gestión compartida con las comunidades.
- Proyectar interna y externamente la eficiente gestión de Hidrocaribe C.A. y su compromiso social.
- Mejorar significativamente la calidad de atención al ciudadano(a) y del servicio de agua potable y saneamiento.
- Fortalecer el desarrollo organizacional y sus sistemas de gestión e información.
- Lograr el equilibrio financiero.
- Lograr la integración del personal al cumplimiento de la misión.
- Prestar a sus usuarios en el estado un servicio oportuno, suficiente y de calidad de abastecimiento de agua potable, recolección tratamiento y disposición de aguas servidas.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios, a través de la implementación y optimización los nuevos procesos técnicos, administrativos y comerciales.
- Incrementar la recaudación por medio de una buena política de cobro y de prestación de servicio de agua potable.
- Lograr el equilibrio y la solidez financiera de la empresa mediante el desarrollo económico que permita alcanzar los niveles de rentabilidad necesarios para su funcionamiento operativo.

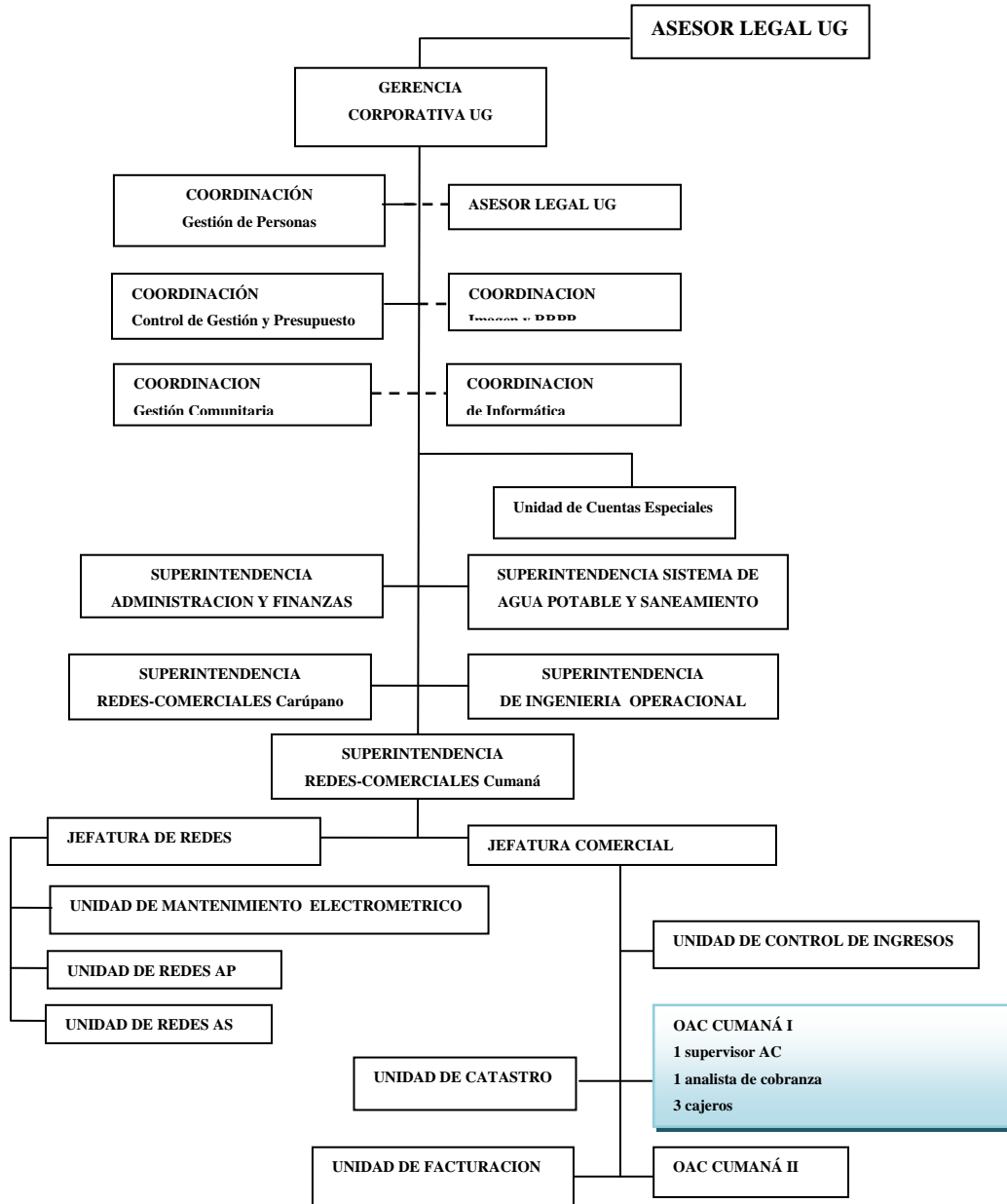
- Contribuir con la igualdad que asegure a los suscriptores el derecho a tener el mismo tratamiento que cualquier otro suscriptor de la misma categoría.
- Disminuir el déficit de tratamiento de cobertura de aguas residuales.
- Solidaridad, a través de instrumentos que garanticen el acceso a los servicios de agua potable, para aquellos suscriptores de menores ingresos o baja capacidad de pago.
- Impulsar el proceso de transferencia del servicio a las municipalidades, mediante la organización y estructuración eficiente de las dependencias necesarias dentro del marco jurídico, así como el político requerido para tales efectos.

Disminuir la existencia de incorporaciones clandestinas o no autorizadas en las obras e instalaciones, o roturas, que pueda causar pérdidas de agua potable.

La estructura organizativa de la C.A. Hidrológica del Caribe Sucursal Sucre está conformada tal como se muestra en la figura N° 14.

- Gerencia Hidrocaribe Sucre: la cual depende en línea directa de la vicepresidencia, la cual a su vez depende de la presidencia de la empresa regional ubicada en la ciudad de Puerto la Cruz. Esta gerencia tiene la responsabilidad de prestar un óptimo servicio de abastecimiento de agua potable y de recolección, tratamiento y disposición final de aguas servidas, así como supervisar que las actividades de la empresa en el Estado Sucre se realicen de manera efectiva y eficaz.

Figura N° 14. Organigrama Estructural de la Empresa HIDROCARIBE, C.A



Fuente: <http://www.hidrocaribe.gob.ve>.

- Subgerencia adjunta: ésta tiene la responsabilidad de ejercer la dirección, administración y representación de la gerencia de Hidrocaribe en ausencia del gerente o por delegación expresa del mismo.
- Subgerencia de Recursos Humanos: su misión es la de aplicar las políticas que en materias de recursos humanos se establezcan en la empresa, de esta unidad dependen los departamentos de administración de personal y de relaciones laborales.
- Subgerencia de Consultoría Jurídica: ejerce la representación judicial y extra judicial de la empresa a nivel estatal, dentro de los límites contenidos en los estatutos sociales de Hidrocaribe.
- Subgerencia de Planificación: sirve de apoyo a la gerencia en los aspectos relativos a planificación, presupuesto, estadísticas, sistemas de información, procesamiento de datos y financiamientos, y de ella dependen los Departamentos de Informática y Programación Presupuestaria.
- Subgerencia de Contraloría: se encarga de velar por el cumplimiento de los procedimientos, normas y leyes vigentes en materia de administración financiera y contable, a nivel de estado, mediante la aplicación de los programas de control, auditorías y las instrucciones aportadas por la Gerencia de Contraloría a nivel regional.
- Subgerencia de Relaciones Públicas: coordina y dirige el sistema de información que más se adapta a las necesidades del estado, de acuerdo a las directrices de la Gerencia de Información y Relaciones Publicas del nivel Corporativo.

- Subgerencia Administrativa: su función general es la de asegurar la administración de los recursos económicos y financieros de la empresa en el estado, tiene bajo su responsabilidad los departamentos de: Compras, Tesorería, Presupuesto y Contabilidad.
- Departamento de Compras: es una unidad adscrita a la Subgerencia Administrativa y es la responsable de todas las adquisiciones y suministros de materiales requeridos por la empresa para su funcionamiento, y a la vez, resguardar, mediante inventarios realizados en forma periódica los materiales en existencia.
- Departamento de Tesorería: esta es la unidad adscrita a la Subgerencia Administrativa que directamente se encuentra más relacionada a dicha Subgerencia, debido que los procedimientos que aquí se efectúan son la administración de los recursos humanos y financieros.
- Departamento de Contabilidad: es una unidad adscrita a la Subgerencia Administrativa en donde se registran todas y cada una de las operaciones contables derivadas de las actividades que se ejecutan en la empresa.
- Subgerencia de Operación y Mantenimiento: se encarga de dirigir y coordinar todo los aspectos técnicos y operativos requeridos para la ejecución de los planes de construcción, mantenimiento, reforma y ampliación de los sistemas en el estado. Se encarga de los departamentos de Electromecánica y de Operación de acueducto, de este último dependen las secciones de Operación de Aguas Servidas, Fuentes y captación, Planta de tratamiento y la de Estación de bombeo.
- Subgerencia de Comerciales: esta subgerencia se ocupa de velar por el buen desarrollo de la gestión comercial de la empresa en el estado, es la encargada

principal de supervisar y controlar de una forma minuciosa todos y cada uno de los planes de comercialización, entre los que destacan: Atención al Cliente (objeto de estudio), Facturación, Recaudación, Medición, Cortes, Reinstalación, etc. De esta depende los departamentos de Cobranzas, Facturación y Procesamientos de Datos, Altos Consumidores, Medición, Catastro.

- Subgerencia de Proyecto e Inspección: se encarga de dirigir, coordinar y evaluar la ejecución de los planes de construcción; inspección, reforma y ampliación de los sistemas de acueductos y alcantarillados, así mismo elabora los proyectos de obras en el Estado.
- Subgerencia de Núcleo Sucre: se responsabiliza por dirigir, coordinar y supervisar la administración, operación, conservación y mantenimiento de los acueductos bajo su jurisdicción. En Hidrocaribe Sucursal Sucre, esta unidad se encarga de coordinar las actividades referentes a los acueductos de los núcleos centro y este, los cuales Carúpano y Güiría respectivamente. Las operaciones de los acueductos que conforman el Núcleo Oeste (Cumaná, Araya y Cumanacoa), son coordinadas y dirigidas por la gerencia de Hidrocaribe Sucursal Sucre.
- Subgerencia del sistema Hidrológico Turimiquire: se encarga de realizar operaciones de comercialización en las poblaciones apartada de la ciudad sede, en este caso Cumana. Este sistema surte al estado Nueva Esparta, la ciudad de Cumaná y la Península de Araya, tiene como fuente la represa que lleva el mismo nombre y una represa auxiliar. La planta de tratamiento procesa aproximadamente 4400 lts/seg y el tratamiento es total para el estado Nueva Esparta, Cumaná y la Península de Araya.

- Departamento de Sistemas: se encarga de administrar la red local de microcomputadores de la empresa, velar por el buen funcionamiento de las redes locales de microcomputadores en las diferentes unidades, coordina y supervisa el mantenimiento correctivo de los equipos de computación, evalúa los requerimientos de sistemas de información y otros procesos automatizados de la empresa, asesora a la unidad de adquisición y suministros en la compra de insumos de computación y coordina con la Sub Gerencia de Recursos Humanos el adiestramiento del personal en el área de informática.

Entre las funciones más importantes y relevantes que realiza Hidrocaribe, C.A se pueden encontrar las siguientes:

- Suministro oportuno y suficiente de agua potable a los usuarios actuales y potenciales del estado.
- Cobranzas, facturación, medición y control de cuentas por servicios de agua potable.
- Supervisión, mantenimiento y reparación de los sistemas de recolección de aguas servidas y suministro de agua potable.
- Interrupciones temporales y colectivas del servicio por razones de escasez o reparaciones en el sistema.
- Recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas mediante obras de conducción, estaciones de bombeo y lagunas de tratamiento.
- Aplicación de programas dirigidos a mejorar la recaudación de ingresos (Operativos de cobranzas, convenios de pagos).
- Administrar y coordinar el recurso humano, tecnológico y financiero que posee la empresa para la prestación del servicio de agua potable.

- Realizar periódicamente encuestas para calificar la calidad de los servicios prestados, según parámetros indicados por la superintendencia nacional de los servicios de agua potable y de saneamiento.
- Informar a los suscriptores acerca de sus derechos y obligaciones, y con suficiente antelación sobre interrupciones y racionamiento programado de los servicios.
- Establecer planes de contingencias a ser aplicados en caso de emergencia.

En lo que respecta a la Subgerencia de Comerciales, de la misma dependen los departamentos de: compras, contabilidad y tesorería tal como se mostró en la figura N° 14.

Atención altos consumidores: este departamento se encarga de coordinar las actividades relacionadas a altos consumidores con la finalidad de garantizar el fiel cumplimiento de las normas establecidas.

- Incorporación y registro de clientes: este departamento se encarga de la coordinación, supervisión de la actualización, incorporación y registro de clientes al sistema comercial de acuerdo a las normas establecidas por el nivel corporativo de la empresa a fin de mantener actualizado el catastro. Tiene bajo su responsabilidad a las secciones de incorporación de nuevos clientes y construcción de tomas y actualización y mantenimiento del registro de clientes.
- Medición de consumo: es el departamento encargado de coordinar y planificar los programas de mantenimiento reparación e instalación de medidores así como el proceso de lectura y distribución de facturas, a fin de que se cumplan las normas y procedimientos establecidos para tal fin.
- Facturación y procesamiento de datos: es el departamento encargado de coordinar, planificar, dirigir y supervisar la gestión de facturación por consumo de agua de los acueductos con el fin de que sean emitidos en el tiempo estipulado y de

acuerdo con los lineamientos establecidos previamente por la Subgerencia de Comerciales.

- Cobranza y control de la gestión comercial: es el departamento encargado de revisar, analizar y auditar los ingresos diarios, semanales y mensuales cotejando los ingresos incluidos en el sistema comercial con los sistemas de caja a fin de llevar un control de la gestión comercial, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la empresa.
- Oficina de atención al cliente: son las oficinas encargadas de la gestión de cobranzas por la comercialización del agua potable y atender las diferentes solicitudes de los suscriptores, existiendo una oficina comercial para cada acueducto del Estado Sucre.

