



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE COMUNICACIONES
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

REDISEÑO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES
PARA EL DESARROLLO DE IDENTIDAD DE LA EMPRESA HIDROLÓGICA
ESTATAL VENEZOLANA HIDROCARIBE.

POR

SEBASTIÁN ATERO FUENTES

Proyecto de grado presentado a la Facultad de Comunicaciones
de la Pontificia Universidad Católica de Chile
para optar al grado académico de Magister en Comunicación Estratégica

Profesor Guía:

Cristián Calderón Contreras
Sergio Godoy Etcheverry

Enero, 2012

Santiago, Chile
© 2012, Sebastián Atero Fuentes

© 2012, Sebastián Atero Fuentes

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor.

AUTORIZACIÓN PARA LA REPRODUCCIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor..

FECHA: 26.01.12

FIRMA:

DIRECCIÓN:
Brown Sur 260, Dpto. 34,
Ñuñoa

TELÉFONO: (6) 205 - 6648

EMAIL:
atero.sebastian@gmail.com

*Este proyecto se lo dedico a mi amada esposa.
...Contigo soy capaz de lograrlo todo.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los profesores de la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile, quienes guiaron mi proceso durante estos dos años de estudios, experiencias y aprendizajes, donde más allá de las horas en clases, siempre tuvieron tiempo para una conversación casual que fue tan provechosa como el tiempo invertido en la sala, en especial a mis profesores guías, Cristián Calderón, Sergio Godoy. También me gustaría agradecer a Paulina Gómez quien al igual que mis profesores guías dedico mucho de su tiempo para poder guiarme.

Mis agradecimientos también a Hidrocaribe quienes fueron esenciales para la recolección de información, el análisis y desarrollo de este proyecto de grado.

Y, finalmente, agradecer a mi esposa y familia por apoyarme durante toda esta aventura que fue cursar el Magíster en Comunicación Estratégica.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. PROPÓSITO GENERAL DEL PROYECTO	6
III. MARCO DE REFERENCIA	6
IV. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL	13
4.1 Análisis de la Identidad Estructural	16
4.2 Análisis de los Factores Críticos de Éxito	21
4.3 Análisis de la estrategia de la organización	25
4.4 Conclusión del análisis de identidad	29
V. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA PARA LA JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	31
5.1 Análisis de los involucrados	31
5.2 Árbol de problemas	32
5.3 Árbol de soluciones	33
VI. OBJETIVOS DEL PROYECTO	35
6.1 Objetivo General	35
6.2 Objetivos Específicos	35

VII. DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO	35
VIII. FORMULACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIONES	38
IX. CONCLUSIÓN	46
X. BIBLIOGRAFÍA	48
XI. ANEXOS	50
11.1 Organigrama de Hidrocaribe	50
11.2 Encuesta de Identidad Estructural	51
11.3 Encuesta de los Factores Críticos	60
11.4 Encuesta de las Estrategias Corporativas	63

RESUMEN

Hidrocaribe, empresa hidrológica estatal venezolana, ha fijado en enero del 2011 cinco nuevos objetivos estratégicos, de los cuales dos se encuentran directamente relacionados con la identidad de la empresa: el fortalecimiento de su imagen entre sus públicos de interés y el fortalecimiento del compromiso con la visión por parte de los trabajadores. Estos dos objetivos se relacionan con la Identidad Estructural de la organización: el primero porque la imagen es un reflejo de la identidad organizacional y el segundo porque la visión de la empresa es parte esencial de la identidad. Con el fin de favorecer el cumplimiento de estos objetivos estratégicos, este proyecto tiene como objetivo desarrollar la Identidad de Hidrocaribe de manera que sea legitimada y reconocida por todos sus *stakeholders*. Para esto, el primer paso fue evaluar el estado de desarrollo actual de la Identidad de Hidrocaribe, encontrándose que –además de problemas de gestión y falta de recursos- se evidencian fallas importantes en las comunicaciones, principalmente que la Identidad Estructural de Hidrocaribe no está suficientemente difundida entre sus *stakeholders*. Por esta razón, se diseñaron estrategias para difundir los Factores Críticos de Éxito de Hidrocaribe entre todos sus trabajadores y para reducir la brecha entre la Identidad actual de Hidrocaribe y su Imagen. Se espera que la implementación de estas estrategias logre desarrollar la Identidad de Hidrocaribe y sentar las bases de una Plataforma Reputacional, favoreciendo el cumplimiento de dos de los cinco objetivos estratégicos de Hidrocaribe declarados el año 2011: el fortalecimiento de su imagen entre sus públicos de interés y el fortalecimiento del compromiso con la visión por parte de los trabajadores.

ABSTRACT

Hidrocaribe, a state-owned venezuelan company, has set five new strategic objectives in January 2011, these objectives are directly related to the identity of the company: the strengthening of its image between its target audience and the strengthening of the commitment to the vision by the workers. These two objectives are related to the Structural Identity of the organization: the first because the image is a reflection of the indentity of the organization and the second because the vision of the company is an essential part of the identity. Having the goal of facilitating these strategic objectives, this project has the objective of developing the Identity of Hidrocaribe in such a way that it'll be recongnized and legitimized by all its stakeholders. For this, the first step was to evaluate the current state of Hidrocaribe's Identity, finding out that -beside its procedure problems and lack of resources- it's evident important communication errors, mainly that the Structural identity of Hidrocaribe is not sufficiently spread through all its stakholders. For this reason, different strategies were design to spread the Critical Success Factors of Hidrocaribe between all of its workers and thus reducing the breach between the current Identity of Hidrocaribe and its Image. It is to be expected that the implementation of these strategies accomplishes the development of the Identity of Hidrocaribe and to fund the bases of a Reputation Platform, making the accomplishment of two of the five strategic objectives declared by Hidrocaribe in the year 2011 easier: the strengthening of its image between its target audience and the strengthening of the commitment to the vision by the workforce.

I. INTRODUCCIÓN

C.A. Hidrológica del Caribe o Hidrocaribe, es una empresa estatal de Venezuela encargada de planificar, organizar y ejecutar estrategias en el sector “agua potable y saneamiento (APS)” en los estados de Anzoátegui, Sucre y Nueva Esparta en el oriente del país. Hidrocaribe cuenta con más de 3 millones de usuarios, es decir 3 millones de individuos que se benefician del servicio de APS, y con 326.403 clientes, entendiéndose cada cliente como una conexión domiciliaria independiente. Actualmente, factura 70 millones de dólares anuales, recaudando aproximadamente el 75% del total facturado, alrededor de 50 millones de dólares. Esta recaudación corresponde al pago de sólo el 30% de los clientes, los cuales pertenecen esencialmente al sector industrial (Atero, 2008).



Figura 1. Mapa de Venezuela que muestra en color naranja oscuro los estados de Anzoátegui, Sucre y Nueva Esparta.

Hidrocaribe está compuesta por seis unidades de gestión que agrupan a aproximadamente 700 trabajadores. Además, Hidrocaribe es apoyado por más de 71 cooperativas externas, quienes son los principales proveedores de servicios de la empresa. El organigrama de Hidrocaribe muestra que su estructura está dividida por funciones y es esencialmente vertical. Hidrocaribe está dirigido por una Junta Directiva encabezada por su casa matriz Hidroven. La Presidencia, cargo político y designado desde la casa matriz, es asesorada directamente por la Secretaría Ejecutiva y la Consultoría Jurídica. Bajo ellas, se encuentran las cuatro gerencias de área (Imagen, Procura, Gestión Comunitaria y Proyectos e Infraestructura) e inmediatamente después las trece gerencias corporativas que componen Hidrocaribe, con sus respectivas divisiones. En paralelo, existen cuatro comités para el desarrollo de iniciativas estratégicas: Comité Comunicacional, Comité Gerencial, Comité de Equilibrio Económico y Comité Técnico (anexo 1) (Atero, 2008).

La historia de Hidrocaribe se puede dividir en tres grandes periodos: (i) 1990-2001, periodo que se inicia con la desarticulación del Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS) y la creación de las actuales empresas hidrológicas de Venezuela; (ii) 1998-2005, periodo que se inicia con la llegada del Sr. Antonio Arreaza a la Presidencia de Hidrocaribe y que, debido a un cambio político en el país, coincide con un cambio a un enfoque social por parte de la empresa y iii) 2005-2011, periodo iniciado con la jornada en los “Altos del Sucre” donde se define por primera vez una carpeta corporativa para la hidrológica (Atero, 2008).

Hidrocaribe nace bajo la “*Ley orgánica para la prestación del servicio de agua potable y saneamiento*” (LOPSAS) en 1990, bajo el gobierno del Presidente venezolano Carlos Andrés Pérez, para hacer la transferencia del servicio del *Instituto nacional de Obras Sanitarias* (INOS) a las alcaldías. En ese momento y bajo esta ley, se crean 15 Hidrológicas estatales, de las cuales 5 son administradas por privados mediante una concesión hecha por el Estado. Todas las empresas creadas

de esta manera –incluidas las administradas por privados- responden ante su casa matriz llamada Hidroven (Atero, 2008).

Hidrocaribe fue concebido como un medio para la descentralización de las hidrológicas y con una fecha establecida para su privatización (el 31 de diciembre de 2005). Su rol era funcionar como una operadora, encargándose de mantener y comercializar los servicios de agua potable, saneamiento y recolección de aguas servidas. Según un estudio de cultura encargado por la empresa, este hecho determinó desde su nacimiento una sentencia de muerte, lo que la hizo sumirse en un estado profundo de letargo, en un periodo de agonía (Atero, 2008).

Durante este periodo, los cargos directivos sufrieron una alta rotación lo que no permitió tener una dirección estable y generó un periodo de crisis en Hidrocaribe. Esto provocó, entre 1993 y 1995, la intervención dentro de la organización por parte del Estado: (i) la gestión del servicio del estado de Monagas, que hasta esa fecha pertenecía a Hidrocaribe, fue traspasada a una empresa privada española; (ii) se perdió la gestión del servicio en el municipio de Anaco y (ii) se tercerizaron muchas actividades y procesos claves y auxiliares, debilitando la autonomía de la empresa. Además, durante este periodo, Hidrocaribe sólo es capaz de cubrir aproximadamente el 20% de sus gastos siendo una de las empresas peor evaluadas del sector (Atero, 2008).

Durante el segundo periodo de la historia de Hidrocaribe y tras la llegada a la presidencia del Sr. Antonio Arreaza, se generan las primeras trazas de una identidad propia lo que se reflejó en su rol pionero en el trabajo comunitario. Aun así y dado que el proceso de privatización seguía en pie, la empresa no podía salir de su letargo (Atero, 2008).

El tercer periodo de la vida de Hidrocaribe ha estado marcado por una fuerte iniciativa de la presidencia para generar cambios estructurales en su gestión que deriven en un aumento de su capacidad de recaudación. Esta iniciativa consiguió, el año 2008, cubrir el 80% de los gastos de Hidrocaribe por primera vez en su historia (Atero, 2008). Desde el 2008 al 2010 –en el marco de un nuevo proyecto que implicó la integración de nuevas tecnologías- se logró cubrir el 96% del total gastado y ya, en el presente año, se ha logrado cubrir el 100% de sus gastos. Estos proyectos llevaron a Hidrocaribe de ser la hidrológica peor evaluada del sector a ser la segunda de toda Venezuela, sólo debajo de Hidrocapital. Actualmente, Hidrocaribe se encuentra en un nuevo proceso de cambio, buscando aprovechar las economías de escala junto a las otras 9 hidrológicas estatales coordinadas desde Hidroven (Comunicación personal Sra. Isabel Rhode, Gerencia de Imagen).