En cuanto a la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), , área organizativa objeto de estudio de esta investigación, la misma tiene como responsabilidad coordinar, supervisar y dirigir las actividades de administración de dicha unidad, con el fin de lograr un mejor servicio de acuerdo a las normas y procedimientos existentes y, a la vez, optimizar los ingresos de la empresa.

Entre las funciones de la Oficina Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), se encuentran:

- Atender, gestionar y solucionar los diferentes problemas de los suscriptores a fin de satisfacer sus necesidades.
- Supervisar y controlar los ingresos diarios, semanales y mensuales, con el fin de lograr cubrir las metas de recaudación de acuerdo con las normas y procedimientos de la Superintendencia Comercial.

- Revisar y supervisar la gestión de recaudación diaria, semanal y mensual y enviarlo a la Jefatura de Gestión Recaudación, para su control correspondiente.
- Coordinar, supervisar el cobro de los deudores morosos y aplicación de suspensión del servicio por incumplimiento del pago con el fin de cumplir con las metas de recaudación.
- Visitar y coordinar con los consejos comunales los operativos de cobranza que comprende: charlas de orientación, reclamos, tarifas, convenios, con el objeto de garantizar excelente comunicación e interrelación comunidad-empresa.
- Supervisar, gestionar y mantener el stock de materiales y el buen funcionamiento de los equipos utilizados en la gestión de recaudación con el objeto de dar cumplimiento a la planificación del cronograma establecido.
- Gestionar y supervisar la cobranza de altos consumidores y deudores a través de visitas personalizadas, llamadas telefónicas, citaciones, con la finalidad de garantizar una excelente comunicación cliente-empresa.
- Revisar, actualizar y supervisar los listados de corte, reinstalaciones y nuevas instalaciones para dar cumplimiento a la programación y metas establecidas.
- Coordinar conjuntamente con las operadoras del servicio la correcta asignación de los medidores a los clientes y el buen funcionamiento de los mismos, con el objeto de garantizar el consumo real del suscriptor.
- Coordinar, gestionar y supervisar conjuntamente con la cooperativa comercial, los diferentes trabajos a ejecutar para optimizar la prestación del servicio y el fiel cumplimiento de los trabajos asignados a la operadora.
- Manejar, custodiar y administrar eficientemente el Fondo Fijo de Caja Chica de conformidad con las normas establecidas.
- Supervisar y controlar la gestión del personal a su cargo, con el objeto de detectar requisiciones, asignaciones de responsabilidades y vigilar el cumplimiento de las actividades para cumplir con los objetivos de la empresa.

- Elaborar programas de ampliación de cobertura en la medición conjuntamente con el jefe de facturación.
- Supervisar y dirigir la medición en lecturas reales de los medidores comerciales, potenciales y residenciales con el fin de mantener actualizada la medición y prefacturación.
- Supervisar y revisar las reparticiones de medidores que están depositados en los talleres con el fin de garantizar el control de calidad de los mismos.
- Coordinar todo lo relacionado con: reclamos de altos y bajos consumidores, auditoria de ingresos diarios, consolidar el resumen de ingreso mensual, revisar convenios de pagos, revisar los presupuestos y derechos de incorporación cancelados diariamente y enviar a catastro y aquellos derechos con más de 30 días calculados para proceder al cobro.
- Revisar órdenes de trabajo diarios que genera y entregar al personal obrero encargado de ejecutarlas.
- Realizar inspecciones de campo.
- Participar en la creación de políticas, normas y procedimientos de la organización.
- Cumplir las normas, procedimientos y disposiciones, establecidas por la empresa.
- Ejecutar las tareas afines que le encomiende su superior inmediato.

La Oficina de Atención al Cliente I, como unidad funcional dentro de la estructura organizativa de Hidrocaribe es de gran importancia, porque a través del desempeño coordinado de sus funciones administrativas contribuye con el alcance de los objetivos, y es por esto que se hace imprescindible que el proceso administrativo se lleve a cabo de una forma integral, con el objeto de hacer más eficiente el comercio del agua potable y la atención que se le pueda dar al suscriptor a través de esta oficina.

Esta Oficina es dirigida por un jefe o supervisor quien controla de manera directa a todas las personas que laboran en ella, además tiene a su cargo a las secciones de: registro de clientes, medición de consumos, facturación y procesamiento de datos, cobranzas y atención al cliente (ver figura N° 14).

- Registro de Clientes: cuenta con un jefe de unidad (fiscal) que se encarga de la actualización, incorporación y registro de clientes al acueducto (Cumaná I) al sistema comercial.
- Medición de Consumos: cuenta con un analista de medición, que tiene como función verificar que el proceso de lecturas y distribución de facturas se realicen de manera coordinada y planificada.
- Facturación y Procesamiento de Datos: cuenta con (dos) analista de facturación bajo el cargo de un jefe de facturación y procesamiento de datos, el cual se encarga que la facturación por comercialización del agua potable del acueducto (Cumaná I), sea emitido en el tiempo estipulado.
- Cobranzas y Atención al Cliente: cuenta con dos cajeros, cuya responsabilidad es que todo los cobros sé efectúen por taquilla.

4.2 Bases Legales Relacionadas con la Actividad de Comunicación en la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)

Las bases legales se refieren al cuerpo jurídico que apoya al trabajo de investigación. La Oficina de Atención al Cliente I, de la Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre, al igual que todo el país se encuentra regida por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Ambiente y Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento. Entre los aspectos más resaltantes de estas leyes, reglamentos y normas se encuentran:

4.2.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En su artículo 108; establece lo siguiente:

Los medios de comunicación social, públicos y privados, deben contribuir a la formación ciudadana. El Estado garantizará servicios públicos de radio, televisión y redes de bibliotecas y de informática, con el fin de permitir el acceso universal a la información. Los centros educativos deben incorporar el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, de sus innovaciones, según los requisitos que establezca la ley.

Este artículo hace mención del derecho que tienen los ciudadanos de estar informado en todo momento, por diferentes medios (radio, televisión, redes de bibliotecas, informática, entre otros), para así tener conocimiento de su entorno, independientemente que el medio que se utilice sea público o privado.

En cuanto al derecho de las personas de disfrutar de bienes y servicios de calidad, sin que exista engaño sobre su contenido, y el artículo 117 expresa:

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

El artículo 156; numerales 16, 23 y 29 señalan que es de la competencia del Poder Público Nacional:

...El régimen y administración de las minas e hidrocarburos, el régimen de las tierras baldías, y la conservación, fomento y aprovechamiento de los bosques, suelos, aguas y otras riquezas naturales del país.

El Ejecutivo Nacional no podrá otorgar concesiones mineras por tiempo indefinido.

La Ley establecerá un sistema de asignaciones económicas especiales en beneficio de los Estados en cuyo territorio se encuentren situados los bienes que se mencionan en este numeral, sin perjuicio de que también puedan establecerse asignaciones especiales en beneficio de otros Estados.

...Las políticas nacionales y la legislación en materia de sanidad, vivienda, seguridad alimentaria, ambiente, aguas, turismo, ordenación del territorio y naviera.

...El régimen general de los servicios públicos domiciliarios y, en especial, electricidad, agua potable y gas.

El artículo 184 indica:

Es de la competencia del Municipio el gobierno y administración de sus intereses y la gestión de las materias que le asigne esta Constitución y las leyes nacionales, en cuanto concierne a la vida local, en especial la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios, la aplicación de la política referente a la materia inquilinaria con criterios de equidad, justicia y contenido de interés social, la promoción de la participación, y el mejoramiento, en general, de las condiciones de vida de la comunidad, en las siguientes áreas:

...Servicio de agua potable, electricidad y gas doméstico, alcantarillado, canalización y disposición de aguas servidas; cementerios y servicios funerarios.

Es decir, es competencias de los Municipios y Estados velar por un desarrollo económico que garanticen buenos servicios, entre ellos el agua.

Asimismo, la Constitución indica que el Estado garantizará la protección de todas las aguas como bienes de dominio público. Al respecto, el artículo 304 seguido:

Todas las aguas son bienes de dominio público de la Nación, insustituibles para la vida y el desarrollo. La ley establecerá las disposiciones necesarias a fin de garantizar su protección, aprovechamiento y recuperación, respetando las fases del ciclo hidrológico y los criterios de ordenación del territorio

4.2.2 Ley Orgánica del Ambiente

Ley Orgánica del Ambiente publicado en la Gaceta Oficial N° 5833, es la encargada de regular el servicio de agua potable en el territorio nacional, en razón a estos se mencionan los siguientes artículos:

Artículo 55: “la gestión integral del agua está orientada a asegurar su conservación, garantizando las condiciones de calidad, disponibilidad y cantidad en función de la sustentabilidad del ciclo hidrológico”.

El agua es vida y, por tal motivo, el Estado está en la obligación de buscar los mecanismos idóneos para que ésta llegue a todos los ciudadanos, y a todos requerimientos que su uso necesite.

Artículo 56: “para asegurar la sustentabilidad del ciclo hidrológico y de los elementos que intervienen en él; se deberán conservar los suelos, áreas boscosas, formaciones geológicas y capacidad de recarga de los acuíferos”. Pues, el Estado debe regular el uso de la tala y la quema, práctica que está en Venezuela, pero causa daños a las fuentes naturales de agua.

En cuanto a la existencia de mecanismo para hacer realidad la conservación de las cuencas hídricas del país el artículo 57:

Para la conservación de la calidad del agua se tomarán en consideración los siguientes aspectos:

1. La clasificación de las aguas atendiendo a las características requeridas para los diferentes usos a que deba destinarse.
2. Las actividades capaces de degradar las fuentes de aguas naturales, los recorridos de éstas y su represamiento.
3. La reutilización de las aguas residuales previo tratamiento.
4. El tratamiento de las aguas.
5. La protección integral de las cuencas hidrográficas.
6. El seguimiento continuo y de largo plazo de la calidad de los cuerpos de agua.
7. El seguimiento continuo de los usos de la tierra y sus impactos sobre las principales cuencas hidrográficas, que abastecen de agua a las poblaciones humanas y los sistemas de riego de las áreas agrícolas.

Por su parte, el artículo 66 expresa:

La Autoridad Nacional Ambiental establecerá y mantendrá un Registro de Información Ambiental, el cual deberá contener los datos biofísicos, económicos y sociales, así como la información legal, relacionados con el ambiente. Los datos del registro son de libre consulta y se deberán difundir periódicamente por medios eficaces cuando fueren de interés general.

Por lo que, se puede decir, que el Estado está en capacidad de tener un inventario actualizado de los recursos hídricos del país.

En lo que respecta a la utilización de los recursos hídricos, el artículo 69, señala lo siguiente:

Toda persona natural o jurídica que aproveche o utilice los ecosistemas, deberá recopilar la información relacionándola con los recursos que utiliza, sus posibles deterioros y las acciones para su recuperación y restauración. Esta información deberá ser suministrada al Registro de Información Ambiental dentro de los periodos, modalidades y costos establecidos por las normas que regulen la materia.

El artículo 74, se refiere a que los medios de información son una ventana abierta para la divulgación del buen uso de los recursos hídricos; en tal sentido, este artículo reza:

Los medios de comunicación y difusión deberán incorporar en la programación, los temas ambientales que propicien la información y el conocimiento de las complejas interrelaciones y vínculos entre los procesos de desarrollo social y económico en la búsqueda de un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado, fomentando la educación ambiental.

4.2.3 Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento

Según el artículo 1 de esta Ley, la misma tiene por objeto:

La prestación de los servicios públicos de agua potable y de saneamiento, establecer el régimen de fiscalización, control y evaluación de tales servicios y promover su desarrollo, en beneficio general de los ciudadanos, de la salud pública, la preservación de los recursos hídricos y la protección del ambiente, en concordancia con la política sanitaria y ambiental que en esta materia dicte el Poder Ejecutivo Nacional y con los planes de desarrollo económico y social de la Nación.

Es decir, esta Ley es la que regulará la prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento, así como promover su desarrollo en conformidad con el Poder Ejecutivo Nacional.

El artículo 2, de la mencionada Ley hace referencia, que las disposiciones de la misma se aplicaran a todos los prestadores del servicio de agua potable sean estos públicos o privados. Asimismo, se aplicará a todos los suscriptores y usuarios a nivel nacional, no obstante, los acueductos rurales serán objeto de un régimen de

administración especial de conformidad con lo que Reglamento que se promulgue al efecto.

Parágrafo Único: “Los acueductos rurales serán objeto de un régimen de administración especial, de conformidad con lo que estipule él. La ley es aplicable a todos los prestadores del servicio de agua en el territorio nacional y en zonas rurales tendrá un régimen especial”.

En relación a los principios que rigen la prestación de servicio, el artículo 3 señala:

- a. La preservación de la salud pública, el recurso hídrico y el ambiente;
- b. El acceso de todos los ciudadanos a la provisión de los servicios de agua potable y de saneamiento;
- c. El equilibrio entre la protección de los derechos y obligaciones de los suscriptores y la de los prestadores de los servicios;
- d. La calidad de los servicios públicos materia de esta Ley;
- e. La adopción de modelos de gestión basados en criterios de calidad, eficiencia empresarial, confiabilidad, equidad, no discriminación y rentabilidad;
- f. La transparencia en las decisiones e imparcialidad de tratamiento a todos los prestadores de los servicios y suscriptores.

En cuanto a los objetivos de esta Ley, el artículo 5 establece que son los siguientes:

- a. Dotar al sector agua potable y saneamiento de una nueva institucionalidad, con adecuada asignación de competencias, responsabilidades, deberes y derechos entre los distintos agentes que intervienen en la prestación de los servicios;
- b. Establecer las bases y condiciones del ejercicio de la regulación y control de la actividad de los prestadores de los servicios;
- c. Establecer y proteger los derechos de los suscriptores;

- d. Definir un régimen económico que garantice de manera sustentable la prestación eficiente y equitativa de los servicios;
- e. Desarrollar una política eficiente de subsidios que preserve el necesario equilibrio económico de los prestadores de los servicios;
- f. Promover la participación adecuada del sector público y la del sector privado en la prestación y expansión de los servicios de agua potable y de saneamiento;
- g. Establecer criterios para la prestación de los servicios en el área rural y en los desarrollos no controlados, promoviendo la constitución de modelos de gestión apropiados;
- h. Promover la participación de los ciudadanos organizados en el desarrollo y en la prestación de los servicios.

El artículo 28 señala la existencia de la Superintendencia Nacional de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento, la cual ejercerá sus funciones de fiscalización y control sobre la base de sus propias verificaciones y de la información suministrada por los prestadores de los servicios, los usuarios y las autoridades locales, para lo cual tendrá acceso a toda la documentación referente a los mismos, así como a las instalaciones involucradas, siempre que ello sea necesario para el ejercicio de sus funciones.

Es decir, la Superintendencia Nacional de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento, es la encargada de la fiscalización y control sobre la base de sus propias verificaciones y de la información suministrada por los prestadores de los servicios, los usuarios y las autoridades locales.

Asimismo, el artículo 66 indica:

Los prestadores de los servicios deberán publicar periódicamente en material de libre distribución, y dar a conocer directamente a los suscriptores, utilizando medios de amplia difusión, información actualizada sobre los niveles de calidad de los servicios que están siendo prestados, así como sobre las tarifas vigentes por contraprestación de los servicios.

Mientras que el artículo 67 señala:

Los prestadores de los servicios deberán mantener sistemas de información actualizados de las actividades que desarrollan y de los niveles de calidad de los servicios que prestan, e implementar programas de seguimiento de acuerdo con las pautas establecidas por la Superintendencia Nacional de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento y los Municipios, cuyo alcance y frecuencia permita establecer la adecuación de su gestión a las normas correspondientes. Estos registros estarán disponibles para la inspección de la Superintendencia Nacional de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento. Los datos e informaciones suministrados tendrán carácter público.

Es decir, los prestadores de servicios darán a conocer periódicamente a sus suscriptores sobre la calidad de los servicios, así como sus respectivas tarifas, al igual deben mantener actualizados todos sus registros de información referidos a la actividad que desarrollan de acuerdo con las pautas establecidas por la Superintendencia Nacional de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento y los Municipios, cuyo alcance y frecuencia permita establecer la adecuación de su gestión a las normas correspondientes.

Ahora, los suscriptores están en el derecho de conocer información completa, precisa y oportuna concerniente al régimen tarifario, normas de calidad, normas de prestación de los servicios y cualquier otra información que pueda suministrar el prestador de servicios; a este respecto, el artículo 70 señala:

Los suscriptores de los servicios públicos a los que se refiere esta Ley tienen derecho, además de los consagrados en la Ley de Protección al Consumidor y al Usuario:

- a. Recibir del prestador de servicios información completa, precisa y oportuna concerniente al régimen tarifario, normas de calidad, normas de prestación de los servicios y cualquier otra información que pueda suministrar el prestador de servicios y que sea considerada relevante para el suscriptor, siempre que no se trate de

- información reservada según el Reglamento y se cumplan las condiciones y requisitos que fije la Superintendencia Nacional de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento;
- b. Ser informados con suficiente antelación de las interrupciones del servicio o de los racionamientos programados;
 - c. Recibir la facturación con antelación a su vencimiento.

4.3. Elementos Internos que Influyen en el Proceso de Comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

El análisis de los elementos internos permite a las organizaciones identificar las fortalezas y amenazas de la empresa. Las fortalezas y amenazas son las actividades que la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A. (HIDROCARIBE), si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con eficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, las finanzas, la productividad, operaciones entre otras gestiones propia de la oficina.

El identificar y evaluar las fortalezas y amenazas de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A. (HIDROCARIBE), en sus áreas funcionales es una actividad esencial de la administración estratégica, puesto que ésta, aprovecha las oportunidades existentes y crea otras nuevas y diferentes para el futuro; gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos.

En tal sentido, realizar un análisis de los distintos elementos del ambiente interno es un excelente medio para mejorar el proceso de comunicación dentro de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A. (HIDROCARIBE). La palabra comunicación es quizá la más importante

en administración, es un componente fundamental de la dirección. El sistema de comunicación de la Oficina determina si las estrategias podrán implementarse con éxito. El proceso de análisis de los elementos internos se facilita mucho cuando se alienta a los miembros de la Oficina a discutir sus preocupaciones, revelar sus problemas, brindar recomendaciones y dar sugerencias cónsonas con los intereses y objetivos organizacionales.

La Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), presenta una población de cinco (5) personas que se constituyen en elementos claves esta investigación, para la cual se utilizó la encuesta, modalidad cuestionario (ver anexo N° 1), para recolectar la información requerida en función a los elementos internos y externos que la integran.

El cuestionario que se aplicó sigue la metodología del Modelo de la Administración Estratégica propuesto por Fred David (2008), a fin de recoger toda la información requerida para definir estrategias de comunicación para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

Ahora bien, para obtener la información relacionada con los elementos internos que influyen en el proceso de comunicación, el cuestionario se estructuró considerando las siguientes variables: aspectos generales, formas, medios, requisitos, direcciones, funciones y barreras de la comunicación, las cuales van a permitir definir estrategias de comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

4.3.1 Aspectos Generales

Al preguntar si se encontraban definidas la misión y visión en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), el 80% de los encuestados indicó que no las tienen definidas y el 20% restante difiere en su opinión.

Asimismo, cuando se consultó a los encuestados si tienen conocimiento de la existencia de una misión y visión en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), el 80% de los mismos expresó que no, mientras que un 20% no respondió.

Cuando se hicieron las consultas acerca de si se comunican las funciones que se deben llevar a cabo en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), en cumplimiento de la misión y visión, se pudo observar que el 100% de los encuestados no respondió.

De todo lo anterior se puede deducir que el personal que labora en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), no tiene conocimiento de lo referente a la misión y visión organizacional, lo que pudiera estar influyendo negativamente en la comunión de los intereses de esta organización, impidiendo así coordinar esfuerzos entre sus miembros, dificultando, de esta manera el logro de los objetivos.

Cuando se indagó acerca de la existencia de un manual para la realización de las actividades en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), el 60% del personal encuestado respondió no estar informado, el 40% restante no respondió; por tanto, se puede inferir que las funciones no se comunican a través de este instrumento. No obstante,

el 100% de los encuestados respondió que los manuales de cargo están relacionados con el desempeño de sus funciones.

En cuanto a sí la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), atiende, gestiona y soluciona los diferentes problemas de los suscriptores a fin de satisfacer sus necesidades, el 60% de los encuestados cree que si, a diferencia del otro 40% que indicó que no cumple con estas funciones.

Cuando se consultó a los encuestados si el clima laboral incide en el proceso de comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), el 80% de ellos manifestó que si incide. Mientras que el 20% restante no respondió. Asimismo, el 100% de los informantes manifestó que el ambiente laboral en la Oficina es armonioso.

Se le consultó a los encuestados si participan en las actividades realizadas por la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), y al respecto, el 80% de los mismos indicó que si participa, en cambio el otro 20% manifestó no participar en dichas actividades. Asimismo, el 100% de los encuestados indicó que creen que las actividades a desarrollar en función de mejorar la comunicación en esta organización deben ser coordinadas .

En cuanto a la participación en la toma de decisiones en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), un 80% del personal de esta Oficina ha señalado que participa en dicho proceso, a diferencia del otro 20% que indicó lo contrario. El 100% del personal encuestado, a su vez, indicó que la falta de comunicación influye significativamente en la recaudación por la prestación del servicio de agua potable.

De igual forma, el 100% del personal encuestado indicó que se revisan, actualizan y supervisan los listados de corte, reinstalaciones y nuevas instalaciones diariamente, dando así cumplimiento a la programación y metas establecidas, mejorando la comunicación entre usuario y la empresa. No obstante, este mismo porcentaje, indicó que la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), no cuenta con recursos para la adquisición y mejora de equipos para la transmisión y recepción de información.

Además, el 100% de los informantes señaló que la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), sí contribuye para mejorar la calidad de atención al ciudadano(a) y del servicio de agua potable y saneamiento, contribuyendo así con el medio ambiente.

4.3.2 Formas de Comunicación

Cuando se consultó sobre este aspecto, el 100% del personal encuestado señaló que la forma de comunicación más utilizada en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), es la verbal (oral- escrita), indicando además que ésta forma de comunicación permite el dialogo entre las personas disminuyendo la posibilidad de interpretación equivocadas en la Oficina.

4.3.3 Medios de Comunicación

En relación a los medios de comunicación, se consultó, cuáles medios de comunicación son utilizados en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), y el 80% de los encuestados dijo que se hace uso de las asambleas para contribuir al buen desempeño de sus actividades, mientras el 20% restante no contestó.

En este mismo orden de ideas, se preguntó si en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE) se realizan actividades que propicien una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, a lo que el 60% del personal encuestado, manifestó que no, mientras que el otro 40% indicó que si.

En relación al uso del internet como medio de comunicación, el 100% de los encuestados mencionó que no hacen uso de esta herramienta durante el desempeño de sus funciones. Ahora bien, el hecho de no hacer uso del internet en las actividades laborales es indicativo que esta Oficina no se ha adaptado a los múltiples cambios que los avances de las tecnologías de información y comunicación que han traído consigo, en cuanto a la modernización de equipos y software, automatización de registro de clientes, entre otros, elementos que giran en torno al mejoramiento de las comunicaciones.

4.3.4 Requisitos de la Comunicación

Para desempeñar efectivamente las tareas dentro de una organización es necesario que la comunicación cumpla con una serie de requisitos (claridad, precisión, adecuada redacción, objetiva y difusión), a este respecto, el 100% de los encuestados indicó que la comunicación empleada para el desempeño de las tareas en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), tiene que ser objetiva, se puede inferir que la Oficina no cumple efectivamente el proceso de comunicación, ya que carecen de los demás requisitos que son necesarios para que la misma alcance de manera eficiente sus objetivos.

4.3.5 Direcciones de la Comunicación

Con relación a las direcciones de comunicación se le consultó a los encuestados quién es el responsable de la divulgación y transmisión de información en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), a lo que el 100% de los mismos indicó que es el gerente.

Asimismo, se les consultó si saben a quién recurrir para solicitar información sobre las funciones que deben desempeñar en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), y el 60% de los encuestados indicó que casi siempre saben a quién recurrir, mientras que el 40% restante dijo que algunas veces.

4.3.6 Funciones de la Comunicación

Las funciones de la comunicación son el control, motivación, expresión emocional e información, al respecto, el 100% de los encuestados mencionó que la información es la función de la comunicación que se cumple en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE). No obstante, para que exista una buena comunicación ésta debe cumplir con todas sus funciones, en tal sentido se puede inferir que el proceso de comunicación de esta organización no es suficientemente efectiva, puesto que a juicios de los encuestados sólo ella se da con el propósito de información, sin considerar la motivación y la expresión emocional.

4.3.7 Barreras de la Comunicación

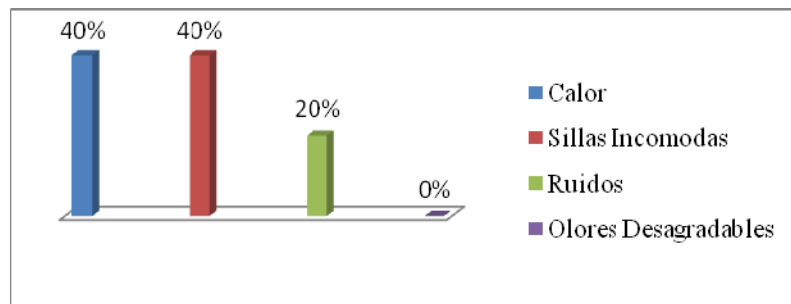
En cuanto a los factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso de comunicación, el 80% de los encuestados mencionó

que en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), si existen factores que impiden la comunicación (barreras), el 20% restante de los encuestados difiere en esta respuesta.

En función al total de los encuestados que indicó que existen barreras que impiden la buena comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), un 80% manifestó que hay barreras ambientales como el calor y sillas incómodas, y el otro 20% opinó que los ruidos afectan el proceso de comunicación (gráfico N° 1). En cuanto a las barreras verbales que afectan al proceso de comunicación, un 40% de los encuestados indicó que la dificultad de expresión, otro 40% opinó que el timbre de voz, mientras que el 20% restante no contestó (gráfico N° 2). Y en relación a las barreras interpersonales que perturban la comunicación en la Oficina, un 40% indicó que el lenguaje, mientras el 60% restante no opinó (gráfico N° 3).

Gráfico N° 1

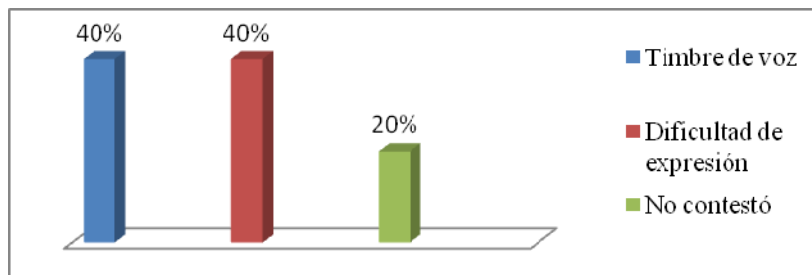
Barreras Ambientales que Inciden en la Comunicación



Fuentes: Autoras. 2009.

Gráfico N° 2

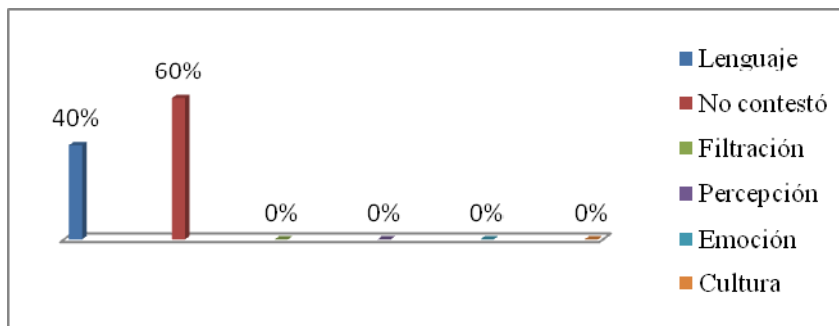
Barreras Verbales que Inciden en la Comunicación



Fuentes: Autoras. 2009.