Para el 2012, las proyecciones de la empresa son esperanzadoras, ya que se espera que sea por fin una empresa autosustentable y capaz de empezar a pagar la gran cantidad de deudas contraídas durante su historia. Con este fin, en Enero de 2011, se realizó el primer Comité Comunicacional de Hidrocaribe. En este encuentro, el Presidente de la empresa planteó los cinco nuevos objetivos estratégicos de Hidrocaribe (Carpeta Corporativa Hidrocaribe, 2011):

- 1.- Mejorar el servicio de agua potable y saneamiento (APS).
- 2.- Profundizar el trabajo comunitario de la hidrológica.
- 3.- Fortalecer la imagen de la hidrológica con todos sus públicos de interés.
- 4.- Fortalecer el compromiso de los trabajadores hacia el logro de la visión.
- 5.- Lograr el equilibrio financiero.

Las Comunicaciones al interior de la organización tienen la función de permitir que los esfuerzos de sus distintos miembros se coordinen para alcanzar los objetivos definidos por ella (Rodríguez y Opazo, 2007a). Si bien desde esta perspectiva las

comunicaciones podrían intervenir en y apoyar el cumplimiento de los cinco objetivos estratégicos mencionados, dos de ellos tienen directa relación con las comunicaciones de la empresa. Por una parte, el **fortalecimiento de la imagen de Hidrocaribe con sus públicos de interés** es un problema de comunicaciones porque la imagen es, finalmente, una consecuencia de la forma en que la organización se comunica con dichos públicos o *stakeholders* y del contenido que comunica (Rodríguez y Opazo, 2007b). Además la comunicación es decisiva para la gestión de la organización (Rodríguez y Opazo, 2007b) y son ambas en conjunto las que formulan los contenidos y estructura de los múltiples discursos de la organización. Desde esta perspectiva, las crisis de las organizaciones son principal y esencialmente crisis de sus discursos (Calderón, 2011a). Por otro lado, el **fortalecimiento del compromiso de los trabajadores hacia el logro de la visión** es un problema que debe ser abordado desde las comunicaciones porque la falta de compromiso puede deberse fundamentalmente a que la visión de la empresa no ha sido comunicada a los trabajadores o a que se ha comunicado de mala manera y no ha sido comprendida por ellos.

Por estas razones, este proyecto se centra en el desarrollo de estrategias que apoyen el cumplimiento de estos dos objetivos estratégicos, lo cual –como se explicará más adelante- se traduce en la formulación de una estrategia conceptual para el desarrollo de una identidad estructural de la empresa Hidrocaribe.

II. PROPÓSITO GENERAL DEL PROYECTO

El propósito de este proyecto es la formulación de una estrategia conceptual para el desarrollo de la identidad estructural de la empresa Hidrocaribe, que actualmente ha puesto su interés en la realización de estrategias de reputación que le permitan mejorar su imagen en sus públicos de interés.

III. MARCO DE REFERENCIA

Como ya se mencionó, tanto el fortalecimiento de la imagen de Hidrocaribe con sus públicos de interés como el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores con la visión son problemas que pueden ser resueltos desde las comunicaciones. Tal como está enunciado, el primero es un objetivo de imagen. Por otra parte, como la visión es uno de los elementos centrales de la Identidad de una organización (ver más adelante), el fortalecimiento del compromiso con la visión es un problema de identidad.

El primer objetivo estratégico mencionado habla de fortalecer la imagen de Hidrocaribe con **todos** sus públicos de interés, lo cual es -más que un objetivo de imagen- un objetivo de Reputación Corporativa. A diferencia de la marca, que se centra en el cliente y en los productos o servicios que la compañía les ha ofrecido, la Reputación Corporativa se centra en la empresa y enfatiza la credibilidad y respeto que una organización tiene frente a una amplia variedad de públicos de interés (Godoy, 2008). La Reputación Corporativa es la estima general que tienen sobre la organización sus públicos de interés, representa la reacción afectiva o emocional – buena, mala, débil o fuerte - de los clientes, inversores, empleados y público en

general al nombre de la empresa (Van Riel, 2007a). Por otra parte, la buena o mala imagen sostenida en el tiempo genera prestigio o desprestigio, los cuales sostenidos en el tiempo generan confianza o desconfianza, lo que se traduce en la generación de una buena o mala Reputación Corporativa (Calderón, 2011a). Considerando estas dos perspectivas, fortalecer la imagen que tienen **todos** los públicos de interés de una empresa de forma sostenida en el tiempo es, sin duda, un objetivo de Reputación Corporativa.

El desarrollo de una buena Reputación Corporativa debe sustentarse sobre hechos reales que reflejen el buen desempeño de la organización en los distintos aspectos que a sus *stakeholders* les interesan. Una vez alcanzado este buen desempeño, este debe ser comunicado (Aced, 2010). Sin embargo y a pesar de sus progresos, Hidrocaribe aún no alcanza el desempeño que sus *stakeholders* esperan: no abastece de agua potable durante 24 horas a todos sus clientes, no tiene capacidad de pago suficiente para cubrir las deudas contraídas con sus proveedores, etc. Esto no significa, sin embargo, que Hidrocaribe no pueda trabajar su reputación, sino que es necesario construir una plataforma basada en las proyecciones futuras de Hidrocaribe y sobre la cual se apoyará la Reputación Corporativa de la empresa.

Una Plataforma Reputacional describe la ubicación base que una empresa adopta cuando se presenta a los observadores internos y externos. Esta ubicación involucra la historia corporativa y sus nomenclaturas que hacen visible a la compañía: imagotipo, nombre, símbolo, infraestructura, etc. (Van Riel, 2007b). En este sentido, la Plataforma Reputacional es un punto de partida para alcanzar una buena Reputación, puesto que determina la dirección y proyecciones que la empresa quiere adoptar con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos (Van Riel, 2007b). Como lo anterior sólo puede asentarse sobre un buen desempeño, la construcción de una Plataforma Reputacional para Hidrocaribe sólo tiene sentido porque la empresa ha tenido avances sustanciales en los últimos años y está trabajando por solucionar en

el corto a mediano plazo los problemas que aún atentan contra su buen funcionamiento.

Como ya se mencionó, la Plataforma Reputacional involucra tanto la historia corporativa como las nomenclaturas que hacen visible a la empresa. , Es decir, se asienta sobre la Identidad de la empresa y, por lo tanto, es necesario que ella esté suficientemente desarrollada.

De esta manera, tanto el fortalecimiento de la imagen de Hidrocaribe con todos sus públicos de interés como el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores con la visión, son objetivos que se relacionan con la Identidad de la empresa. El primero porque la Identidad es la base para la construcción de una Plataforma Reputacional y el segundo porque la visión de la empresa es uno de los constituyentes de la Identidad.

La relación entre Identidad e Imagen es que la imagen es un reflejo de la identidad de la organización, es decir cómo se ve la organización desde la perspectiva de los distintos *stakeholders* (Argenti, 2009a). Esto sustenta el rol de las comunicaciones en la imagen de la empresa, puesto que la percepción (imagen) de la organización depende no sólo de la realidad de ella (identidad), sino también de cómo esta realidad es comunicada. Desde esta perspectiva, el manejo de la Identidad Corporativa tiene como objetivo establecer una reputación favorable con los *stakeholders*, lo cual se espera que se traduzca en una predisposición a comprar los productos de la organización y sus servicios, a trabajar para la organización o a invertir en la organización, dándole así una ventaja competitiva (Van Riel, 1997).

La Identidad describe el núcleo de la organización, sus características perdurables y distintivas que producen interpretaciones compartidas entre los directivos de ésta y de cómo deben adaptarse a las circunstancias externas (Van Riel, 2007a). La

Identidad es la manifestación real de la empresa, transmitida a través del nombre, logo, lema, productos, servicios, personas que la componen, edificios, papelería, uniformes y todas las demás piezas tangibles creadas por la organización y comunicadas a una variedad de grupos (Argenti, 2003; Argenti, 2009a) Por otra parte, Van Riel y cols. distinguen tres dimensiones de la Identidad Corporativa: (i) simbólica, que se relaciona con la identidad visual de la organización la cual debe ser coherente con las estrategias de la organización, y sus políticas de marca y comunicaciones y es el paradigma tradicional del diseño gráfico; (ii) comunicacional, que se relaciona con las comunicaciones formales de la organización, las cuales deben ser eficaces con todos sus *stakeholders* y (iii) de comportamiento, que se relaciona con el comportamiento de los miembros de la organización (Van Riel, 1997).

Para medir el estado actual de desarrollo de la Identidad de una organización, Van Riel y cols. señalan tres métodos: (i) la **técnica de escalamiento** se basa en entrevistas abiertas a los empleados y tiene como objetivo describir el comportamiento del personal y revelar puntos de vista interesantes con respecto a los valores dominantes de los empleados individuales que, en conjunto, deberían dar importantes pistas de la identidad e la organización; (ii) la **auditoría de afinidad de Balmer** se basa en entrevistas semi-estructuradas, en la observación y en la examinación de los documentos de la organización y tiene como objetivo explicar las fuerzas motrices que sostienen la identidad corporativa, contrastando los valores y creencias presentes en la organización con la misión corporativa y las estrategias y (iii) la **prueba de identificación organizacional de Rotterdam** que consiste en un cuestionario que evalúa 15 ítems en 225 afirmaciones con las que el encuestado debe manifestar su acuerdo o desacuerdo y que tiene como objetivo evaluar el nivel de identificación de el empleado con su organización (Van Riel, 1997). Todos estos métodos tienen sus fortalezas y debilidades, pero en general son incompletos en tanto no incorporan aspectos como el liderazgo en la organización o la cultura y si

bien evalúan la dimensión del Comportamiento de la Identidad, no evalúan a cabalidad las dimensiones Simbólica y Comunicacional de la Identidad.

Con el fin de desarrollar la Identidad de una organización es necesario, en primer lugar, evaluar el estado de desarrollo de su Identidad y, en segundo lugar, comprender a la organización. Para evaluar el estado de desarrollo de la Identidad en todas sus dimensiones, es necesario recurrir a la definición de Identidad de Calderón. Según él, la Identidad Estructural de una organización es tanto un fenómeno interior, orientado a la reafirmación y funcionamiento de sus partes, como exterior, dirigido a los públicos específicos que desea conquistar y hacia todos aquellos que coexisten en el medio (Calderón, 2011b).

Este enfoque proviene de la visión fenomenológica de las comunicaciones. La fenomenología se refiere a todo aquello que está fuera de mí y está vivo en mi conciencia: imágenes, emociones, y también palabras/conceptos que dan cuenta de las mismas. De esta manera, el análisis fenomenológico de la vivencia nos enfrenta con dos seres en sí: la conciencia y el ser del que se tiene conciencia (Calderón, 2011b). Todos los fenómenos están constituidos por tres elementos: (i) Contenido, que se refiere a la funcionalidad del fenómeno, lo que lo hace ser lo que es; (ii) Forma, que se refiere a lo que da cuerpo al contenido y puede ser material o inmaterial y (iii) Imagen, que es la manera en que el contenido y la forma viven en la mente de las personas (Calderón, 2011b).

De acuerdo a lo anterior, la Identidad Estructural como fenómeno tiene también un contenido, una forma y una imagen. El Contenido se encuentra representado por el proyecto y valores organizacionales. La Forma es la normativa/cultura, liderazgo, tecnología o *know-how* de la organización y las personas. Finalmente, su Imagen está compuesta por su identidad visual y su discurso -lo cual general después de los procesos perceptivos de otros- la Imagen Corporativa. Es a partir de estos tres

elementos –contenido, forma e imagen- y de su interrelación que la empresa genera un modo singular y propio de trabajar e insertarse en la cultura (Calderón, 2011b).

A través de los distintos elementos que conforman el Contenido, la Forma y la Imagen del fenómeno Identidad Estructural, se puede medir el estado de desarrollo de la Identidad de una organización. Esto puede conseguirse determinando la presencia o ausencia de los distintos elementos (proyecto, valores organizacionales, normativa/cultura, liderazgo, tecnología, identidad visual, discurso, etc.), su estado de desarrollo y las características que cada uno de ellos tiene (Calderón, 2011c).

Como se mencionó, para modificar la Identidad de una organización, no es suficiente evaluar el actual estado de desarrollo de esta, sino que también es necesario comprender a la empresa. Esta comprensión involucra el conocimiento de la historia de la empresa y el conocimiento de su Gestión. Para conocer la Gestión de una empresa es necesario conocer el estado de los Factores Críticos para el éxito de la organización y las Estrategias de la organización.

Los Factores Críticos son aquéllos factores que deben estar presentes en una organización para que esta se desempeñe en forma exitosa (Calderón, 2011c). Estos factores son: (i) visión, misión y valores; (ii) objetivos estratégicos; (iii) estrategias; (iv) plan de acción; (v) comunicaciones; (vi) recursos; (vii) competencias y (viii) incentivos. De estos factores, los cuatro primeros pueden ser agrupados en el Discurso Estratégico de la organización (Calderón, 2011c). La ausencia de cualquiera de estos ocho factores causa problemas en la organización. Siguiendo el mismo orden en que los factores fueron presentados, estos problemas son: (i) desorientación; (ii) partida en falso; (iii) confusión; (iv) descoordinación; (v) desconfianza; (vi) frustración; (vii) ansiedad y (viii) resistencia (Calderón, 2011c).

Por otra parte, el conocimiento de las Estrategias de la organización es importante para decidir si ellas son acordes a la Identidad de la organización, puesto que el Contenido de la Identidad Estructural –formado por el proyecto y los valores organizacionales- es lo que define qué debe hacer la organización y cómo debe hacerlo y esto determina finalmente las estrategias que la organización debe usar para conseguir sus objetivos.

Las estrategias son alineadas mediante la Gestión y animadas mediante la Comunicación, para producir un Comportamiento Organizacional deseado (Calderón, 2011a). Existen siete tipos de estrategias en una organización: Corporativa, Competitiva o de sustentabilidad, Funcional, de Marketing, Financiera, Jurídica y de Comunicaciones, la cual se nutre de las demás. Como se mencionó anteriormente, la Identidad Estructural de la empresa –a través de su Contenido- es responsable de qué hacer y el cómo hacerlo. Por lo tanto, para determinar la coherencia de la Identidad con el funcionamiento de la empresa es necesario analizar el nivel de desarrollo de las siete estrategias de la organización, las cuales orientan la acción de ésta. Esto permite entender -a grandes rasgos- el momento organizacional, es decir lo que está viviendo la organización, y si la identidad es acorde a él o es momento de cambiar (Calderón, 2011b).

Por lo tanto, la decisión de desarrollar la Identidad de una organización pasa por evaluar el estado de desarrollo de (i) los distintos elementos que conforman la Identidad, (ii) los Factores Críticos para el éxito de una organización y (iii) las siete Estrategias Organizacionales. Estos son los aspectos que deben ser evaluados en Hidrocaribe para decidir si la empresa tiene una Identidad suficientemente desarrollada y es momento de, apoyados en ella, construir una Plataforma Reputacional o si, por el contrario, la Identidad de Hidrocaribe aún no está suficientemente desarrollada y -para fortalecer la imagen de la empresa en todos sus

públicos de interés y para fortalecer el compromiso de los trabajadores con la visión de la empresa- es primero necesario trabajar la Identidad de Hidrocaribe.

Debido a la complejidad de la identificación del problema y las dificultades que esto presentará para la presentación de soluciones en un esquema lógico, es necesario aplicar una herramienta que simplifique el desarrollo de las estrategias comunicacionales y al mismo tiempo entregue credibilidad sobre las tácticas finales adoptadas para la resolución de este plan. La metodología del “Marco Lógico” - propuesta por la comunidad europea como estándar para la formulación de proyectos- responde a estas necesidades, logrando identificar de forma efectiva y “lógica” cual es el problema y su naturaleza, determinar sus causas y efectos, visualizar su correlación y resolverlo finalmente a través de la lógica (Godoy, 2011).

IV. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL

Como ya se mencionó, el primer paso para determinar el problema comunicacional de Hidrocaribe es evaluar la Identidad Corporativa de la empresa y determinar si esta está suficientemente desarrollada para construir una Plataforma Reputacional o si, por el contrario, no lo está y -para fortalecer la imagen de la empresa en todos sus públicos de interés y para fortalecer el compromiso de los trabajadores con la visión de la empresa- es primero necesario trabajar la Identidad de Hidrocaribe.

Con este fin, se usó el modelo de Calderón de evaluación de Identidad Corporativa que incorpora tanto la evaluación de la Identidad como el conocimiento de la empresa y consiste en la aplicación de tres encuestas, cada una de ellas relacionada con un aspecto de los anteriormente mencionados: i) los distintos elementos que

conforman la Identidad, (ii) los Factores Críticos para el éxito de una organización y (iii) las siete Estrategias Organizacionales (Calderón, 2011c).

La **encuesta que evalúa la Identidad Estructural** de la organización, basada en la visión fenomenológica de la identidad, analiza nueve factores distintos: (i) Proyecto, donde se evalúa si el discurso estratégico, las políticas y los valores definidos están explicitados y comunicados; (ii) Momento organizacional, donde se evalúa si este es conocido y está internalizado; (iii) Valores, donde se evalúa si estos están definidos e internalizados; (iv) Liderazgo, donde se evalúa si el estilo de liderazgo es acorde al momento organizacional; (v) Personas, donde se evalúa si estas son competentes y están entusiasmadas; (vi) Tecnología, donde se evalúa si esta es apropiada a los tiempos; (vii) Normas, donde se evalúa si estas son claras, conocidas y controladas; (viii) Identidad Visual, donde se evalúa si está definida y publicada y (ix) Discurso Retórico, donde se evalúa si este es explícito y comunicado a su Red de Valor. Todos estos factores son categorizados de acuerdo al nivel de concordancia con las afirmaciones de la encuesta en 4 niveles: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo, más las correspondientes observaciones para cada factor (Calderón, 2011c).

La **encuesta que evalúa los Factores Críticos de éxito** analiza cinco aspectos: (i) Si el discurso estratégico es explícito, (ii) Si las comunicaciones son proactivas y están en sintonía con la estrategia, (iii) Si hay disponibilidad de recursos, (iv) Si existen las competencias técnicas, relacionales y conceptuales y finalmente (v) Si hay incentivos adecuados al momento organizacional. Todos estos factores son catalogados entre las cuatro opciones: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo. Además la encuesta cuenta con una sección que permite anotar los comentarios que justifican cada elección, estas observaciones son las claves que permitirán entender y en el futuro mejorar la organización (Calderón, 2011c).

Como ya se mencionó, el Discurso Estratégico engloba cuatro factores críticos de la organización: (i) la visión, misión y valores, (ii) los objetivos estratégicos, (iii) las estrategias y (iv) el plan de acción. Para evaluar a cabalidad las estrategias de la organización, existe la tercera **encuesta que evalúa las Estrategias Organizacionales**. Esta evalúa el estado del arte de las siete estrategias de la organización y además de un octavo aspecto que es la Agenda Estratégica del Líder. Estos ocho factores evaluados son (i) Estrategia Corporativa, (ii) Estrategia Competitiva, (iii) Estrategia Funcional, (iv) Estrategia de Promoción y Marketing, (v) Estrategia Económica/Financiera, (vi) Estrategia Jurídica, (vii) Estrategia de Comunicaciones y (viii) Agenda Estratégica del Líder. Estas estrategias son categorizadas de forma simple en: no formulada, en proceso o formulada. Además, nuevamente esta encuesta incluye las observaciones de los encuestados que son claves para entender el estado de las estrategias y la situación en la que la empresa se encuentra (Calderón, 2011c)

El método de evaluación de identidad de Calderón y sus tres encuestas fueron aplicadas a 8 individuos –el Presidente de Hidrocaribe, 7 Gerentes y 1 Asesor Externo de la empresa- mediante una entrevista presencial realizada por un periodista y un ingeniero comercial pertenecientes a la misma organización. Ambos encuestadores fueron capacitados previamente mediante una sesión a distancia utilizando el software Web Seminar o Webinar. De los entrevistadores, el ingeniero comercial fue el encargado de aclarar los conceptos que los encuestados no comprendieran.

4.1 ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD ESTRUCTURAL

A continuación se muestra el análisis de los resultados de un cuestionario que evalúa la identidad estructural aplicada a nueve altos directivos de Hidrocaribe. Las respuestas individuales al cuestionario pueden verse en el anexo 2.

Como se observa en la Figura 2, todos los entrevistados (67% de acuerdo, 33% muy de acuerdo) consideran que Hidrocaribe posee un proyecto, y sus respectivas componentes, definidos, explicados y comunicados. El 33% que se declara "muy de acuerdo" con esta afirmación, se muestra muy activo en este ítem, haciendo declaraciones como "todo el personal bajo mi cargo esta al tanto" o "esta definido y tengo los valores en mi carnet". Estas declaraciones muestran optimismo con el proyecto y muestra que –a nivel directivo- muchos parecieran hacer suyo el proyecto. Sin embargo, los entrevistados que dicen estar "de acuerdo" con la afirmación argumentan que tienen problemas de comunicación con distintos stakeholders, problemas en bajar el discurso los trabajadores y que carece de estrategias para la comunicación con el segmento político, segmento que debiera ser prioritario dada la naturaleza estatal de la empresa.

Como se observa en la misma figura, la mayoría de los entrevistados (78%) está de acuerdo con que el momento organizacional de Hidrocaribe es conocido e internalizado. En las observaciones, declaran que falta llegar a los trabajadores, que los directivos no los han considerado y que ellos mismos presentan desinterés en integrarse. Sólo el 22% de los encuestados declara estar en desacuerdo con esta afirmación con respecto al momento organizacional. Estos entrevistados identifican dos problemas: (i) existe mucho personal que se encuentra desconectado de la empresa, haciendo difícil que estos comprendan el momento que vive la empresa y (ii) sólo la dirección conoce el momento que está viviendo la empresa. En general,

con respecto al momento organizacional estos problemas reafirman la idea de que existe un corte en las comunicaciones entre los directivos y su personal.

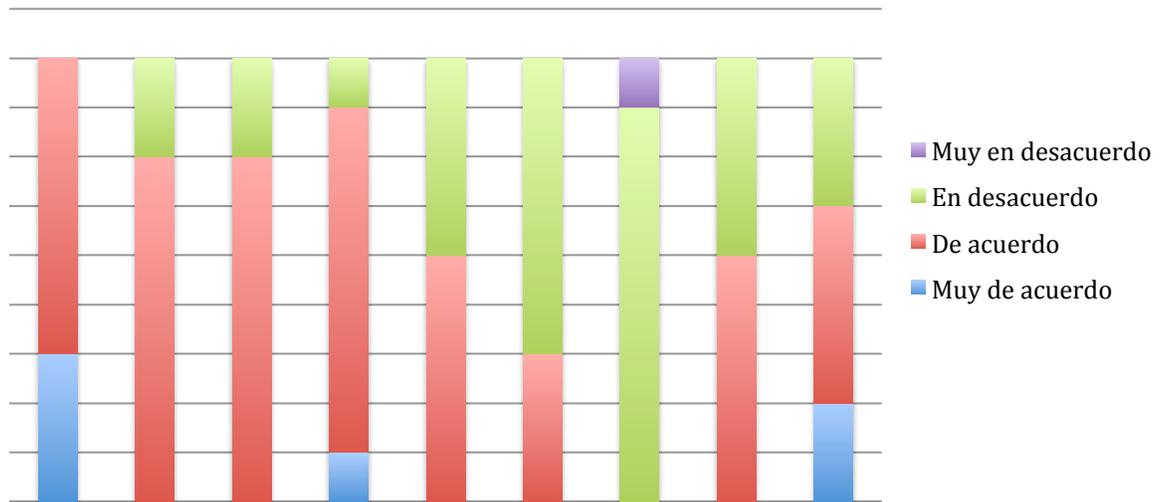


Figura 2: Respuestas al cuestionario de Identidad Estructural. En el gráfico se muestran las respuestas de los entrevistados a la pregunta de si cada uno de estos aspectos están bien logrados.