Gráfico N° 3

Barreras Interpersonales que Inciden en la Comunicación



Fuentes: Autoras. 2009.

4.4 Factores Externos que influyen en el Proceso de Comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

El ambiente externo se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de la organización, como la creciente competencia, nuevas tecnologías y legislaciones, nivel de ingresos de los potenciales clientes, responsabilidad social, entre otros. El análisis de los elementos externos saca a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse la empresa, lo

cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas.

El proceso de realizar un análisis de los elementos externos debe implicar a la mayor cantidad de personas que sea posible. La participación en el proceso de administración estratégica deriva la comprensión y el compromiso por parte de todos los miembros de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica de Caribe C.A (HIDROCARIBE); por cuanto éstos apreciarán tener la oportunidad de aportar ideas y de obtener una mejor comprensión de dicha Oficina y su desempeño en ésta, además de los cambios externos y los mercados en lo que se desenvuelve la misma.

Los cambios en los elementos externos se traducen en cambios en la demanda de los clientes en cuanto a los servicios prestados por la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica de Caribe C.A (HIDROCARIBE). Los elementos del ambiente externo permiten identificar y evaluar las oportunidades y amenazas de la Oficina contribuyendo a desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr los objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr los objetivos anuales.

Los factores externos están compuestos por una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que deberían evitar. El análisis de los factores externos no pretenden elaborar una lista de todos los factores que podrían influir en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE); por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que se puedan procesar.

La Oficina debe tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores (fuerzas competitivas, fuerzas tecnológicas, fuerzas políticas, legales y

gubernamentales, fuerzas sociales, culturales y educativas y fuerzas económicas), formulando así estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas.

4.4.1 Aspectos Generales

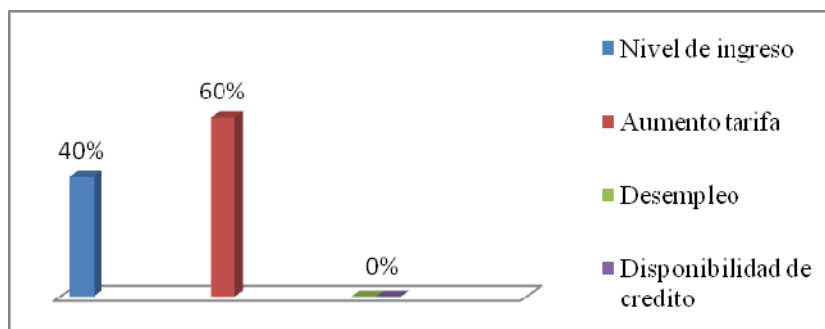
Cuando se le consultó al personal que labora en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), sobre cuál de los factores del ambiente externo influye directamente en la comunicación, el 100% indicó que las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales son las que más influyen.

4.4.2 Fuerzas Económicas

De los factores económicos que inciden en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre, de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), un 60% de los encuestados indicó que el aumento de las tarifas son las que inciden en la comunicación de la Oficina, mientras que un 40% opinó que es el nivel de ingresos el que más incide (grafico N° 4).

Gráfico N° 4

Factores Económicos que Inciden en la Comunicación



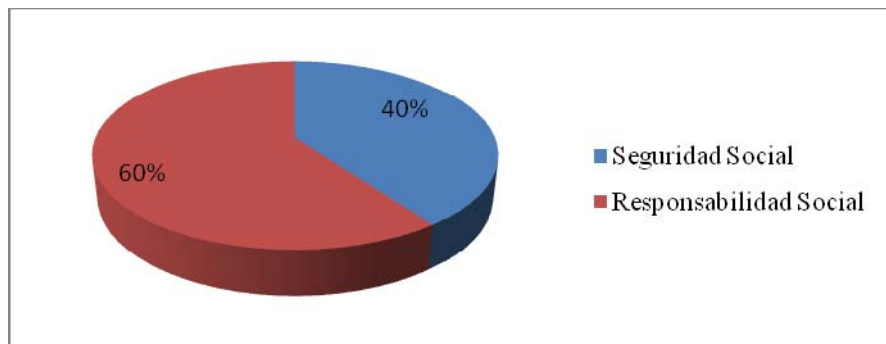
Fuente: Autoras. 2009.

4.4.3 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

En relación a las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales se consultó cuáles factores inciden en el proceso de comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I, sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), a lo que el 60% de los encuestados manifestó que la responsabilidad social y el otro 40% indicó que la seguridad social son los factores que influyen en este proceso comunicacional de la organización (grafico N° 5).

Gráfico N° 5

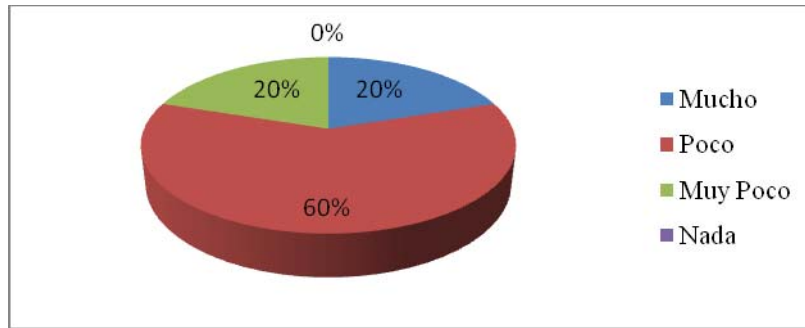
Factores que Inciden en el Proceso de Comunicación



Fuente: Autoras. 2009.

Asimismo, cuando se hizo la consulta si las costumbres y estilos de vida de la empresa Hidrológica del Caribe, C.A influyen en la comunicación de las actividades de la Oficina de Atención al Cliente I, sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), el 60% del personal encuestado indicó que es poca la incidencia, un 20% manifestó que inciden mucho, y el otro 20% indicó que inciden muy poco, tal como se muestra en el gráfico N° 6.

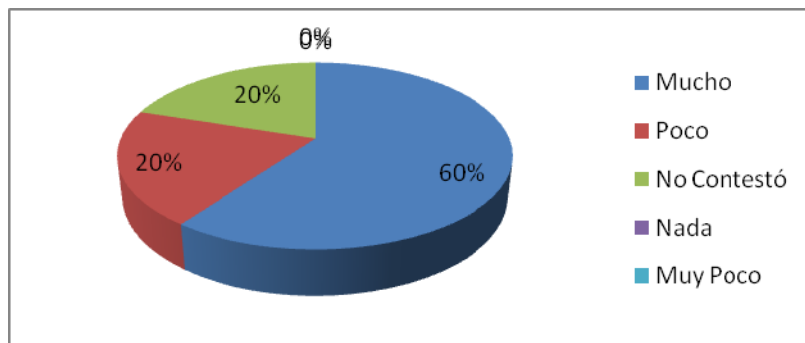
Gráfico N° 6
Las Costumbres y Estilos de Vida de la Empresa
Hidrológica del Caribe, C.A influyentes en la comunicación



Fuente: Autoras. 2009.

En cuanto a sí los gustos y las necesidades de la empresa Hidrológica del Caribe, C.A. influyen en la comunicación de las actividades de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe, C.A. (HIDROCARIBE), un 60% de los encuestados indica que influyen mucho, mientras que un 20% dice que influyen poco y el 20% restante no contestó (gráfico N° 7).

Gráfico N° 7
Influencia de los Gustos y Necesidades de la Empresa
Hidrológica del Caribe C.A en la comunicación



Fuente: Autoras. 2009.

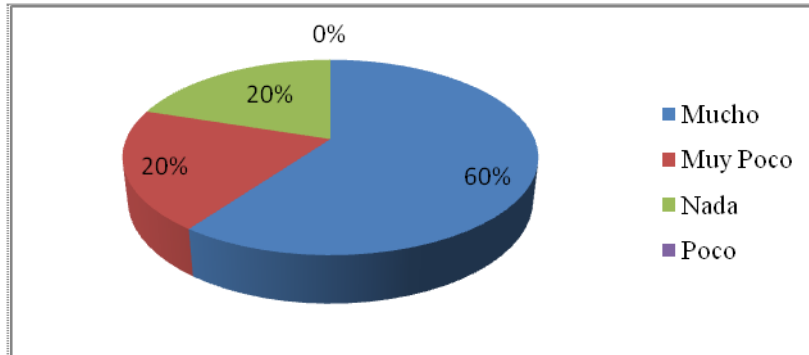
4.4.4 Fuerzas Políticas, Legales y Gubernamentales.

En lo que respecta a este aspecto se consultó, si las políticas implementadas por el gobierno tienen influencia en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), y el 80% del personal encuestado señaló que si tienen influencia. Sin embargo, el 20% restante se abstuvo de contestar la mencionada pregunta.

En cuanto a las políticas monetarias y fiscales aplicadas por el Gobierno Nacional actualmente, y su influencia en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), el 60% de los encuestados cree que éstas si tienen influencia en la comunicación de la Oficina, y el otro 40% cree que no.

Igualmente, se les consultó si las políticas cambiarias y de control de precios aplicadas por el Gobierno Nacional actualmente, influyen en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), y se puede observar en el gráfico N° 8, que el 60% de los encuestados indicó que dichas políticas influyen mucho en la comunicación, mientras que un 20% indicó que muy poco y el 20% dijo que nada.

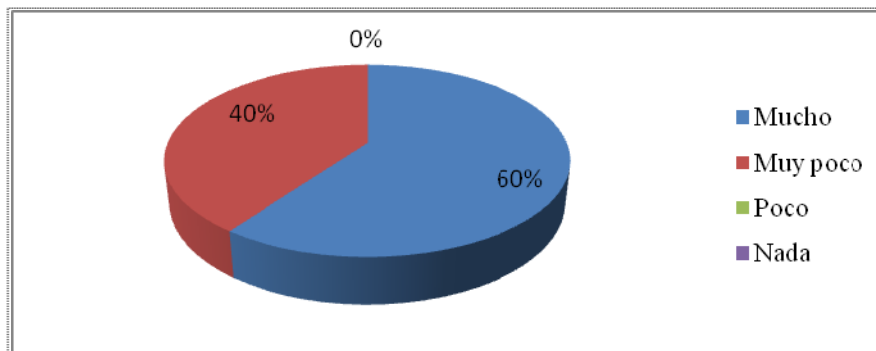
Gráfico N° 8
Influencia de las Políticas Cambiarias y de Control de Precios
Aplicadas por el Gobierno Nacional en la Comunicación



Fuente: Autoras. 2009.

En cuanto a sí las políticas de sueldos y salarios aprobadas por el Gobierno Nacional influyen en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), se puede observar en el gráfico N° 9, que un 60% de los encuestados cree que estas políticas influyen mucho en la comunicación, mientras que el 20% influyen muy poco y un 20% se abstuvo de contestar.

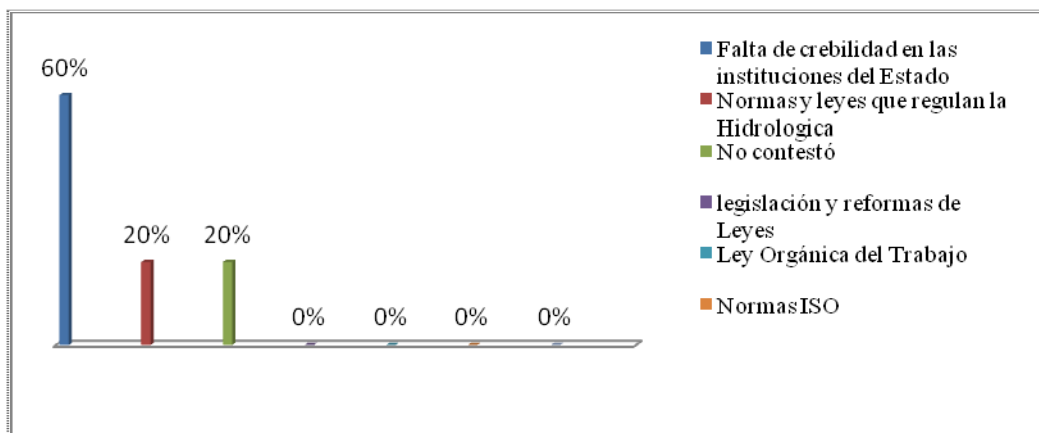
Gráfico N° 9
Influencia de las Políticas de Sueldos y Salarios en la Comunicación



Fuente: Autoras. 2009.

De los aspectos políticos y legales (elecciones, normas y leyes que regulan las actividades de Empresa Hidrológica del Caribe C.A, legislación y reformas de leyes, estabilidad políticas del país, falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado, ley orgánica del trabajo, normas ISO), el 60% del encuestados dijo que la falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado incide en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), un 20% mencionó que son las Normas y las leyes que regulan las actividades de la Hidrológica del Caribe C.A, mientras que un 20% se abstuvo de responder (gráfico N° 10).

Gráfico N° 10
Incidencia de los Aspectos Políticos y Legales en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).



Fuente: Autoras. 2009.

4.4.5 Fuerzas Tecnológicas

En cuanto a los factores de fuerzas tecnológicas que inciden en la comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del

Caribe C.A (HIDROCARIBE), el 100% de los encuestados opina que el acceso a las nuevas tecnologías incide en la comunicación de la oficina. De la misma manera, todos los encuestados consideran que las tecnologías de información y comunicación tienen mucha influencia en las actividades que realizan en la mencionada Oficina.

4.5 Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades en el proceso de Comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

Una vez analizados tanto los elementos de carácter interno como los externos que influyen en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), se procedió a determinar las fortalezas y debilidades del proceso de comunicación de esta institución, y las amenazas y oportunidades que el entorno le ofrece y que pueden afectarle positiva o negativamente (cuadros N° 1 y N° 2).

Cuadro N° 1. Análisis Interno de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

Factores	Elementos	Causas / Efectos	Fortalezas o Debilidades
Aspectos Generales	Misión	Causa: No está definida Efecto: El personal que labora en la Oficina no sabe hacia dónde va la organización.	Debilidad El personal de la Oficina no conoce la misión, ya que la misma no ha sido definida.
		Causa: No está definida	Debilidad El personal de la

	Visión	Efecto: El personal que labora en la Oficina no sabe qué quiere la organización a largo plazo.	Oficina no conoce la visión, ya que la misma no ha sido definida, por lo tanto no ha sido divulgada al público y al personal que allí labora.
	Existencia de Manuales	Causa: No existen Efecto: Dificultad de integración, desempeño y coordinación de las funciones que se cumplen en la Oficina.	Debilidad La Oficina no hace uso de manuales durante el desempeño de sus actividades, ya que el personal al momento de su ingreso no se es informado de la existencia de los mismos. El personal desconoce la variedad de manuales que podrían mejorar la realización de sus actividades.
	Solución de Problemas	Causa: La Oficina gestiona, atiende y soluciona los diferentes problemas. Efecto: Genera satisfacción en la atención brindada al cliente	Fortaleza La Oficina de atención al cliente cuenta con un personal comprometido en la atención, gestión y solución de los diferentes problemas que se puedan presentar con los suscriptores, haciendo que la comunicación sea efectiva.
		Causa: Armonioso	Fortaleza El personal realiza

	Clima Laboral	Efecto: Buenas relaciones interpersonales	sus funciones en un ambiente laboral armonioso, permitiendo así que la relación entre ellos sea factible, conllevando a la existencia de una buena comunicación.
	Participación en Actividades	Causa: Desarrollo de actividades Efecto: Permite la participación por parte del personal	Fortaleza El personal manifiesta que se siente involucrado en las actividades realizadas por la Oficina, mejorando así el desarrollo de las actividades en función de la comunicación
	Coordinación de las Actividades	Causa: Falta de coordinación de las actividades Efecto: Dificultad en el logro de los objetivos	Debilidad El personal manifiesta la falta de coordinación, que impide el desarrollo de las actividades en función de mejorar la comunicación.
		Causa: Participación activa	Fortaleza La participación en la

	Toma de Decisiones	<p>Efecto: Existe unión y trabajo en equipo por parte del personal al momento de realizar sus tareas</p>	toma de decisiones permite el compromiso del personal de la Oficina para trabajar en conjunto para alcanzar un objetivo en común, incidiendo favorablemente en el proceso de comunicación.
	Revisión, Actualización y Supervisión	<p>Causa: Cumplimiento de actividades</p> <p>Efecto: Eficiencia al realizar las tareas</p>	<p>Fortaleza: El personal indica que se revisa, actualiza y supervisa todo lo relacionado con la prestación del servicio de agua, mejorando así la comunicación entre usuario y Oficina.</p>
	Recursos financieros	<p>Causa: Falta de recursos financieros</p> <p>Efecto: Dificulta la adquisición y mejoras de equipos de información y comunicación.</p>	<p>Debilidad La Oficina no cuenta con recursos financieros para la adquisición y mejora de equipos para la transmisión y recepción de información.</p>
		<p>Causa: Interrelación personal</p> <p>Efecto:</p>	<p>Fortaleza La comunicación verbal y la escrita son</p>

	<p>Formas de comunicación (oral – escrita)</p>	<p>Permite el dialogo entre las personas y transferencia de información de forma personal</p>	<p>las más utilizada en la Oficina, puesto que permite el diálogo entre las persona, trasferencia de información, disminuyendo las interpretaciones equivocadas por el personal, existiendo una retroalimentación de manera rápida.</p>
	<p>Medios de comunicación</p>	<p>Causa: Utilización de formas comunicación tradicionales (asambleas y cartas) Efecto: La Oficina no está a la vanguardia de los múltiples cambios en materia de comunicación.</p>	<p>Debilidad Los medios de comunicación más utilizados son las asambleas y las cartas; asimismo la Oficina no cuenta con el uso de internet e intranet impidiendo que la misma se adapte a los avances de las nuevas tecnologías de información y comunicación.</p>
		<p>Causa: La Oficina no cumple con todos los</p>	<p>Debilidad La comunicación es objetiva, lo cual solo</p>

	Requisitos de la comunicación	requisitos de la comunicación (Objetiva, clara, precisa y difundida) Efecto: No permite que la comunicación sea efectiva	permite establecer una interacción de ideas con los diferentes miembros que conforman la Oficina; sin embargo, la comunicación carece de motivación y expresión emocional que imposibilita que la misma sea efectiva.
	Direcciones de la comunicación	Causa: Definición clara de autoridad Efecto: El personal está claro sobre su supervisor inmediato	Fortaleza El personal de la Oficina tiene claro a quién recurrir al momento de solicitar cualquier información, lo cual posibilita el proceso de comunicación descendente en dicha Oficina.
	Barreras de la comunicación	Causa: Distorsión de la comunicación Efecto: Dificultad en el alcance de los objetivos	Debilidad El personal no cuenta con un mobiliario idóneo que les permita realizar sus tareas de manera eficiente. Existe incomodidad por el tono de voz empleado por el personal, además, el lenguaje utilizado no es el acorde.

Fuente: Autoras. 2009.

**Cuadro N° 2. Análisis externo que Influye en la Oficina de Atención al
 Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A
 (HIDROCARIBE).**

Factores	Elementos	Causas / Efectos	Oportunidades o Amenazas
Económicos	Nivel de ingresos	<p>Causa: Incide en la calidad de vida</p> <p>Efecto Mejoras en la calidad de vida</p>	<p>Oportunidad El nivel de ingreso permite a las personas de la Oficina mejorar la calidad de vida, motivando así al cumplimiento de las actividades y un proceso de comunicación acorde.</p>
	Aumento de tarifa	<p>Causa: Ajuste de tarifas</p> <p>Efecto: Un 15% de la recaudación por la prestación del servicio es destinada a cubrir los gastos de la Oficina.</p>	<p>Oportunidad Al ajustar las tarifas por el servicio prestado, la Oficina en su recaudación se obtienen ingresos que pudieran ser utilizados para mejorar sus condiciones laborales y así mejorar el proceso de comunicación en dicha organización.</p>
		<p>Causa: Compromiso de la</p>	<p>Oportunidad El personal se siente</p>

Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales	Seguridad social	Oficina hacia el personal Efecto: Mejora la calidad de vida del personal	apoyado y respaldado por la oficina en todo lo relacionado a la seguridad social del individuo.
	Responsabilidad social	Causa: Compromiso de la Oficina hacia la comunidad Efecto: Ofrece a las comunidades mejoras en el servicio de agua potable.	Oportunidad La Oficina cumple con un fin social garantizando a las comunidades mejoras en el uso y tratamiento de las agua.
	Costumbres y estilos de vida	Causa: El entorno social Efecto Las costumbres y estilos de vida	Oportunidad El personal indica que las costumbres y estilos de vida no influyen en el proceso de comunicación en la Oficina
	Gustos y necesidades	Causa: Satisfacción de las necesidades del cliente Efecto: No incide en el proceso de comunicación	Oportunidad El personal indica que los gustos y necesidades de la Hidrológica de Caribe no tienen incidencia en el proceso de comunicación.
		Causa: Control de políticas	Amenaza Las políticas

Políticos, Legales y Gubernamentales	Política monetaria y fiscal	monetarias Efecto: Incidencia en la comunicación	monetarias y fiscales tienen influencia en la comunicación de la Oficina, ya que el personal no tiene conocimiento de los cambios e incidencias que tienen dichas políticas en torno a la Oficina.
	Políticas cambiarias y control de precios	Causa: Control de políticas cambiarias Efecto: Delimita los niveles de precio por el servicio prestado	Amenazas Las políticas cambiarias y control de precios tienen influencia en la comunicación de la Oficina, puesto que éstas ocasionan el control de los precios del servicio que presta dicha unidad, impidiendo la generación de nuevos ingresos para la misma.
	Políticas de sueldos y salarios	Causa: Salarios percibidos Efecto: El personal no se siente satisfecho.	Amenaza Las políticas de sueldos y salarios tienen influencia en la comunicación de la Oficina, ya que los trabajadores no se sienten motivados por la remuneración percibida, lo que dificulta el proceso de comunicación.
		Causa: Regulaciones por	Amenaza Las instituciones del

	Instituciones del Estado	parte del Estado Efecto: Distorsión de los objetivos	Estado inciden en la comunicación de la Oficina, puesto que éstas son las que regulan las actividades concernientes al servicio de agua, generando así una incidencia en el alcance de los objetivos.
Tecnológicos	Acceso a nuevas tecnologías	Causa: Nuevas tecnologías de información y comunicación. Efecto: <ul style="list-style-type: none"> • Personal más informado. • Respuestas en tiempo real. 	Oportunidad El contar con nuevas tecnologías de información y comunicación, le permitirá a la Oficina ser más competitiva así como le permiten cumplir sus actividades de una forma más rápida y oportuna.

Fuente: Autoras. 2009.

Una vez analizados todos y cada uno de los elementos internos y externos que influyen el proceso de comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE) a continuación se procede a analizar el impacto que genera cada uno de ellos en el proceso de comunicación de dicha Oficina (cuadros N° 3 y N° 4).

Cuadro N° 3. Análisis de impacto de los Elementos Internos que Inciden en la Comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I. (Fortalezas y Debilidades)

Factores	Elementos	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Aspectos Generales	Misión	X		
	Visión	X		
	Inexistencia de manuales	X		
	Solución de problemas	X		
	Clima laboral	X		
	Participación en actividades	X		
	Coordinación en las actividades	X		
	Toma de decisiones	X		
	Revisión, actualización y supervisión	X		
	Recursos financieros	X		
Formas de comunicación	Comunicación oral y escrita	X		
Medios de comunicación	Asambleas, cartas, carteleras, memorándums, entre otras.	X		
Requisitos de la comunicación	Objetiva	X		
Dirección de la comunicación	Saben quién es su superior inmediato	X		
Funciones de la comunicación	Información, motivación, expresión emocional y control		X	
Barreras de la comunicación	Calor, sillas incómodas, ruidos, voz alta, lenguaje inadecuado.	X		

Fuente: Autoras. 2009.

**Cuadro N° 4. Análisis del Impacto de los Elementos Externos que Inciden
en la Comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I.
(Oportunidades y Amenazas).**

Elemento entorno	Importancia del impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Económicos	Nivel de ingreso			X
	Aumento de tarifa	X		
Social, cultural, demográficos y ambientales	Seguridad social	X		
	Responsabilidad social	X		
	Costumbres y estilos de vida			X
	Gustos y necesidades			X
Políticos, legales y gubernamentales	Políticas monetarias y fiscal		X	
	Políticas cambiarias y de control de precios		X	
	Políticas sueldos y salarios	X		
	Regulaciones del Estado	X		
Tecnológicos	Acceso a nuevas tecnologías	X		

Fuente: Autoras. 2009.

Una vez analizado el impacto que genera cada uno de los factores internos y externos en el proceso de comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), se procedió a

establecer las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades para el proceso de comunicación de esta organización (cuadro N° 5).

Cuadro N° 5. Hoja de Trabajo para la Comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de tarifa 2. Seguridad social 3. Responsabilidad social 4. Acceso a nuevas tecnologías 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas sueldos y salarios 2. Regulaciones del Estado
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solución de problemas 2. Clima laboral 3. Participación en actividades 4. Direcciones de la comunicación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión 2. Visión 3. Inexistencia de manuales 4. Recursos financieros insuficientes 5. Barreras de la comunicación 6. Requisitos de la comunicación 7. Coordinación de la actividades 8. Medios de comunicación

Fuente: Autoras. 2009.

Ahora bien, una vez identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades asociadas al proceso de comunicación de la Oficina de Atención al

Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), se procedió a interrelacionarlas, para identificar las estrategias FO (uso de Fortalezas para aprovechar las Oportunidades, FA (uso de las Fortalezas para evitar Amenazas), DO (dominar Debilidades para aprovechar Oportunidades), y DA (minimizar las Debilidades y evitar Amenazas), (cuadro N° 6). Mismas que luego serán listadas en la construcción de la matriz DOFA, que a continuación se presentan.