También en la Figura 2 se muestra que la mayoría de los entrevistados (78%) está de acuerdo en que los valores de Hidrocaribe están definidos e internalizados. En las observaciones, sin embargo, argumentan que el principal problema es la internalización de los valores, en particular en las actividades diarias de los trabajadores. Por otra parte, un 22% de los entrevistados está en desacuerdo con la afirmación. Ellos argumentan que están declarados, pero no internalizados: “Falta promover los valores que hay, sembrarlos”, “Falta internalizarlos, no se han gestionado”. Estas declaraciones sugieren una falta de gestión de los valores, que podría coincidir con la falta de uno de los factores críticos de éxito de la empresa: Comunicaciones proactivas y en sintonía con la estrategia, que recibió un fuerte

rechazo en el análisis de los factores críticos (ver más adelante). Esto podría relacionarse con el hecho de que la estrategia comunicacional está aún en progreso.

Además en la Figura 2 se observa que la mayoría de los entrevistados (11% muy de acuerdo, 78% de acuerdo) considera que el estilo de liderazgo es acorde al momento organizacional. Quienes están “muy de acuerdo”, identifican al Presidente como el líder y argumentan que su visión y lineamientos son acordes al momento. Quienes están “de acuerdo” con la afirmación comparten la idea de que faltan líderes intermedios, señalando que el liderazgo está muy concentrado y que no todas las jefaturas cumplen con lo que se espera de ellos. Sólo un 11% de los entrevistados declara estar en desacuerdo con el estilo de liderazgo, argumentando la falta de líderes intermedios, con más convicción y entusiasmo. Esta falta de líderes intermedios podría tener relación con dos de los factores críticos que se mencionarán más adelante, un discurso estratégico que no ha llegado a todos en la organización y la falta de incentivos adecuados.

La opinión con respecto a si las personas son competentes y entusiasmadas está dividida (Figura 2). Un 56% está de acuerdo con esta afirmación, sin embargo reclaman que existe una falta de motivación en el personal declarando que existe una “falta de identificación en los niveles inferiores”, lo que podría relacionarse con la falta de compromiso con la visión de la empresa, uno de los dos objetivos estratégicos que motiva este proyecto. Por otra parte, un 44% de los entrevistados está en desacuerdo con esta afirmación. Este grupo considera que el personal tiene varios problemas de cohesión, de interés/entusiasmo. Uno de los argumentos más llamativos en este grupo es que “existe inamovilidad laboral y ello implica que no hay necesidad de mejorar”, lo cual podría relacionarse con los problemas de incentivos, los cuales no deben ser siempre económicos.

Como se muestra en la Figura 2, la mayoría de los entrevistados (67%) está en desacuerdo con que la tecnología de Hidrocaribe sea apropiada a los tiempos. Argumentan que faltan nuevas tecnologías y que las que tienen no son aprovechadas. Dejan claro que la tecnología entendida como el “know how” de la empresa tampoco se ha adaptado a lo que como empresa han querido avanzar. Por otra parte, un 33% declara estar de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, entre sus observaciones se encuentra el que “la tecnología avanza demasiado rápido” y que en general esta industria es lenta en sus procesos de adaptación, ya que no sienten la presión de la competencia del mercado. Estas declaraciones sugieren que existe una excesiva rigidez en la capacidad adaptativa, haciéndoles difícil la adquisición de nueva tecnología.

Como muestra la Figura 2, la mayoría de los entrevistados (89%) declara estar en desacuerdo con que las normas son claras, conocidas y controladas. En las observaciones, aluden que estas no son conocidas totalmente, son pocas y no se controlan. Además declaran la inexistencia de norma ISO o similares. Un 11% de los entrevistados declaran estar muy en desacuerdo con esta afirmación y argumentan que las normas “son vulnerables, no conocidas y poco claras”, añadiendo la falta de claridad de las normas lo que podría relacionarse con la falta de comunicaciones proactivas y en sintonía con las estrategias, factor crítico que se analizará más adelante.

Como se observa en la Figura 2, la opinión con respecto a si la identidad visual está definida y publicada está dividida. Un 44% de los entrevistados está en desacuerdo con esta afirmación. En general, argumentan que existe un manual de imagen corporativa pero, por la falta de recursos, este no se ha podido aplicar. Esto es coherente con la falta de prioridad que han tenido las estrategias de marketing y promoción, factor crítico que se analizará más adelante. Por otra parte, un 56% de los entrevistados esta de acuerdo con la afirmación y, en general, coinciden con la

opinión del grupo anterior argumentando que existe un manual corporativo pero este no se ha aplicado por falta de recursos. Uno de los comentarios más destacados de este grupo es “Falta mucho, falta identificación, logos, señalización”, haciendo eco a la falta de recursos que se han utilizado para este ítem, siempre declarando que no son prioridad.

Finalmente, la mayoría de los entrevistados (22% muy de acuerdo, 45% de acuerdo) considera que el discurso retórico es explícito y comunicado a su red de valor (Figura 2). Quienes están muy de acuerdo, argumentan que existe el discurso y lo transmite siempre el mismo emisor (el presidente). Quienes están de acuerdo, critican una falta de comunicación con la red de valor, argumentando que “existe y hay respeto a Hidrocaribe, gobernación, alcaldías, PDVSA, Hidroven, pero falta llegar al usuario/cliente”. Por otro lado, el 33% de los entrevistados está en desacuerdo con esta afirmación, ya que consideran que es muy dependiente del presidente y declaran una falta de comunicación con la red de valor.

En conclusión, con respecto a la Identidad Estructural, los principales problemas de Hidrocaribe se centran en la tecnología, que no es acorde a los tiempos, y las normas, que son pocas, son poco claras, no son informadas y son poco controladas. La evaluación del momento organizacional, los valores, el liderazgo, la identidad visual y el discurso estratégico están divididas, indicando que son áreas que pueden desarrollarse más. El Proyecto es el aspecto de la identidad mejor evaluado, coincidiendo todos los entrevistados en ello. Independiente de lo anterior, en todos los aspectos de Identidad Estructural, los entrevistados detectan problemas, los que en general guardan relación con la transmisión de estos elementos a los trabajadores y, en general, a los *stakeholders*.

4.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

A continuación se muestra el análisis de los resultados del cuestionario que evalúa los factores críticos para el éxito de una organización aplicada a nueve altos directivos de Hidrocaribe. Las respuestas individuales al cuestionario pueden verse en el anexo 3.

Como se muestra en la Figura 3, la mayoría de los entrevistados -incluido el presidente de la empresa- coinciden en que el **discurso estratégico** es explícito (33% muy de acuerdo, 45% de acuerdo) y sólo un 22% está en desacuerdo con dicha afirmación. Sin embargo, en las observaciones de los entrevistados a esta pregunta la mayoría de ellos declara que este discurso no ha llegado a todos los trabajadores, a pesar de estar declarado en la carpeta corporativa.

En general, los entrevistados reconocen la existencia explícita del discurso (compuesto por la misión, visión, valores, estrategias, objetivos estratégicos y plan de acción), pero critican el hecho de que no está integrado en toda la organización. Las razones que identifican como causa de esto varían desde la falta de campañas más agresivas hasta la existencia de una falta de interés en la recepción.

La ausencia de un discurso estratégico explícito o la falta de conocimiento de éste por parte de algunos trabajadores podría generar confusión y desorientación. Cabe destacar, sin embargo, la preocupación de la directiva con respecto a este punto y, al mismo tiempo, que la mayoría de ellos explica este problema a través de una falta de comunicación.

Con respecto a la **comunicación**, como se muestra en la Figura 3, un 67% de los entrevistados está en desacuerdo con que la comunicación de Hidrocaribe sea

proactiva y en sintonía con las estrategias de la empresa. En las observaciones de estos entrevistados se la considera falta de estructura y estacional. Los entrevistados recalcan que debieran utilizarse más medios puesto que falla en lograr alcanzar a las masas. La presidencia de la empresa declara “no estar conforme” con este factor lo que deja claro que no se logran los objetivos comunicacionales en función de las expectativas que se tienen.

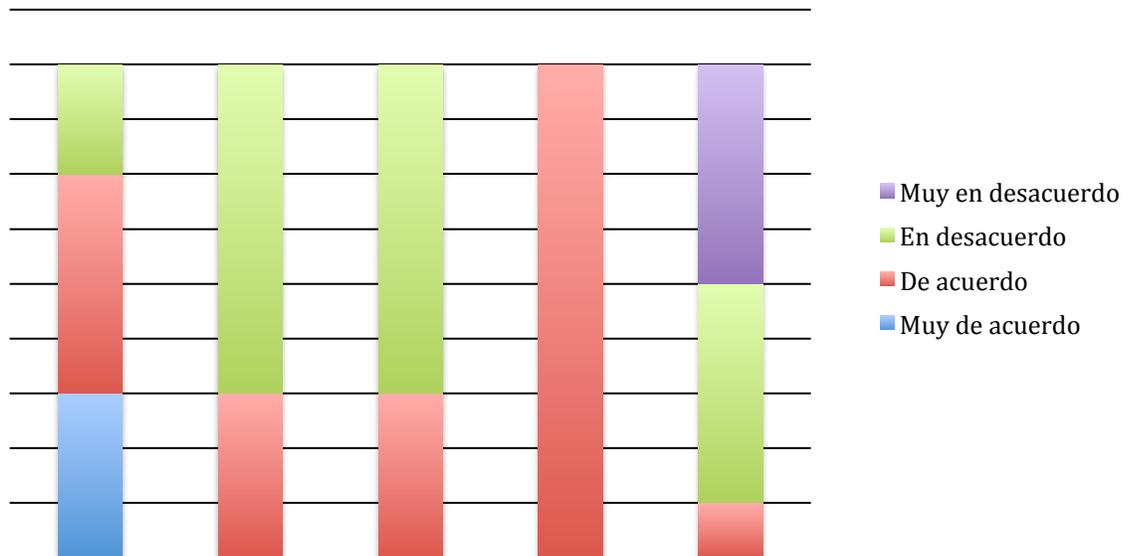


Figura 3: Respuestas al cuestionario del estado de los Factores Críticos para el éxito de la organización. En el gráfico se muestran las respuestas de los entrevistados a la pregunta de si cada uno de estos aspectos están bien logrados.

Sólo el 33% de los entrevistados responde que está de acuerdo en que la comunicación de Hidrocaribe es proactiva y en sintonía con las estrategias. Sin embargo, en sus observaciones reconocen la existencia de algunas falencias, tales

como la falta de estructura o la poca masividad que alcanzan con los medios actuales.

Las críticas a este factor son de cuidado, ya que -al faltar o ser deficiente- se genera desconfianza sobre la dirección de la empresa, cuestionando el liderazgo y dificultando que el discurso estratégico llegue a toda la organización.

Como se observa en la Figura 3, un 89% de los entrevistados señala no estar de acuerdo con que Hidrocaribe tenga **disponibilidad de recursos**. En las observaciones, los entrevistados señalan que la empresa ha tenido un déficit financiero histórico -del cual están saliendo- que claramente limita el acceso a los recursos disponibles.

Sólo el 11% de los entrevistados está de acuerdo con que hay disponibilidad de recursos. En las observaciones, dan a entender una visión positiva sostenida por los resultados obtenidos por la hidrológica en los últimos años. Como dice uno de los entrevistados, “Hoy no alcanza, mañana sí”.

A pesar de que la mayoría de los entrevistados está en desacuerdo con que Hidrocaribe tenga disponibilidad de recursos, se observa que la opinión general es que el déficit se esta superando aunque en la actualidad todavía ocasione problemas. Esta falta de recursos puede llevar a la empresa a sentir cierta frustración con respecto a sus tareas, ya que no consiguen los recursos necesarios para ejecutarlas.

Si bien el 100% de los entrevistados está de acuerdo en que Hidrocaribe cuenta con **competencias técnicas, relacionales y conceptuales** (Figura 3), los entrevistados comentan la necesidad de protocolos, metodologías y un plan de desarrollo. En general, se considera que en la empresa existe la experiencia y grupos competentes pero que faltan todavía competencias a desarrollar.

Con respecto a los **incentivos** (Figura 3), la mayoría de los entrevistados no cree que estos sean adecuados al momento organizacional (45% muy en desacuerdo, 44% en desacuerdo). En las observaciones, señalan que se ha pensado en políticas de incentivos pero no se han plasmado, argumentando que no se ha logrado materializar una política al respecto. Dada la inexistencia de políticas de incentivos, debemos entender que su desacuerdo no depende del momento organizacional que vive Hidrocaribe. Sólo un 11% de los entrevistados señala estar de acuerdo con los incentivos, haciendo referencia a su existencia y señalando que hay que fijar nuevas estrategias para nuevos sistemas de incentivos.

Si comparamos estos resultados, siendo el 89% negativos, podríamos suponer que en general al interior de la empresa debe existir algún tipo de resistencia ante el trabajo por la falta de políticas de incentivos declarados desde la dirección de la hidrológica. Si bien esto no evita que la empresa cumpla con su labor, dificulta los procesos de cambio y el aumento de exigencias en metas a los trabajadores.

En conclusión, con respecto a los Factores Críticos para el éxito de una organización, los principales problemas de Hidrocaribe se centran en la comunicación, la disponibilidad de recursos y en los incentivos, lo cual podría traducirse en desconfianza de la dirección, frustración con respecto a sus tareas y resistencia hacia el trabajo, respectivamente. En particular, con respecto a la disponibilidad de recursos, cabe destacar la disposición favorable de los entrevistados y su confianza en base a los logros recientes de Hidrocaribe. Además, si bien el Discurso Estratégico es bien evaluado, la mayoría de los entrevistados coincide en que no ha penetrado en todos los trabajadores. Finalmente, el aspecto mejor evaluado es la competencia de los trabajadores.

4.3 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se muestra el análisis de los resultados del cuestionario que evalúa las estrategias de la organización aplicada a nueve altos directivos de Hidrocaribe. Las respuestas individuales al cuestionario pueden verse en el anexo 4.

Como se observa en la Figura 4, el 89% de los entrevistados declara que la **estrategia corporativa** está formulada, observando además que presente en la carpeta corporativa y que todos los años se reúne a definirla nuevamente. Muchos de estos entrevistados relacionan la formulación de la estrategia corporativa con un plan de cambio estratégico realizado el año 2010 en Hidrocaribe, llamado Innova 2. Sólo el 11% de los entrevistados considera que la estrategia corporativa esta en progreso, declarando que esta “No esta avanzada pero sabemos lo que queremos”.

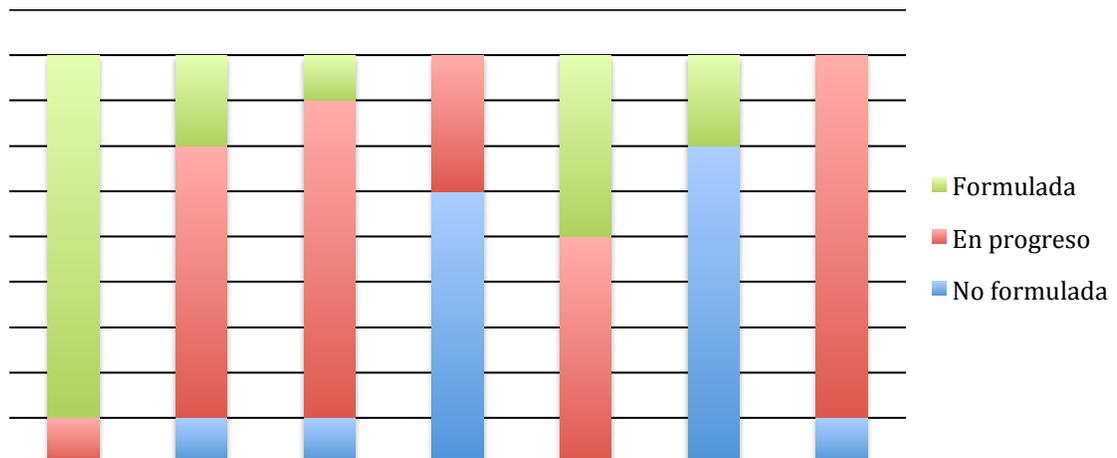


Figura 4: Respuestas al cuestionario del Estado del Arte de la Estrategia Organizacional. En el gráfico se muestran las respuestas de los entrevistados a la pregunta sobre el estado de formulación de cada una de estas estrategias.

Como se observa en la Figura 4, la mayoría de los entrevistados (67%) afirma que la **estrategia competitiva** está en progreso, argumentando que falta la integración de las Unidades de Gestión y que no ha habido un alineamiento de la Unidad Central. También los entrevistados señalan que esta estrategia se encuentra en el Plan Operativo Estratégico (POE). Un 22% de los entrevistados considera que la estrategia está formulada y la relaciona al POE y al desarrollo del plan estratégico “Innova 2”. Esto último refuerza su creencia de que la estrategia está siendo formulada, ya que “Innova 2” es un plan que está aun en desarrollo. Sólo un 11% de los entrevistados considera que la estrategia competitiva se encuentra no formulada, declarando que en realidad no la conoce. Esta respuesta es muy relevante, considerando que quien dice desconocerla es un directivo de la empresa.

La pregunta sobre esta estrategia era de interés ya que al ser Hidrocaribe un monopolio natural (no se puede obtener agua en esos estados de otro proveedor), podría haberse esperado que – a pesar de su importancia aún en monopolios- las estrategias competitivas no estuvieran muy desarrolladas. Debemos entender que la estrategia competitiva es indispensable en toda empresa, estatal o privada, y que –a pesar de su naturaleza monopólica- Hidrocaribe compite en otros ámbitos que no son los relacionados a la venta del producto o a la entrega del servicio, sino que en variables relacionadas a la reputación de la empresa, como son la atracción de nuevos talentos, la retención de estos y otros tantos. Sería algo apresurado asumir sin conocer el POE si estas variables de competencia son las que están considerando en la estrategia competitiva, pero no deja de llamar la atención que esta estrategia ya sea considerada dentro de una organización con características de monopolio natural.

Como se observa en la Figura 4, la mayoría de los entrevistados (78%) piensa que la **estrategia funcional** de Hidrocaribe está en progreso. Estos entrevistados argumentan que se encuentra en el POE, que aún se está gestando y que no se ha desarrollado de acuerdo a lo necesario, indicando que hay un cierto grado de inmadurez en esta estrategia. Un 11% de los entrevistados señala que la estrategia funcional ya está formulada y se encuentra en el POE. Sólo un 11% de los entrevistados declara la estrategia como no formulada y argumenta que la desconoce, lo cual refleja problemas de comunicación e imposibilita la gestión de esta estrategia por parte de alguno de los altos directivos.

Como se observa en la Figura 4, el 67% de los entrevistados considera que la **estrategia de promoción y marketing** no está formulada y argumentan que esta no ha sido prioridad para la empresa. Señalan además que su naturaleza monopólica les ha permitido grados de retraso que otras empresas no podrían darse. Así también se critica la inexistencia de un plan para ocupar lo medios de comunicación masiva.

Un 33% de los entrevistados considera que esta estrategia está en progreso y argumentan también que esta no avanza por no ser prioridad y por la escasez de recursos. Esto deja un bajo margen de maniobra para desarrollarla y es coincidente con la falta de recursos denunciada en la encuesta de factores críticos. Cabe recordar que, de crearse una estrategia de promoción y marketing, este posiblemente no sería financiado por la falta de prioridad y de recursos, generando frustración.

Como se observa en la Figura 4, el 56% de los entrevistados considera que la **estrategia económica/financiera** está en progreso. En las observaciones, señalan que todavía es insuficiente para lo que requieren, entre las declaraciones de este porcentaje se destaca que “Existe el presupuesto pero no hay sistema de costos”, revelando las tareas pendientes en esta estrategia. En general, las observaciones son de carácter positivo y reconocen la existencia del objetivo de autofinanciamiento.

Por otro lado el 44% de los entrevistados considera que esta estrategia ya esta formulada que se encuentra en el presupuesto anual que ya esta planificado.

En conclusión, esta estrategia está bien formulada, pero la gran cantidad de deudas que mantiene Hidrocaribe produce la sensación de que no existen los recursos suficientes y, por lo tanto, que la estrategia está en progreso.

Como se observa en la Figura 4, la mayoría de los entrevistados (78%) considera que la **estrategia jurídica** no está formulada y que su *modus operandi* es sólo reactivo. Estas declaraciones coinciden con las del 22% que la considera formulada, puesto que señalan que su estrategia es más bien reactiva. Esto parece mostrar que en realidad la estrategia jurídica no esta formulada y que, actualmente, los problemas se están resolviendo día a día de forma reactiva y sin tomar iniciativa ante problemas legales que afectan a la hidrológica. Como dice un directivo con respecto a los robos de agua potable desde la matriz: “Nos roban y no hay acciones”.

Como se observa en la Figura 4, el 89% de los entrevistados considera que la **estrategia de comunicaciones** está en progreso. Se destaca que la estrategia de comunicaciones ha ido tomando relevancia en la empresa al verse reconocida con la conformación del comité comunicacional en Enero de 2011, conformación que es considerada el principal argumento para declararla en progreso. Aun así, critican su forma de operar, pidiendo que la estrategia sea más agresiva y proactiva. El 11% restante de los entrevistados la considera no formulada y argumenta que “no existe un plan y las acciones son estacionales y parciales”. Estos comentarios coincidentes con lo observado en la encuesta de Factores Críticos.

En resumen, el cuestionario de estrategias organizacionales revela que los directivos consideran en su mayoría que las estrategias de promoción y marketing y jurídica no están formuladas. Por otra parte, las estrategias competitiva, funcional,

económica/financiera y de comunicaciones son consideradas como estrategias en progreso, siendo la mejor evaluada de éstas la estrategia económica/financiera. Finalmente, la estrategia mejor evaluada es la corporativa, donde la mayoría de los encuestados la considera formulada. Cabe destacar que los entrevistados frecuentemente mencionan los proyectos POE e Innova 2, cuyo impacto en las estrategias de la organización parece ser importante.

4.4 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE IDENTIDAD

De acuerdo a los cuestionarios aplicados a 9 altos directivos de Hidrocaribe, se puede concluir que los principales problemas de Identidad Estructural de la empresa se centran en la ausencia de tecnología acorde a los tiempos actuales y la falta de normas claras que sean informadas y controladas. Ninguno de estos problemas es abordable desde las comunicaciones, sin embargo, los entrevistados evidencian en estos y en todos los aspectos de la Identidad Estructural que falta comunicar estos aspectos a las bases de la organización, es decir, a los trabajadores y, en general, a todos los *stakeholders* de la organización. Cabe destacar que uno de los aspectos débiles de la Identidad Estructural es la Identidad Visual, aspecto en el que los entrevistados señalan que no se ha implementado el manual corporativo por falta de prioridad y de recursos. Esta falta de prioridad denunciada por los entrevistados contrasta con la urgencia que se le dio al fortalecimiento de la imagen como uno de los objetivos estratégicos definidos para Hidrocaribe en Enero de 2011.

Los resultados de la consulta sobre Identidad Estructural son reforzados por los resultados del cuestionario sobre Factores Críticos. En ella se señala como uno de los principales problemas la comunicación, lo que nuevamente se explica por falta de prioridad y de recursos, este último uno de los factores críticos deficientes.