CUADRO N° 6. Matriz DOFA asociada a la Comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	1. Aumento de tarifa 2. Seguridad social 3. Responsabilidad social 4. Acceso a nuevas tecnologías	1. Políticas sueldos y salarios 2. Regulaciones del Estado.
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
1. Solución de problemas 2. Clima laboral 3. Participación en actividades 4. Direcciones de la comunicación	1. Aprovechar el aumento de la tarifa para contribuir a que la empresa destine recursos económicos para la atención, gestión y solución de los diferentes problemas de los suscriptores a fin de satisfacer sus necesidades. (F ₁ , O ₁). 2. Mantener el estándar de eficiencia	1. Utilizar el diálogo compartido como forma de divulgación sobre la incidencia de las distintas normativas impuestas por el Estado que guardan relación con el servicio que se presta en la Oficina. (F ₂ , A ₂). 2. Promover la unión de sus miembros a través de

	<p>de la atención, gestión y soluciones ofrecidas al suscriptor mediante un adecuado flujo de comunicación que sea compartido por cada uno de los miembros de la Oficina. (F₁, O₃).</p> <p>3. Conservar los distintos canales de comunicación entre el personal y gerente, permitiendo la participación en actividades que garanticen el alcance de los objetivos organizacionales. (F₄, O₄)</p> <p>4. Instalar software de información y comunicación que permita la atención y gestión, todo esto relacionado al registro del cliente, medición de consumo, facturación y procesamiento de datos de los mismos, permitiendo que se logren los objetivos vinculados con el comercio de agua potable y la atención que se pueda dar al suscriptor a través de esta Oficina. (F₁, O₄).</p> <p>5. Vincular al personal de la Oficina en actividades que propicien la</p>	<p>una comunicación abierta y recíproca por medio de esfuerzos coordinados que contribuyan al éxito de la organización.(F₃, A₁).</p> <p>3. Aprovechar las relaciones existentes entre gerente y trabajador, a fin de mantener informando al trabajador sobre las políticas de sueldos y salarios emanadas de los niveles central y gubernamental. (F₄, A₁)</p>
--	--	--

	<p>6. Contribuir a la mejora de la calidad de vida de los habitantes del oriente del país, a través de una gestión compartida con las comunidades y un personal comprometido, capacitado y en armonía con el medio ambiente. (F₁,O₃)</p> <p>7. Fomentar un ambiente laboral armonioso que permita la comprensión y el compromiso de todo y cada uno de los miembros de la Oficina, constituyendo las bases para poner claro las responsabilidades de la Oficina con sus clientes. (F₂, O₂, O₃).</p> <p>8 Establecer mecanismos de comunicación efectivo entre empresa y cliente a fin de dar respuestas inmediatas a los problemas planteados por este último. (F₁, O₃).</p>	
--	---	--

Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<p>1. Misión</p> <p>2. Visión</p> <p>3. Existencia de manuales</p> <p>4. Recursos financieros</p> <p>5. Barreras de la comunicación</p> <p>6. Requisitos de la comunicación</p> <p>7. Coordinación de las actividades.</p> <p>8. Medios de comunicación</p>	<p>1. Hacer la declaración de la misión, ya que ésta es un vehículo eficaz de comunicación con el personal de la Oficina, contribuyendo a que ésta sea competitiva y, a su vez, le pueda ofrecer una respuesta satisfactoria a las distintas actividades sociales que aporten beneficios para la organización como la sociedad. (D1, O₂, O₃).</p> <p>2. Hacer la declaración de la visión, haciendo uso de los distintos medios tecnológicos en materia de información, y comunicación, ya que estos les permite a la organización ser competitiva, pues esta es el medio por el cual se comunican los deseos a largo plazo de la organización. (D₂, O₄).</p>	<p>1. Utilizar los distintos medios de comunicación para que el personal esté informado sobre los acontecimientos que puedan suscitarse en materia de sueldos y salarios. (D₈, A₁).</p> <p>2. Desarrollar una comunicación adecuada, precisa, objetiva y difundida, que le permita a la Oficina ser más competitiva y pueda dar respuestas efectivas en relación a las regulaciones del Estado. (D₆, A₂).</p>

	<p>3. Diseñar manuales de procedimientos que comuniquen en forma clara y precisa las funciones y responsabilidades concernientes a cada cargo, a fin de facilitar el desempeño de la misma. (D₃, O₃).</p> <p>4. Fomentar las redes de comunicación, ya que por ser éste un proceso que tiene el potencial de generar ventajas en el alcance de los objetivos de la Oficina, por la unión de criterios de los miembros de la unidad; facilitando la interacción en forma regular con sus clientes, fomentando así la confianza de estos hacia la organización. (D₈, O₃).</p> <p>5. Adquirir nuevas tecnologías, que le permitan a la Oficina la transmisión y recepción de información a sus clientes de forma rápida y oportuna. (D₈, O₄).</p>	
--	--	--

	<p>6. Adoptar habilidades técnicas de comunicación por cuanto éste es un medio efectivo de relación del personal, contribuyendo a una gestión efectiva de la Oficina con respecto al servicio de agua potable. (D₇, O₂, O₃).</p> <p>7. Minimizar las interferencias producidas durante el proceso de comunicación que dificulten la circulación de los mensajes a través de la actualización de nuevos equipos en materia de información y comunicación. (D₅, O₄)</p>	
--	--	--

Fuente: Autoras. 2009.

A continuación se presentan las acciones estratégicas que surgieron del análisis de la Matriz DOFA asociadas al proceso de comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), las cuales están diseñadas con el fin de aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas que presenta el entorno y tratar de contrarrestar las debilidades y amenazas.

Estrategias FO

- Aprovechar el aumento de la tarifa para contribuir a que la empresa destine recursos económicos para la atención, gestión y solución de los diferentes problemas de los suscriptores a fin de satisfacer sus necesidades.
- Mantener el estándar de eficiencia de la atención, gestión y soluciones ofrecidas al suscriptor mediante un adecuado flujo de comunicación que sea compartido por cada uno de los miembros de la Oficina.
- Conservar los distintos canales de comunicación entre el personal y gerente, permitiendo la participación en actividades que garanticen el alcance de los objetivos organizacionales.
- Instalar software de información y comunicación que permita la atención y gestión, todo esto relacionado al registro del cliente, medición de consumo, facturación y procesamiento de datos de los mismos, permitiendo que se logren los objetivos vinculados con el comercio de agua potable y la atención que se pueda dar al suscriptor a través de esta Oficina.
- Vincular al personal de la Oficina en actividades que propicien la comunicación e interacción de sus miembros.
- Contribuir a la mejora de la calidad de vida de los habitantes del oriente del país, a través de una gestión compartida con las comunidades y un personal comprometido, capacitado y en armonía con el medio ambiente.
- Fomentar un ambiente laboral armonioso que permita la comprensión y el compromiso de todo y cada uno de los miembros de la Oficina, constituyendo las bases para poner claro las responsabilidades de la Oficina con sus clientes.
- Establecer mecanismos de comunicación efectivos, entre empresa y cliente, a fin de dar respuesta inmediata a los problemas planteados por este último.

Estrategias FA

- Utilizar el diálogo compartido como forma de divulgación sobre la incidencia de las distintas normativas impuestas por el Estado que guardan relación con el servicio que se presta en la Oficina.
- Promover la unión de sus miembros a través de una comunicación abierta y recíproca por medio de esfuerzos coordinados que contribuyan al éxito de la organización.
- Aprovechar las relaciones existentes entre gerente y trabajador, a fin de mantener informado al trabajador sobre las políticas de sueldos y salarios emanadas de los niveles central y gubernamental.

Estrategias DO

- Hacer la declaración de la misión, ya que ésta es un vehículo eficaz de comunicación con el personal de la Oficina, contribuyendo a que ésta sea competitiva y, a su vez, pueda ofrecer una respuesta satisfactoria a las distintas actividades sociales que le aporten beneficios para la organización como la sociedad.
- Hacer la declaración de la visión, haciendo uso de los distintos medios tecnológicos en materia de información, y comunicación, ya que estos les permite a las organizaciones ser competitiva, puesto que esta es el medio por el cual se comunican los deseos a largo plazo de la organización.
- Diseñar manuales de procedimientos comuniquen en forma clara y precisa las funciones y responsabilidades concernientes a cada cargo, a fin de facilitar el desempeño de los mismos.
- Fomentar las redes de comunicación, ya que por ser éste un proceso que tiene el potencial de generar ventajas en el alcance de los objetivos de la Oficina, por la unión de criterios de los miembros de la unidad; facilitando la interacción en

forma regular con sus clientes, fomentando así la confianza de estos hacia la organización.

- Adquirir nuevas tecnologías, que le permitan a la Oficina la transmisión y recepción de información a sus clientes de forma rápida y oportuna.
- Adoptar habilidades técnicas de comunicación por cuanto es un medio efectivo de relación del personal, contribuyendo a una gestión efectiva de la Oficina con respecto al servicio de agua potable.
- Minimizar las interferencias producidas durante el proceso de comunicación que dificulten la circulación de los mensajes a través de la actualización de nuevos equipos en materia de información y comunicación.

Estrategias DA

- Utilizar los distintos medios de comunicación para que el personal esté informado sobre los acontecimientos que puedan suscitarse en materia de sueldos y salarios.
- Desarrollar una comunicación adecuada, precisa, objetiva y difundida, que le permita a la Oficina ser más competitiva y pueda dar respuestas efectivas en relación a las regulaciones del Estado.

4.6 Marco Estratégico Comunicacional para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

El marco estratégico para la Oficina de Atención al Cliente de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A, (HIDRACARIBE), va a estar constituido por la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategia a implantar, aspectos que constituyen el camino que en materia de comunicación debe seguir esta empresa, a fin de alcanzar el éxito.

4.6.1 Misión y Visión requeridas para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

La misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la organización. Las estrategias señalan la dirección en la que debe desplazarse la institución, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales (Fred David, 2008).

Definir una misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la organización; transformándose en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Atendiendo lo antes planteado, se puede formular una definición de misión para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), la cual es: “Nuestra tarea es mejorar cada día la atención ofrecida a nuestros clientes a través de una comunicación recíproca y abierta que permita la comprensión y el compromiso de nuestro personal”.

En cuanto a la visión, la importancia de ésta radica en que es una fuente de inspiración para la organización; representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Por consiguiente, la definición de la visión que proponen las investigadoras para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), es: “Ofrecer respuestas oportunas e inmediatas a nuestros clientes que contribuyan en el fortalecimiento de la imagen e identidad de nuestra Oficina”.

En líneas generales, el pensar en una idea y hacerlo realidad, es el sentido de las cosas que se realizan continuamente para fortalecer el ideal organizacional. Entre mayor sea la base de la experiencia y mejor se comprenda qué ocurre, cómo ocurre, quiénes lo ocasionan y cómo lo ocasiona, mayor será el potencial para crear una ventaja competitiva para la organización.

4.6.2 Estrategias Comunicacionales requeridas para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

La formulación, implementación y evaluación de estrategias son funciones básicas de la administración estratégica. La esencia de la comunicación se distingue por la manera de participar, entender, informar y permitir ser informado; de transformar percepciones en hechos reales, positivos y contundentes. El grado de comunicación que pueda haber entre los miembros de una institución tiene una gran influencia en el resultado de los objetivos de cualquier organización; sin comunicación no es posible la cooperación. Se necesita la comunicación tanto para expresar las posiciones individuales y lanzar las amenazas u ofertas como para alcanzar pactos, establecer negociaciones, firmar alianzas, entre otras.

En tal sentido, la estrategia de comunicación requerida en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), es la de desarrollo de la comunicación, como herramienta necesaria para mejorar la imagen e identidad de la misma; permitiendo obtener y

conservar una ventaja competitiva aprovechando las oportunidades existentes y creando otras nuevas y diferentes para el futuro.

4.6.3 Objetivos Estratégicos Comunicacionales requeridos para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

Los objetivos estratégicos son los requeridos para alcanzar el éxito de la organización, porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de la planeación estratégica resulte efectiva. Éstos deben ser desafiantes, medibles, conscientes, razonables y claros.

El desarrollar y mantener una estrategia de comunicación amerita la integración y coordinación en las actividades de todos los miembros de la Oficina; además, deben disponer de recursos financieros, tecnológicos que conlleven a al éxito en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE); no obstante, se hace necesario el cumplimiento de objetivos estratégicos siguientes:

- Difundir un proyecto de comunicación
- Sensibilizar al personal de la Oficina en materia de comunicación
- Capacitar al personal de la Oficina en materia de atención al público en general en función de crear una comunicación abierta y reciproca.
- Fortalecer la capacitación de la gestión comunicativa de la Oficina
- Identificar elementos que contribuyan en la comunicación efectiva.
- Impulsar la innovación tecnológica, para apoyar la comunicación en la Oficina

- Minimizar las distorsiones (barreras), en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I.

Estos objetivos le permitirán a la Oficina consolidarse en el ámbito del tratamiento y saneamiento de agua potable en el oriente del país.

4.6.4 Acciones Estratégicas que hagan Efectivo el Proceso de Comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

Las acciones estratégicas son las requeridas para establecer objetivos anuales, formulación de políticas, motivación de los empleados, implicando desarrollar una nueva cultura de dirección a los esfuerzos multifuncionales y multidivisionales en una organización.

Estas acciones implican movilizar a los empleados y gerente para que pongan en práctica los objetivos estratégicos.

- **Objetivo estratégico 1:** Difundir un proyecto de comunicación.
- **Acciones estratégicas:**
 - Utilizar medios de comunicación (cartas, memorándums, carteleras, asambleas entre otras).
 - Establecimientos de redes internas de comunicación.
 - Optimización de recursos financieros, humanos y tecnológicos.
- **Objetivo estratégico 2:** Sensibilizar al personal de la oficina en materia de comunicación.

- **Acciones estratégicas:**
 - Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la oficina
 - Crear un ambiente laboral armonioso.
 - Incentivar la motivación de los empleados en función de mejorar la comunicación.
 - Realizar convivencias grupales para la integración del personal.
 - Diseñar e implementar el manual de Procedimiento Administrativo y reglamento interno de la oficina.

- **Objetivo estratégico 3:** Capacitar al personal de la Oficina en materia de atención al público en general, en función de crear una comunicación abierta y recíproca.

- **Acciones estratégicas:**
 - Coordinar las actividades laborales en función de integrar al personal para que exista una comunicación idónea.
 - Actualizar los sistemas de información y comunicación necesarios para dar respuesta inmediata a los usuarios.
 - Desarrollar un sistema de comunicación que permita conocer y apropiarse de la misión y valores institucionales, orientados a fomentar una visión integral de trabajo.
 - Crear mecanismos de difusión que permitan mantener informado al personal sobre su situación laboral, de manera que se tome en cuenta en la solución de problemas de la oficina.

- **Objetivo estratégico 4:** Fortalecer la capacitación de la gestión comunicativa de la oficina.

- **Acciones estratégicas:**

- Sistematizar las experiencias exitosas en gestión comunicativa, a fin de intercambiar y enriquecer nuevos proyectos.
- Priorizar la puesta en marcha de proyectos comunicacionales.
- Crear un equipo de trabajo permanente para impulsar con propuestas concretas la gestión comunicacional de la oficina.
- Definir y poner en marcha campañas de sensibilización a los miembros de la oficina para que participen en la gestión comunicacional de la institución.
- Formular alianzas con Hidrocaribe, para definir un marco estratégico que permita la gestión comunicacional de la oficina.

- **Objetivo estratégico 5:** Identificar elementos que contribuyan en la comunicación efectiva.