También se señala como deficiente la política de incentivos, que se declara como inexistente. Nuevamente, los entrevistados señalan que factores como el Discurso Estratégico, a pesar de estar bien evaluados, no son conocidos por todos los trabajadores, haciendo hincapié en un problema de comunicación.

Finalmente, el cuestionario de Estrategias Organizacionales vuelve a revelar problemas de comunicación al señalar que la estrategias de promoción y marketing no está formulada. La estrategia de comunicaciones es considerada en progreso, por lo que nuevamente se declaran deficiencias en esta área.

En resumen, uno de los principales problemas de Hidrocaribe es comunicar su Identidad a todos sus *stakeholders* en general, a lo cual se suman además evidentes problemas de gestión.

Si bien estas entrevistas sirven como punto de partida y son suficientes para los fines de esta tesis, no bastan para elaborar un diagnóstico ni un plan de acción en detalle. Por esta razón, el marco lógico y el plan de acción que se propone a continuación contempla desarrollar más acciones de levantamiento de información que debieran ejecutarse más adelante.

V. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA PARA LA JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

5.1 ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

La Tabla 1 muestra los distintos públicos de interés a los que está dirigido este proyecto de comunicación, su nivel de influencia y que es lo que espera cada uno de ellos.

Grupos	Intereses	Problemas: Brecha de valor percibida	Poder/Influencia (de 1 a 5 siendo el 5 el máximo)
Altos Directivos de la organización	Formar parte de la mejoría que esta llevando acabo la empresa y que esta sea reconocida por eso (Atero, 2008)	Falta un mayor compromiso de gran parte de los trabajadores de Hidrocaribe. (Atero, 2008) “Nos falta bajar el discurso a la base” (Antonio Arreaza encuesta de Identidad estructural, respuesta sobre el factor “Proyecto”)	5
Trabajadores	“Poder ser parte del cambio hacia una empresa en donde podamos estar satisfechos todos, el cliente y los que trabajamos en ella” (Atero, 2008)	Insatisfacción general, Falta de incentivos y reconocimientos	3

Tabla 1. Matriz de análisis de los grupos involucrados.

5.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS.

El siguiente esquema (Figura 5) muestra los problemas de Identidad identificados en Hidrocaribe. El árbol de problemas muestra el problema central de identidad en celeste. Hacia abajo, se muestran las causas de este problema. En morado se muestran las tres causas identificadas que se relacionan con las comunicaciones. En violeta, se muestra la causa basal de estos tres problemas comunicacionales. Hacia arriba, en naranja y rojo, se muestran los efectos que este problema central tiene sobre la organización.

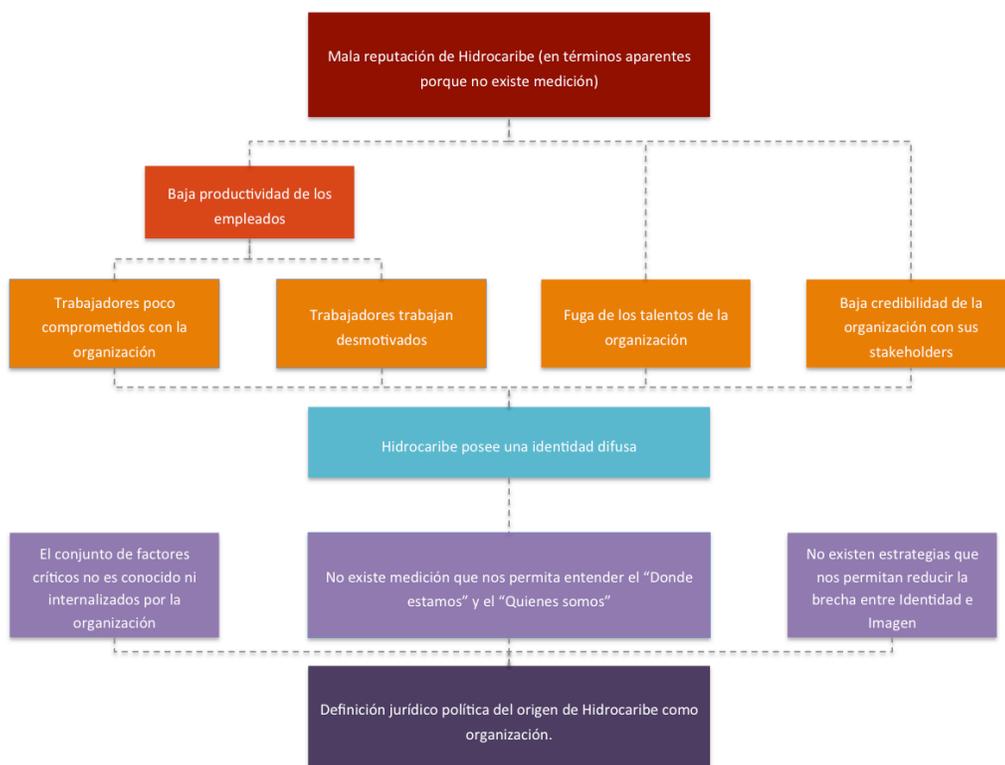


Figura 5. Árbol de problemas de Identidad de Hidrocaribe relacionados con las comunicaciones.

5.3 ÁRBOL DE SOLUCIONES

El siguiente esquema (Figura 6) muestra las soluciones elaboradas para cada problema de Identidad identificado en Hidrocaribe. El árbol de soluciones muestra la solución central en celeste. Hacia abajo, se muestran las soluciones para cada causa identificada. En morado se muestran las soluciones para cada una de las tres causas identificadas que se relacionan con las comunicaciones. En violeta, se muestra la solución a la causa basal de estos tres problemas comunicacionales, solución que escapa a los alcances de este proyecto. Hacia arriba, en naranja y rojo, se muestran los efectos que estas soluciones tendrían sobre los efectos identificados para el problema central.

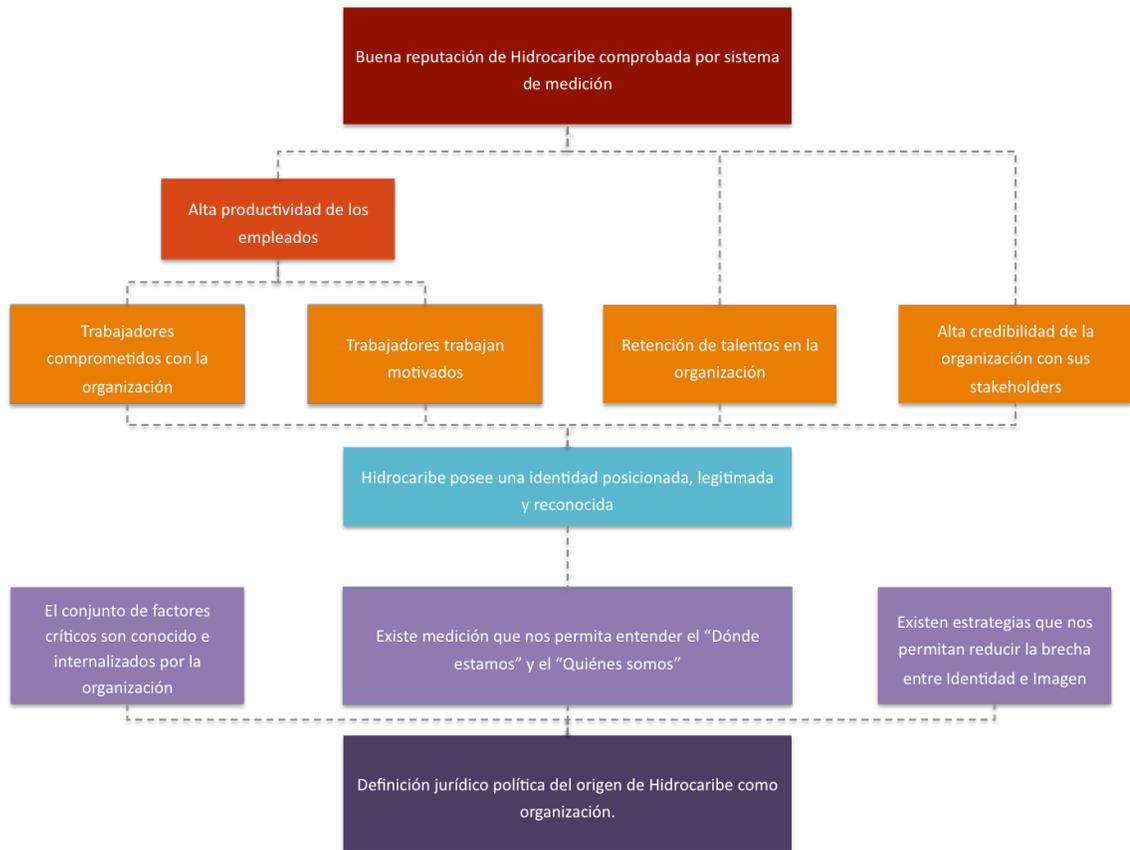


Figura 6. Árbol de soluciones para los problemas de Identidad de Hidrocaribe relacionados con las comunicaciones.

VI. OBJETIVOS DEL PROYECTO

6.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la Identidad de Hidrocaribe de manera que esta sea legitimada y reconocida por todos sus *stakeholders*.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar el estado de desarrollo actual de la Identidad de Hidrocaribe
2. Diseñar estrategias para difundir los Factores Críticos de éxito de Hidrocaribe entre todos sus trabajadores.
3. Diseñar estrategias para reducir la brecha entre la Identidad actual de Hidrocaribe y su Imagen.

VII. DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La Tabla 2 muestra la matriz del marco lógico, la cual estipula el fin del proyecto y cada uno de sus propósitos. Para cada uno de ellos se explica el resumen narrativo de los objetivos, el indicador de valor objetivo (IVO), los medios de verificación y los supuestos. Además para cada propósito, se establecen los componentes y las actividades a desarrollar y, para cada uno de estos aspectos, se explica el resumen narrativo.

Tabla 2. Matriz del marco lógico

	Resumen Narrativo de Objetivos	IVO	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Hidrocaribe posee una identidad posicionada, legitimada y reconocida	la percepción de la imagen de HCB debe coincidir con su identidad entre sus <i>Stakeholders</i> , en términos de que cada uno de ellos reconozca los elementos de la identidad estructural que le son atingentes.	Idealmente <i>focus group</i> o encuesta en caso de no contar con los recursos suficientes.	La presidencia se compromete con la consecución del objetivo, poniendo a disposición los recursos necesarios para conseguirlo.
Propósito 1	Existe medición que nos permite entender el "Dónde estamos" y el "Quiénes somos"	Tres encuestas sobre identidad estructural, los factores críticos de éxito y las estrategias de la organización.	Entrevista en profundidad.	Existe la disposición por parte de los públicos relevantes para este propósito de participar y responder honestamente. La gerencia de imagen compromete sus recursos técnicos para poder ejecutar las herramientas desarrolladas.
Componentes	Informe de los estudios con los análisis de los resultados y una presentación de estos.			
Actividad 1	Realizar un levantamiento de la identidad estructural de HCB			
Actividad 2	Realizar un diagnóstico de los factores críticos de éxito de la empresa			
Actividad 3	Evaluar el estado del arte de la estrategia organizacional			
Actividad 4	Según resultados de los estudios anteriores evaluar los elementos que actualmente posee HCB que podrían componer su plataforma reputacional.			
Propósito 2	El conjunto de factores críticos son conocidos e internalizados por la organización.	El 100% de los trabajadores de la organización conozcan al menos el discurso estratégico de HCB y cada factor crítico sea conocido por lo menos por un 75% de los trabajadores.	Encuesta	La gerencia de gestión de personas se compromete con el proyecto y coloca sus recursos técnicos a disposición de este propósito
Componentes	Sitio web de inducción en soporte moodle, documento de inducción escrita, piezas de la campaña comunicacional para la difusión de los objetivos y discurso estratégico en brandbook de la campaña y sus resultados. DVD respaldo con toda la información.			
Actividad 1	Modelo de inducción para quienes entran y difusión interna de los factores críticos.			
Actividad 2	Inducción interna para la información de los objetivos estratégicos de la empresa y como estos se relacionan con la actividad del personal.			
Actividad 3	Internalización del discurso estratégico de la empresa en el personal.			