- **Acciones estratégicas:**

- Sistematizar las experiencias personales de convivencia en la oficina.
- Crear y participar en los espacios de intercambio de valores, costumbres, culturas, gustos, entre otros, que fortalezcan la integración y la unidad de los miembros de la oficina.
- Promover en diversos foros el dialogo entre las personas que laboran en la oficina permitiendo así el alcance de los objetivos.
- Mantener al personal comprometidos con la misión y visión de la oficina, a fin de lograr el objetivo que la misma persigue.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.

- **Objetivo estratégico 6:** Impulsar la innovación tecnológica, para apoyar la comunicación en la oficina.

- **Acciones estratégicas:**

- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a la adquisición de equipos de información y comunicación para la oficina.
- Adquirir nuevos y avanzados equipos de información y comunicación que permitan la transmisión efectiva de información en la oficina.
- Capacitar al personal sobre el uso de herramientas de tecnologías de información y comunicación en función de mejorar la comunicación en la oficina.
- Elevar los niveles de uso y aplicación de herramientas de tecnologías de información y comunicación por parte del personal durante el desempeño de sus funciones.
- Considerar el tema de la comunicación entre los miembros, como un tema de análisis dentro de las reuniones virtuales y presenciales convocadas.
- Implementar con regularidad encuestas rápidas de opinión dentro de la oficina (con opciones de respuestas cerradas y que permitan el conteo de resultados), con relación a temas o contenidos relevantes de la comunicación entre los miembros de la misma.

- **Objetivo estratégico 7:** Minimizar las distorsiones (barreras), en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I.

- **Acciones estratégicas:**

- Mantener a los miembros de la oficina informados de los cambios y decisiones dentro de la misma.
- Adquisición de mobiliarios aptos para el desenvolvimiento de las actividades.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar sus inquietudes.
- Mantener un timbre de voz adecuado dentro de la oficina.
- Utilizar un lenguaje sencillo y directo.

- Especificar la finalidad de la información a comunicar
- Emplear diferentes canales de comunicación, a fin de asegurar que la información llegue hasta donde se ha propuesto.
- Reforzar las palabras con hechos.

4.6.5 Pautas para la Implementación de las Acciones Estratégicas en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

Las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de las acciones estratégicas. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados de una organización. El reto de ésta es motivar a los gerentes y empleados a que trabajen con orgullo y entusiasmo en los objetivos planteados.

Para implementar acciones estratégicas es necesario desarrollar una cultura, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos, desarrollar y utilizar sistemas de información; además de vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. El éxito de esta etapa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados. De allí que, para desarrollar una comunicación eficaz para mejorar la imagen e identidad de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), se hace necesario seguir una serie de pautas que vayan en dirección con los objetivos estratégicos antes mencionados, las mismas se mencionan a continuación:

- Permitir al personal mantenerse informado
- Fortalecer la identidad, la participación y la cohesión de todos los miembros de la oficina.

- Lograr que todo el personal este a la vanguardia con los cambios en materia de información y comunicación.
- Elaborar presupuestos para la adquisición y mejoras de equipos de información y comunicación, al igual que mobiliarios.
- Contar con un personal idóneo para atención y mejoras en la calidad del servicio prestado.
- Producir beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del personal de la oficina, para que éste intervenga de manera directa en el proceso de comunicación.
- Crear compromiso por parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura.
- Poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favoreciendo así la participación.
- Mejorar la atención ofrecida a los usuarios de la oficina.
- Promover la comunicación como actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo en la oficina.
- Otorgar facultades de decisión a los miembros de la oficina.

4.6.6 Indicadores para la Evaluación de las Acciones Estratégicas en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

El proceso de administración estratégica da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas, puesto que las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos en los que los factores claves internos y externos a menudo cambian rápida y drásticamente, ya que el éxito de hoy no garantiza el de mañana.

Para evaluar las acciones estratégicas se hace necesario emplear mecanismos de medición y corrección que permitan cualificar y cuantificar los alcances de la estrategia implementada.

- **Objetivo estratégico 1:** Difundir un proyecto de comunicación

Meta:

- Mantener al personal informado sobre el proyecto de comunicación.

Indicadores:

- Objetivos fijados / Objetivos alcanzados.

- **Objetivo estratégico 2:** Sensibilizar al personal de la oficina en materia de comunicación.

Meta:

- Lograr la integración del personal
- Mantener un flujo de comunicación efectiva entre la gerencia y trabajadores.
- Lograr que el personal alcance un nivel de comunicación idóneo.

Indicadores:

- Sugerencias del personal / acciones Implementadas
- Nivel de apoyo entre la dirección y trabajadores
- Porcentaje (%) de trabajadores capacitados en materia de comunicación.

- **Objetivo estratégico 3:** Capacitar al personal de la oficina sobre todo lo relacionado con el público en general en función de crear una comunicación recíproca.

Meta:

- Ofrecer un servicio eficiente a los clientes que acuden a la mencionada oficina.
- Optimizar el buen funcionamiento de la oficina con sus clientes y así crear un flujo de comunicación efectiva

Indicadores:

- Calidad del servicio ofrecido.
 - Número de quejas procesadas.
 - Número de sugerencias aceptadas.
- **Objetivo estratégico 4:** Fortalecer la capacitación de la gestión comunicativa de la oficina.

Metas:

- Integrar al personal para el alcance de los objetivos a través de campañas de convivencias, participación, dinámicas de grupos entre otras.
- Fomentar el pensamiento proactivo de los miembros de la oficina.
- Promover la participación de los miembros de la oficina.
- Incentivar la creación de compromiso por parte de los miembros de la oficina.

Indicadores:

- Números de campañas realizadas / números de campañas a realizar.
- Número de equipos de trabajo formados por año.
- Número de convivencias realizadas por año.
- Número de proyectos comunicacionales implementados/ números de proyectos comunicacionales programados.

- **Objetivo estratégico 5:** Identificar elementos que contribuyan en la comunicación efectiva.

Meta:

- Internalizar los elementos que permiten la comunicación efectiva.
- Lograr la comprensión y el compromiso del personal de la oficina.

Indicadores:

- Números de sugerencias por parte del personal de la oficina / números de sugerencias adoptadas.
- Número de foros realizados por año.

- **Objetivo estratégico 6:** Impulsar la innovación tecnológica, para apoyar la comunicación en la oficina.

Metas:

- Dar respuesta inmediata a las necesidades presentadas por los clientes.
- Mejorar el servicio prestado.
- Actualización de los distintos equipos de tecnologías de información y comunicación.

Indicadores:

- Números de problemas solucionados / número de reclamos.
- Numero de facturas actualizadas / número de facturas a actualizar.

- **Objetivo estratégico 7:** Minimizar las distorsiones (barreras), en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I.

Metas:

- Contribuir a una mayor integración y motivación del personal de la oficina.
- Reducir la conflictividad, evitar rumores perniciosos y humanizar a los miembros de la misma.
- Capacitación y adiestramiento del personal para el uso de nuevos equipos tecnológicos.

Indicadores:

- Equipos de información y comunicación adquiridos y/o actualizados/ equipos de información y comunicación por actualizar.
- Cantidad de mobiliarios adquiridos por año.
- Número de cursos de capacitación y adiestramiento por año.

Los miembros de una organización exitosa deben tomar el tiempo para formular, implementar y evaluar las estrategias de forma deliberada y sistemática; permitiendo avanzar a sus organizaciones con un propósito y una dirección, evaluando y mejorando continuamente las posiciones estratégicas internas y externas de las mismas. La evaluación de la estrategia permite a una organización definir su futuro en vez de permitir que éste sea constantemente definido por fuerzas remotas que tienen poco o ningún interés en el bienestar de la institución.

Aunque no es garantía de éxito, el proceso estratégico permite a las organizaciones tomar decisiones eficaces a largo plazo, llevarlas a la práctica eficientemente y emprender acciones correctivas conforme se necesiten para asegurar el éxito, siendo la comunicación la palabra clave en dicho proceso.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el trabajo de investigación acerca de las estrategias de comunicación para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La comunicación es la herramienta principal que toda empresa debe utilizar para lograr el éxito organizacional.
- La Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), no tiene definida una misión y visión que le permita saber quién es y hacia dónde quiere llegar, para alcanzar sus objetivos de manera eficiente.
- La inexistencia de manuales de normas y procedimientos en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), ha impedido que el personal conozca los procesos y las funciones que debe desempeñar en la misma, careciendo de información clara y precisa que lo conduzcan al alcance de los objetivos.
- La Oficina carece de equipos de tecnologías de información y comunicación que le permita dar respuestas inmediatas, oportunas, claras y precisa a todo el público en general y faciliten la comunicación entre ello y la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).
- La existencia de barreras comunicacionales tales como: ambientales, interpersonales y verbales en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de

la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), impiden el proceso de comunicación incidiendo así en el desempeño de las funciones que realizan los trabajadores.

- Las direcciones de comunicación en la Oficina se dan de manera ascendente, descendente y horizontal, ya que los trabajadores saben a quién reportar sus inquietudes, conllevando así a que la comunicación sea eficiente dentro de la misma.
- Los medios de comunicación utilizados en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), no están a la vanguardia con las innovaciones tecnológicas, lo que impide la rapidez y calidad de recepción y transmisión de información, necesaria para el cumplimiento de los objetivos que la misma persigue.
- La Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), aunque carece de equipos tecnológicos de información y comunicación, gestiona, atiende, y soluciona los diferentes problemas de los suscriptores, ya que diariamente se revisan, actualizan y supervisan los listados de corte, reinstalaciones y nuevas instalaciones a fin de satisfacer las necesidades de los suscriptores.
- En la Oficina no se realizan actividades que fomenten la comunicación que permitan la interrelación del personal.

RECOMENDACIONES

Una vez evaluado todo lo concerniente al proceso de comunicación llevado a cabo en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), se amerita tomar en consideraciones las siguientes recomendaciones:

- Definir la misión y visión de la Oficina que le permita una identidad compartida por los trabajadores de la misma.
- Diseñar manuales de normas y procedimientos que sean de conocimiento de todos los trabajadores, para que exista una uniformidad en el desempeño de sus funciones.
- Adquisición de nuevas tecnologías de información y comunicación que faciliten la transmisión y recepción de información concernientes en la realización de actividades en la Oficina.
- Utilizar medios de comunicación como: video conferencias, internet, intranet, extranet, que avivan una comunicación fluida, armoniosa y rápida.
- Fomentar una comunicación en todas sus direcciones (Ascendente, descendente y horizontal) la cual permite una integración de todos los miembros de la Oficina.

La Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), requiere de la definición de estrategias comunicacionales que le permita ser competitiva, para lo cual se hace necesario la formulación, implantación y evaluación de la acciones estratégicas a desarrollar, por

tanto, la estrategia de desarrollo comunicacional, se propone como la herramienta necesaria para mejorar la imagen e identidad de la misma.

Las recomendaciones antes expuestas le van a proporcionar a la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), desarrollar la comunicación como herramienta necesaria para mejorar la imagen e identidad de la Oficina, generando ventajas competitivas que contribuyan al éxito

BIBLIOGRAFÍA

Textos consultados

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. (5^{ta} ed.). Caracas: Episteme.

Balestrini, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. (6ta ed.). Caracas: Consultores Asociados.

Chiavenato, I. (1999). Administración. (3^{er} ed.). Brasil: Mc Graw- Hill.

Contreras, F. (2001). Diseño gráfico, creatividad y comunicación. Colombia: Blur Ediciones.

David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. (XI ed.). México: Pearson Educacion.

Francés, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Ediciones IESA.

Guilles, D. (1987). La planificación del cambio: estrategias de adaptación para las organizaciones. España: Ediciones Trillar.

Hitt, M; Duane, R. y Hoskisson, R. (2006). Administración estratégica: competitividad y concepto de globalización. (5^{ta} ed.). México: Thomson.

Koontz, H., O'Donnell C y Weihrich, H. (1991). Administración. Una perspectiva Global. Mc Graw Hill: México.

Méndez, C. (2005). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3^{era} ed.). Colombia: Mc Graw- Hill.

Rampersad, H. (2004). Cuadro de mando integral personal y corporativo (Total Performance Scorecard, TPS). Una revolución en la gestión por resultados. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10^{ma} ed.). México: Pearson Educacion.

Robbins, S y Coulter, M. (2005). Administración. (6^{ta} ed.). México: Pearson Educacion.

Serna, H. 2006. Gerencia estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. (3^{era} ed.). Colombia: Editorial LTDA.

Stoner, J y Freeman, R. (1996). Administración. (5^{ta} ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Thompson, A y Strickland, A. (2004). Administración estratégica. Textos y casos. (13^{va} ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36860 de fecha 30/ 12/ 99. Venezuela.

Ley Orgánica del Ambiente (2006). Gaceta Oficial N° 5833 de fecha 22/12/2006. Venezuela.

Ley Orgánica para la prestación de los servicios de agua potable y de saneamiento (2001). Gaceta Oficial N° 5568 de fecha 31/12/2001. Venezuela.

Documentos

Manual de Organización de Hidrocaribe. (2007).Venezuela

Documentos Académicos

Andarcia, L. y Márquez J. (2009). Gerencia estratégica financiera en las organizaciones. Trabajo de grado universidad de oriente, Venezuela.

Bruzual, H. y Malavé I. (2009). Epistemología en torno a la definición de estrategias en las organizaciones. Trabajo de grado universidad de oriente, Venezuela.

Fuentes, A; Márquez J y Villarroyo, Y.(2005). Propuesta de un Plan de Comunicación para Mejorar la Imagen de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre. Trabajo de grado universidad de oriente, Venezuela.

Instructivo para la elaboración de proyectos de trabajo de grado (2006). UDO. Cumaná: Fundación Imagen Escuela de Administración.

Jiménez, E; Pérez, D; y Ramos, M. (2005). Análisis de las Estrategias de Comunicación Comercial Adoptadas por la Empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A. Y su Relación con el Proceso de Toma de Decisiones del Consumidor Cumaná, Estado Sucre Año 2005. Trabajo de grado universidad de oriente, Vene

Medina, J. y Morejón, E (2008). Estrategias para la Delegación del Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performace Scorecard (TPS). Trabajo de grado universidad de oriente, Venezuela.

Páginas web

<http://www.bp3.blogger.com>.

<http://www.educasitios.educ.ar/grupo>.

<http://www.elergonomista.com/comunicacionproceso>.

[http://www.emprendedoresnews.com/.../la comunicación ascendente](http://www.emprendedoresnews.com/.../la%20comunicaci3n%20ascendente).

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>.

[http://www.es.wiktionary.org/wiki/acci% C3% B3n](http://www.es.wiktionary.org/wiki/acci%C3%B3n).

<http://www.es.wikipedia.org/Proceso>.

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/Receptor>.

<http://www.estrategia.com>.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial>.

<http://www.gestiopolis.com/canales/.../34/estrategia>.

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/.../lacomp.htm>.

<http://www.google.co.ve>.

<http://www.hidrocaribe.gob.ve>.

<http://www.itvillahermosa.edu.mx/programas/modelo/glosario>.

<http://www.jmcprl.net/glosario1800/page0359>.

[http://www.mailxmail.com/...comunicación](http://www.mailxmail.com/...comunicaci3n).

[http://www.monografias.com/gerencia-estratégica](http://www.monografias.com/gerencia-estrat3gica).

<http://www.monografias.com/trabajos3>.

<http://www.monografias.com/trabajos13>.

<http://www.monografias.com/trabajos37>.

<http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>.

<http://www.tmcvenezuela.com>

ANEXOS

ANEXO N° 1.

Cumaná,... de Octubre de 2009

Ciudadano(a)

Presente

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado “Estrategias de Comunicación para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)”, el cual tiene como objetivo: Definir Estrategias de Comunicación para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE).

Asimismo, le informamos a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre lo que se debe prestar especial atención. Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener información requerida.

Atentamente,

Br. Leonice, Yelimar
C.I. 17761216

Br. Cabello, Marielys
C.I. 14284609

CUESTIONARIO

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE I, SUCURSAL SUCRE DE LA HIDROLÓGICA DEL CARIBE C.A (HIDROCARIBE)

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

Nº.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- d) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA OFICINA DE ATENCIÓN
AL CLIENTE I, SUCURSAL SUCRE DE LA HIDROLÓGICA DEL CARIBE
C.A (HIDROCARIBE)

I. AMBIENTE INTERNO

A. Aspectos Generales

1) ¿Está definida la misión en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 4.

2) ¿Conoce usted la misión de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?.

Si _____

No _____

3) ¿Se comunican las funciones que se deben llevar a cabo en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), en cumplimiento de la misión?

Si _____

No _____

4) ¿Está definida la visión en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 7.

5) ¿Conoce usted la visión de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?.

Si _____

No _____

6) ¿Se comunican las funciones que se desean alcanzar en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), en función de la visión?

Si _____

No _____

7) ¿Está informado sobre la existencia de un manual para la realización de sus actividades en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 9.

8) ¿Se comunican las funciones a través de manuales?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 10.

9) De los siguientes manuales que se mencionan a continuación ¿cuáles están relacionados con desempeño de sus funciones?

_____Manuales de cargo

_____Manuales de la organización

_____Manuales administrativos

_____Otros

Especifique: _____

10) ¿Cree usted que la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), atiende, gestiona y soluciona los diferentes problemas de los suscriptores a fin de satisfacer sus necesidades?

Si _____

No _____

11) ¿Cree usted que el clima laboral incide en el proceso de comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)

Si _____

No _____

12) El clima laboral en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE) es:

_____Agradable

_____Respetuoso

_____Armonioso

_____Conflictivo

_____Incómodo

_____Otros

Especifique: _____

13) ¿Participa usted en actividades realizadas por la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

Si _____

No _____

14) ¿Cree usted que se deban coordinar las actividades a desarrollar en función de mejorar la comunicación en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

Si _____

No _____

15) ¿Participa usted en las decisiones de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

Si _____

No _____

16) ¿Cree usted que la falta de comunicación influye en la recaudación por la prestación del servicio de agua potable?

Si _____

No _____

17) ¿Con qué frecuencia se revisan, actualizan y supervisan los listados de corte, reinstalaciones y nuevas instalaciones para dar cumplimiento a la programación y metas establecidas mejorando así, la comunicación entre usuario y la empresa?

- Diario
 Semanal
 Quincenal
 Mensual
 Otros

Especifique: _____

18) ¿La Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), cuenta con recursos para la adquisición y mejora de equipos para la transmisión y recepción de información?

Si _____

No _____

19) ¿Cree usted que la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), contribuye para mejorar la calidad de atención al ciudadano(a) y del servicio de agua potable y saneamiento, contribuyendo así con el medio ambiente?

Si _____

No _____

B. Formas de Comunicación

20) ¿Cuál es la forma de comunicación más utilizada en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

_____ Verbal (Oral – Escrito)

_____ No Verbal (Gestos)

21) ¿Cree usted que la comunicación verbal es de gran importancia, porque permite el diálogo entre las personas?

Si _____

No _____

22) ¿Cree usted que la comunicación verbal disminuye la posibilidad de interpretación equivocada en la en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

Si _____

No _____

C. Medios de Comunicación

23) ¿Cuáles de las siguientes formas de comunicación son utilizados en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), contribuyendo así al buen desempeño de sus actividades?

_____ Talleres

_____ Foros

_____ Conferencias

_____ Asambleas

_____ Convivencia

_____ Otras

Especifique: _____

24) ¿En de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), se realizan actividades que propicien una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 26

25) ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación son utilizados para la divulgación de información relacionada con las funciones de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

_____ Carta

_____ Memorando

_____ Carteleras

_____ Revistas

_____ Periódicos

_____ Boletín

_____ Correos electrónicos

_____ Entrevista

_____ Reuniones

_____ Otras

Especifique: _____

26) ¿En sus actividades laborales hace uso de Internet?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N°29.

27) ¿Considera usted que el uso de Internet ha facilitado su trabajo dentro de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), disponiendo así de información confiable?

_____ Mucho

_____ Poco

_____ Muy poco

_____ Nada

28) ¿Considera que la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE) se ha adaptado a los múltiples cambios de la tecnología en cuanto a modernización de equipos, automatización de registros de clientes entre otros, que giran en torno a mejorar las comunicaciones?

_____Mucho

_____ Poco

_____ Muy poco

_____ Nada

D. Requisitos de la Comunicación

29) Para desempeñar efectivamente las tareas dentro de una organización es necesario que la comunicación cumpla con una serie de requisitos ¿de los siguientes requisitos cuáles considera usted son aplicados en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

_____Claridad

_____Precisión

_____Adecuada redacción

_____Objetiva

_____Difusión

E. Direcciones de la Comunicación

30) ¿Quién es el responsable de la divulgación y transmisión de información dentro en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

_____Gerente

_____ Empleados

_____ Otros

Especifique: _____

31) ¿Sabe a quién recurrir para solicitar información sobre las funciones que debe desempeñar?

_____ Nunca

_____ Algunas veces

_____ Casi siempre

_____ Siempre

F. Funciones de la Comunicación

32) ¿A continuación se mencionan las siguientes funciones ¿Indique cuáles se cumplen en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

_____ Control

_____ Motivación

_____ Expresión emocional

_____ Información

G. Barreras de la Comunicación

33) ¿Existen factores que impiden la comunicación (barreras) en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 35.

34) ¿Cuáles de las siguientes barreras dificultan el desempeño de sus actividades?

a) Barreras Ambientales:

_____ Calor

_____ Sillas incómodas

_____ Ruidos

_____ Olores desagradables

_____ Otros

Especifique: _____

b) Barreras verbales:

_____ Timbre de voz muy alto

_____ Timbre de voz muy bajo

_____ Dificultad al expresarse

_____ Otros

Especifique: _____

c) Barreras interpersonales:

_____ Filtración

_____ Emociones

_____ Percepción

_____ Lenguaje

_____ Cultura

_____ Otros

Especifique: _____

AMBIENTE EXTERNO

A. Aspecto General

35) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

_____ Fuerzas económicas

_____ Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

_____ Fuerzas políticas, legales y gubernamentales

_____ Fuerzas tecnológicas

_____ Fuerzas competitivas

_____ Otros

Especifique: _____

B. Fuerzas económicas

36) ¿Cuáles de estos factores económicos inciden en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

_____ Nivel de ingresos

_____ Disponibilidad de crédito

_____ Desempleo

_____ Aumento de tarifa

_____ Otros

Especifique: _____

C. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

37) ¿Cuáles de estos factores de fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales inciden en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

- _____ Seguridad social
- _____ Estilo de vida
- _____ Igualdad racial
- _____ Responsabilidad social
- _____ Esperanza de vida
- _____ Actitud hacia el trabajo
- _____ Otros

Especifique: _____

38) ¿Las costumbres y estilos de vida de la empresa Hidrológica del Caribe, C.A influyen en la comunicación de las actividades de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

- _____ Mucho
- _____ Poco
- _____ Muy poco
- _____ Nada

39) ¿Los gustos y necesidades de la empresa Hidrológica del Caribe, C.A. influyen en la comunicación de las actividades de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

- _____ Mucho
- _____ Poco

_____ Muy poco

_____ Nada

D. Fuerzas políticas, legales y gubernamentales

40) ¿Cree usted que la política implementadas por el Gobierno Nacional tienen influencia en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

Si _____

No _____

41) ¿Cree usted que las políticas monetarias y fiscales aplicadas por el Gobierno Nacional actualmente, tienen influencia en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

Si _____

No _____

42) ¿las políticas cambiarias y de control de precios aplicadas por el Gobierno Nacional actualmente, influyen en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

_____ Mucho

_____ Poco

_____ Muy poco

_____ Nada

43) ¿Cómo cree usted que las políticas de sueldos y salarios aprobadas por el Gobierno Nacional influye en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

- _____ Mucho
- _____ Poco
- _____ Muy poco
- _____ Nada

44) De los aspectos políticos y legales que se mencionan a continuación, ¿cuáles cree usted que inciden en la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

- _____ Elecciones
- _____ Normas y Leyes que regulan la actividad de la Hidrológica del Caribe, C.A
- _____ Legislación y reformas de Leyes
- _____ Estabilidad política del país
- _____ Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado
- _____ ley Orgánica del Trabajo
- _____ Normas ISO
- _____ Otros

Especifique: _____

45) De los aspectos políticos y legales que selecciono en la pregunta anterior ¿cómo considera usted que estos influyen en la comunicación la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

- _____ Mucho
- _____ Poco

_____Muy poco

_____Nada

E. Fuerzas tecnológicas

46) ¿Cuáles de estos factores de fuerzas tecnológicas inciden en la comunicación de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

_____ Equipos innovadores

_____ Acceso a las nuevas tecnologías

_____ Creación de redes de información

47) ¿Considera usted que las tecnologías de información y comunicación tienen influencia en las actividades de la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)?

_____Mucho

_____ Poco

_____ Muy poco

_____Nada

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 1/5

Título	Estrategias de comunicación para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE)
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Cabello D, Marielys del C.	CVLAC	14.284.609
	e-mail	marielyscdc@hotmail.com
Leonice F, Yelimar J.	CVLAC	17.761.216
	e-mail	yelimarleonice@hotmail.com
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategias
Comunicación
Estrategias Comunicacionales

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

En la actualidad las empresas de servicios, sean que éstas persigan fines de lucro o no, necesitan ser competitivas y asegurarse que la gestión que llevan a cabo esté a la vanguardia con sus objetivos y metas; es por ello, que la comunicación se manifiesta como un elemento fundamental en las relaciones interpersonales, y, dentro de las empresas, ayudan a que se realicen las funciones administrativas, planificación, organización, integración de personal, dirección y control. De allí, la importancia que tiene la comunicación como proceso central en toda organización; por consiguiente, se puede decir que el proceso de comunicación genera la coherencia y refuerza cada una de las acciones comunicacionales que realiza una empresa o institución. Igualmente, el estudio de la comunicación es de gran interés para las organizaciones, ya que al igual que el talento humano, recursos financieros y tecnológicos, son activos que poseen la misma importancia estratégica para el crecimiento de una organización. Es por ello, que este trabajo de investigación relacionado con estrategias de comunicación para la Oficina de Atención del Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE), se basó en el modelo de administración estratégica de Fred David (2008), y para llevarlo a cabo se realizó una investigación documental y de campo mediante la aplicación de una encuesta modalidad cuestionario y, a su vez, se revisaron libros, tesis y documentos que se relacionaban con el tema de investigación. Concluyendo que la estrategia de desarrollo comunicacional le permitirá a la Oficina de Atención al Cliente I, mejorar la comunicación tanto a nivel interno como a nivel externo y alcanzar con éxito sus objetivos. Por ende, obtener beneficios que genere capacidad para realizar una gestión más eficiente, promoviendo la participación de su gente.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<p style="text-align: center;">Dra. Damaris Zerpa de Márquez</p>	<p style="text-align: center;">ROL</p>	<p>CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/></p>
	<p style="text-align: center;">CVLAC</p>	<p>5.706.787</p>
	<p style="text-align: center;">e-mail</p>	
	<p style="text-align: center;">e-mail</p>	
<p style="text-align: center;">M.Sc. Elka Malavé</p>	<p style="text-align: center;">ROL</p>	<p>CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/></p>
	<p style="text-align: center;">CVLAC</p>	<p>8649633</p>
	<p style="text-align: center;">e-mail</p>	
	<p style="text-align: center;">e-mail</p>	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2009	11	12
------	----	----

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_MCyYL	Application/word

Alcance:

Espacial: Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajo de Ascenso – 5/5

Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales y comerciales



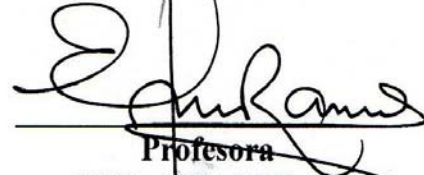
Cabello D, Marielys del C
AUTOR 1



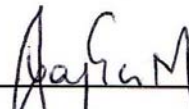
Leonice F, Yellmar J
AUTOR 2



Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor



Profesora
M.Sc. Elka Malave
Jurado Asesor



Prof. Rafael Garcia

POR LA SUBCOMISION DE TESIS