Propósito 3	Existen estrategias que nos permitan reducir las brechas entre identidad e imagen.	Generar estrategias que efectivamente reduzcan la brecha. Para esto se usaran las mediciones de cada una de las estrategias.	Exposición de los resultados de las evaluaciones de cada estrategia.	Existe el compromiso desde la presidencia, las gerencias de imagen y gestión de personal para ejecutar el plan así como los recursos económicos para su correcta implementación, los cuales deben ser considerados en dos etapas, la primera de estas es la etapa de campaña y la segunda son los recursos permanentes para este objetivo.
Componentes	Plataforma reputacional, Brandbook, documento de la identidad estructural de HCB y relato " <i>Story Telling</i> de HCB" en un documento. Informe de los resultados del hito con piezas realizadas para el evento. DVD como respaldo, con toda la información digitalizada para su reproducción y fácil distribución.			
Actividad 1	Comunicar la identidad estructural de Hidrocaribe a sus stakeholders			
Actividad 2	Construcción de la plataforma reputacional.			
Actividad 3	Construir el relato (<i>Story Telling</i>) de Hidrocaribe sobre la base de su historia y el logro de los objetivos estratégicos, proyectados en el "futuro imaginado" de la empresa.			
Actividad 4	Generación de un hito que marque este nuevo periodo de la empresa declarando la identidad estructural de HCB y la presentación de su plataforma reputacional e historia corporativa.			

VIII. FORMULACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIONES

La Tabla 3 muestra la Matriz del Plan de Acción para el propósito 1: Existe de medición para entender el “Dónde estamos” y el “Quiénes somos”. En ella se muestran cada una de las actividades del propósito y, para cada una de ellas, se explican las actividades, los públicos, las estrategias, los objetivos, las metas, los contenidos, las metodologías, los objetivos de aprendizaje, las evaluaciones de aprendizaje, los medios, las tareas, los responsables y las evaluaciones de la actividad.

La Tabla 4 muestra la Matriz del Plan de Acción para el propósito 2: El conjunto de factores críticos son conocidos e internalizados por la organización. En ella se muestran cada una de las actividades del propósito y, para cada una de ellas, se explican las actividades, los públicos, las estrategias, los objetivos, las metas, los contenidos, las metodologías, los objetivos de aprendizaje, las evaluaciones de aprendizaje, los medios, las tareas, los responsables y las evaluaciones de la actividad.

La Tabla 5 muestra la Matriz del Plan de Acción para el propósito 3: Existen estrategias que nos permitan reducir las brechas entre identidad e imagen. En ella se muestran cada una de las actividades del propósito y, para cada una de ellas, se explican las actividades, los públicos, las estrategias, los objetivos, las metas, los contenidos, las metodologías, los objetivos de aprendizaje, las evaluaciones de aprendizaje, los medios, las tareas, los responsables y las evaluaciones de la actividad.

Tabla 3. Matriz del Plan de Acción para el propósito 1: Existe medición para entender el “Dónde estamos” y el “Quiénes somos”

Actividades de propósito	Actividades	Públicos	Estrategia	Objetivo	Meta	Contenidos	Metodología	Objetivo aprendizaje	Evaluación aprendizaje	Medios	Tareas	Responsable	Evaluación actividad
Realizar un diagnóstico de los factores críticos de éxito de la empresa	Entrevista en profundidad	Presidente. Vice-presidente Gerente de gestión de personas Gerente de imagen Gerente de producción Gerente comercial	investigación	Diagnosticar el estado de los factores críticos de éxito de la organización	30/11/11	diagnostico de los factores criticos de la organización Por medio de un estudio cualitativo	Entrevista en profundidad, realizada por un periodista de la organización y un representante de la consultara.	No aplica	No aplica	Encuesta, Entrevistas en profundidad	Definir las preguntas para la entrevista en profundidad. Aplicar la herramienta. Analizar y procesar los resultados generando un diagnostico Informar los resultados procesados	Gerencia de imagen Hidrocaribe y consultor a cargo (Sebastián Atero)	El resultado de esta investigación nos permitirá entender como el estado de los factores críticos de éxito de la organización
Realizar un levantamiento de la identidad estructural de HCB	Entrevista en profundidad	Presidente. Vice-presidente Gerente de gestión de personas Gerente de imagen Gerente de producción Gerente comercial	investigación	Describir la identidad estructural de HCB en función de los factores que la componen: Proyecto, Momento organizacional, Valores, liderazgo, personas, tecnología, normas, identidad visual y discurso.	30/11/11	Análisis de la identidad estructural Por medio de un estudio cualitativo	Entrevista en profundidad, realizada por un periodista de la organización y un representante de la consultara.	No aplica	No aplica	Encuesta, Entrevistas en profundidad	Definir las preguntas para la entrevista en profundidad. Aplicar la herramienta. Analizar y procesar los resultados Informar los resultados procesados	Gerencia de imagen Hidrocaribe y consultor a cargo (Sebastián Atero)	Los resultados de esta investigación se verán en la identificación y descripción de la identidad estructural de HCB
Evaluar el estado del arte de la estrategia organizacional	Entrevista en profundidad	Presidente. Vice-presidente Gerente de gestión de personas Gerente de imagen Gerente de producción Gerente comercial	investigación	Describir el estado de formulación en el que se encuentra cada una de las 8 estrategias de la organización	30/11/11	Estado del arte de las Estrategias de la Organización por medio de un estudio cualitativo	Entrevista en profundidad, realizada por un periodista de la organización y un representante de la consultara.	No aplica	No aplica	Encuesta, Entrevistas en profundidad	Definir las preguntas para la entrevista en profundidad. Aplicar la herramienta. Analizar y procesar los resultados Informar los resultados procesados	Gerencia de imagen Hidrocaribe y consultor a cargo (Sebastián Atero)	Los resultados obtenidos permitirán describir el estado de formulación de las estrategias, logrando visualizar las que se encuentran formuladas, en proceso o simplemente no formuladas aun.

Según resultados de los estudios anteriores evaluar los elementos que actualmente posee HCB que podrían componer su plataforma reputacional.	Encuesta de evaluación de los factores de la identidad y su representación en la actual PR	Stakeholders relevantes: trabajadores, clientes, usuarios, alta dirección de la industria, proveedores, mesas técnicas,	Investigación	Evaluar la congruencia de la actual plataforma reputacional de HCB con el diagnóstico de su identidad estructural y sus factores críticos.	20/02/12	Informe orientado al análisis de la actual plataforma reputacional para esto los elementos a ser evaluados serán los levantados por las investigaciones previas.	Encuesta cuantitativa, encargada a terceros	No aplica	No aplica	Encuesta escrita, Informe de los resultados obtenidos y presentación a la alta dirección,	Contratar a empresa para la realización de la medición Definir las preguntas para encuestar a los stakeholders. Aplicar la herramienta. Analizar y procesar los resultados Informar los resultados procesados	Gerente de imagen de Hydrocaribe y consultor a cargo (Sebastián Atero)	La evaluación de la plataforma reputacional nos permitirá entender los factores fuertes y débiles de esta en relación a la identidad de Hydrocaribe y sus factores críticos de éxito
--	--	---	---------------	--	----------	--	---	-----------	-----------	---	---	--	--

Tabla 4. Matriz del Plan de Acción para el propósito 2: El conjunto de factores críticos son conocidos e internalizados por la organización

Actividades de propósito	Actividades	Públicos	Estrategia	Objetivo	Meta	Contenidos	Metodología	Objetivo aprendizaje	Evaluación aprendizaje	Medios	Tareas	Responsable	Evaluación actividad
Modelo de inducción para quienes entran y difusión interna de los factores críticos.	Creación de sitio web con soporte PHP para correr software libre Moodle para sesiones de e-learning . Curso escrito de inducción y test evaluativo al final. Serie de piezas graficas para la difusión de los FC: afiches, fondos de pantalla, cartelera, artículos para difusión en sus medios, creación de una intranet con objetivo central difundir los factores críticos	Todos aquellos trabajadores recién ingresados a la empresa. Trabajadores de Hidrocaribe.	Informativa	Los trabajadores de HCB serán capaces de nombrar los factores críticos de la organización	30-04-12	El discurso estratégico de la organización compuesto por su visión, misión, valores, objetivos estratégicos, estrategias organizacionales y plan de acción, así como el resto de los factores críticos, serán explicados y puestos en contexto para el entendimiento de estos por los trabajadores.	Curso de inducción informativo planteado para plataforma virtual (e-learning) con soporte clásico como respaldo para la gerencia de gestión de personas. Campaña interna informativa para dar a conocer los factores críticos de la organización.	No aplica	No aplica	Web y escrito.	Definir la información que entrara en el curso online y en la difusión. Desarrollar piezas, virtuales y físicas Desarrollar tesr de evaluación Desarrollo de encuesta para evaluación de la campaña.	Gerencia de Gestión de personas y consultor a cargo (Sebastián Atero)	Test de evaluación final de inducción por medio de la plataforma virtual y encuesta para la campaña de difusión.
Inducción interna para la información de los objetivos estratégicos de la empresa y como estos se relacionan con la actividad del personal.	Creación de mensajes para los distintos públicos. Afiches. Fondos de pantalla Carteleras Y utilización de los medios propios de la empresa para la transmisión de los mensajes. Redes sociales. Charlas desde la alta dirección.	Todos los trabajadores de la hidrológica.	Informativa	Los trabajadores de Hidrocaribe conocerán los objetivos estratégicos de la empresa y su relación con el su trabajo cotidiano.	30-7-12	los objetivos estratégicos de la empresa son 5: mejorar el servicio de APS. profundizar el trabajo comunitario de HCB. fortalecer la imagen de la empresa con sus públicos. fortalecer el compromiso de los trabajadores hacia el logro de la visión. lograr el equilibrio financiero. Los mensajes transmitidos serán en función de la relación de estos objetivos y el trabajo cotidiano de los trabajadores con ejemplos.	Plan de comunicación organizacional con características de campaña mediática y exposiciones desde la alta dirección.	No aplica	No aplica	Escritos, Internet, y piezas gráficos	Definir la información de las piezas y como se relaciona con la actividad del personal. Construir piezas graficas y redes sociales. Coordinar las charlas (lugar a realizar, asistentes, expositores y creación de presentación)	Gerencia de Gestión de personas, Gerente de imagen y consultor a cargo (Sebastián Atero)	Encuesta virtual a un porcentaje representativo de los trabajadores sobre los objetivos estratégicos de la empresa.

<p>internalización del discurso estratégico de la empresa en el personal.</p>	<p>Creación de mensajes centrales para los públicos objetivos</p> <p>Creación de iniciativas de comunicación (piezas graficas: afiches, ppt, carteleras, fondos de pantalla, mini carpeta corporativa, web, redes sociales y utilización de los canales de la empresa)</p> <p>Charlas desde la alta dirección.</p>	<p>Trabajadores de Hidrocaribe.</p>	<p>Educativa</p>	<p>Los trabajadores serán capaces de explicar el discurso estratégico de HCB considerando sus 4 componentes</p>	<p>30-10-12</p>	<p>El discurso estratégico esta compuesto por : visión, Misión, Valores. objetivos estratégicos estrategia plan de acción</p> <p>Y será esta información la que será comunicada y relacionada al trabajo cotidiano.</p>	<p>Plan comunicacional con características de campaña interna y exposiciones de la alta dirección.</p>	<p>Los trabajadores serán capaces de explicar la visión, misión, valores, objetivos estratégicos, estrategia y plan de acción de la empresa</p>	<p>Los trabajadores explican a sus compañeros mediante una presentación los distintos componentes del discurso estratégico en el contexto de un taller</p>	<p>Escritos, Internet y piezas gráficas</p>	<p>Definir la información de las piezas y como se relaciona con la actividad del personal.</p> <p>Construir piezas graficas y redes sociales.</p> <p>Coordinar las charlas (lugar a realizar, asistentes, expositores y creación de presentación)</p>	<p>Gerente de Imagen, gerente de gestión de personas y consultor a cargo (Sebastián Atero)</p>	<p>Desarrollo de taller para la presentación por parte de los trabajadores de los elementos del discurso estratégico</p>
---	--	-------------------------------------	------------------	---	-----------------	---	--	---	--	---	---	--	--

Tabla 5. Matriz del Plan de Acción para el propósito 3: Existen estrategias que nos permitan reducir la brecha entre identidad e imagen.

Actividades de propósito	Actividades	Públicos	Estrategia	Objetivo	Meta	Contenidos	Metodología	Objetivo aprendizaje	Evaluación aprendizaje	Medios	Tareas	Responsable	Evaluación actividad
Comunicar la identidad estructural de Hidrocaribe a sus stakeholders	<p>Creación de piezas gráficas que reflejen la identidad estructural de Hidrocaribe.</p> <p>Realización de reuniones de trabajo con los directivos para comunicar la identidad estructural</p> <p>Charlas desde los directivos a los trabajadores.</p> <p>Desarrollo de otras piezas gráficas específicas para cada stakeholder que comunique la identidad de HCB.</p>	<p>Trabajadores de Hidrocaribe</p> <p>Altos directivos</p> <p>Cientes y usuarios</p> <p>Actores políticos</p> <p>Medios de comunicación</p> <p>Proveedores</p> <p>Otras compañías de la industria.</p> <p>Reguladores</p> <p>Futuros trabajadores</p>	Persuasiva	Modificar la actitud de los stakeholders hacia Hidrocaribe predisponiéndolos a comprar su servicio, trabajar para ellos y/o invertir en la organización	30-10-12	<p>Los contenidos son los 9 factores de la identidad estructural medidos anteriormente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto - Momento organizacional - Valores - Liderazgo - Personas - Tecnología - Normas - Identidad Visual - Discurso retórico 	Plan de comunicación organizacional al interior de la empresa y campaña de relaciones publicas	No aplica	No aplica	<p>Escritos, gráficos, Reuniones audiovisuales Web</p>	<p>Creación de mensajes para cada Stakeholder</p> <p>Coordinación de reuniones con los directivos</p> <p>Creación de piezas graficas</p> <p>Creación y aplicación del plan de RR.PP</p>	<p>Gerencia de Imagen y Consultor a cargo: Sebastián Atero.</p>	<p>Encuesta que evalúa la predisposición entre los clientes a pagar el servicio.</p> <p>Encuesta que evalúe el nivel de satisfacción de los trabajadores y proveedores de Hidrocaribe en relación a trabajar para ellos.</p> <p>Encuesta cualitativa a los organismos gubernamentales que proveen de recursos económicos a Hidrocaribe que evalúe su predisposición a invertir en ellos.</p>
Construcción de la plataforma reputacional.	<p>Construcción de las nomenclaturas de la organización (imago tipo, slogan, estilo de oficinas, ropas, etc.)</p> <p>Brandbook</p> <p>Estrategia de posicionamiento de marca en todos sus stakeholders basado en su identidad.</p>	<p>Publico general</p> <p>Influenciadores</p> <p>Legisladores</p> <p>Empleados potenciales</p> <p>Empleados</p> <p>Cientes</p> <p>La industria</p> <p>Proveedores</p> <p>Organizaciones académicas</p> <p>Medios de comunicación</p> <p>Reguladores</p> <p>Otros.</p>	Persuasiva	Construir la plataforma reputacional de Hidrocaribe asentada en su identidad estructural	11-1-13	Identidad estructural de Hidrocaribe	<p>Formación de grupo de trabajo para desarrollo grafico.</p> <p>Taller de trabajo para fijar estrategia de marca de la empresa</p>	No aplica	No aplica	<p>Escritos, gráficos, Audiovisuales, Web, redes sociales</p>	<p>Creación de piezas graficas y estructurales</p> <p>Creación de brandbook</p> <p>Creación de la estrategia de marca</p>	<p>Gerencia de Imagen de Hidrocaribe</p> <p>Consultor a cargo: Sebastián Atero</p>	Revisión de la existencia de todos los elementos de la plataforma reputacional han sido construidos

<p>Construir el relato (Story Telling) de Hidrocaribe sobre la base de su historia y el logro de los objetivos estratégicos, proyectados en el "futuro imaginado" de la empresa</p>	<p>Construir la historia corporativa de Hidrocaribe.</p> <p>Construir el futuro imaginado de Hidrocaribe (Collins 2005)</p> <p>Audiovisual de la historia corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Publico general Influenciadores - Legisladores - Empleados potenciales - Empleados - Clientes - La industria - Proveedores - Organizaciones académicas - Medios de comunicación - Reguladores - Otros. 	<p>Persuasiva</p>	<p>Agregar el relato de Hidrocaribe y su futuro imaginado a su carpeta corporativa</p>	<p>11-1-13</p>	<p>Historia de épica de Hidrocaribe, pasado, presente y futuro.</p> <p>Objetivos estratégicos</p> <p>Identidad estructural de Hidrocaribe</p>	<p>Reuniones de trabajo con la dirección y presidencia de la empresa.</p> <p>Talleres de trabajo para creación del futuro imaginado</p>	<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>	<p>Escrito Audiovisual</p>	<p>Establecer posicionamiento de la compañía</p> <p>Relacionar la historia de la compañía con su identidad</p> <p>Relacionar la historia de la compañía con su reputación</p> <p>Trazar la historia corporativa</p> <p>Implementar la historia corporativa</p> <p>Monitorear la efectividad de la historia</p> <p>Contratar equipo capacitado para audiovisual</p> <p>Crear guión y Storyboard del audiovisual</p> <p>Grabar audiovisual</p> <p>Editar audiovisual</p>	<p>Gerencia de Imagen de Hidrocaribe</p> <p>Consultor a cargo: Sebastián Atero</p>	<p>Revisión de la presencia de la historia corporativa de Hidrocaribe y su futuro imaginado en la carpeta corporativa de la empresa</p>
---	---	---	-------------------	--	----------------	---	---	------------------	------------------	----------------------------	--	--	---

<p>Generación de un hito que marque este nuevo periodo de la empresa declarando la identidad estructural de HCB y la presentación de su plataforma reputacional e historia corporativa.</p>	<p>Gestionar evento que involucre a sus stakeholders</p> <p>Gestionar recursos de infraestructura para el evento</p> <p>Generación de piezas graficas para mostrar la plataforma.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación flash o prezzi - audiovisual - Pendones - Invitaciones. - Afiche - Carpeta con la información de la exposición. 	<p>-Influenciadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legisladores - Trabajadores - La industria - Proveedores - Medios de comunicación - Reguladores - Otros. 	<p>informativa</p>	<p>Mostrar la identidad de Hidrocaribe y su plataforma reputacional en forma publica a todos sus stakeholders</p>	<p>11-1-13</p>	<p>Identidad estructural de Hidrocaribe.</p> <p>Plataforma Reputacional</p> <p>Historia corporativa de Hidrocaribe</p>	<p>Coordinación a cargo de la gerencia de imagen para la producción del evento.</p> <p>Reuniones de trabajo con la gerencia de imagen para la producción del material.</p>	<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>	<p>Escrito, Audiovisual, gráfico</p>	<p>Gestionar centro de eventos</p> <p>Desarrollo de piezas gráficas</p> <p>Impresión de piezas gráficas</p> <p>Gestionar traslado del personal</p> <p>Contactar a invitados no corporativos (reguladores, legisladores, de la industria, medios de comunicación, etc.)</p>	<p>Gerencia de Imagen y Gerencia de Gestión de Personas de Hidrocaribe.</p> <p>Consultor a cargo: Sebastián Atero</p>	<p>Encuesta para cada Stakeholder, que evalúe la capacidad de identificar los aspectos esenciales de la identidad de Hidrocaribe representados en su plataforma reputacional.</p>
---	---	--	--------------------	---	----------------	--	--	------------------	------------------	--------------------------------------	--	---	---

IX. CONCLUSIÓN

En conclusión, Hidrocaribe tiene un problema de comunicación de todos los aspectos de su Identidad Estructural a sus *stakeholders*, problema que es evidenciado en los tres cuestionarios realizados a nueve altos directivos de la empresa. En estos cuestionarios también se evidencia un problema en la Identidad Visual de Hidrocaribe. La solución de ambos problemas es de vital importancia para Hidrocaribe, puesto que –en Enero de 2011- la empresa definió dentro de sus cinco objetivos estratégicos dos que están relacionados con estos problemas: el fortalecimiento de su imagen entre sus públicos de interés y el fortalecimiento del compromiso con la visión por parte de los trabajadores.

En esta tesis, se detectó –luego de aplicar el marco lógico- que el principal problema comunicacional de Hidrocaribe es que la empresa posee una identidad difusa. Se identificó que las causas de este problema son que: (i) no existe medición que permita entender el “donde estamos” ni el “quiénes somos” de Hidrocaribe; (ii) el conjunto de factores críticos no es conocido ni internalizado por la organización y (iii) no existen estrategias que permitan reducir la brecha entre Identidad e Imagen. Por otro lado, como consecuencia directa de una identidad difusa se encontró que: (i) los trabajadores están poco comprometidos con la organización; (ii) los trabajadores trabajan desmotivados; (iii) hay fuga de talentos desde la organización hacia otras empresas y (iv) existe una baja credibilidad de la organización con sus *stakeholders*.

Para solucionar este problema, este proyecto tiene como objetivo desarrollar la Identidad de Hidrocaribe de manera que esta sea legitimada y reconocida por todos sus *stakeholders*. Para esto se diseñaron estrategias para difundir los Factores Críticos de Éxito de Hidrocaribe entre todos sus trabajadores y para reducir la brecha entre la Identidad actual de Hidrocaribe y su Imagen. Estas estrategias están diseñadas para

solucionar cada una de las causas, anteriormente enumeradas, que dan cuenta de la identidad difusa de Hidrocaribe. Para **medir el “dónde estamos” y “quiénes somos” de Hidrocaribe** se definieron cuatro actividades: (i) realizar un levantamiento de información de la identidad estructural de Hidrocaribe; (ii) realizar un diagnóstico de los factores críticos de éxito de la empresa; (iii) evaluar el estado del arte de la estrategia organizacional y (iv) según resultados de las actividades anteriores, evaluar los elementos que actualmente posee Hidrocaribe que podrían componer su Plataforma Reputacional. Para **difundir e internalizar el conjunto de factores críticos de éxito de Hidrocaribe en la organización** se definieron tres actividades: (i) desarrollar un modelo de inducción para quienes entran a formar parte de Hidrocaribe y difundir internamente los factores críticos; (ii) realizar un inducción al interior de Hidrocaribe para la información de los objetivos estratégicos de la empresa y como estos se relacionan con la actividad del personal y (iii) internalizar el discurso estratégico de la empresa en el personal. Finalmente, para **desarrollar estrategias que permitan reducir la brecha entre identidad e imagen en Hidrocaribe** se definieron cuatro actividades: (i) comunicar la Identidad Estructural de Hidrocaribe a sus *stakeholders*; (ii) construir la Plataforma Reputacional de Hidrocaribe; (iii) construir el relato (*story telling*) de Hidrocaribe sobre la base de su historia y el logro de los objetivos estratégicos, proyectados en el “futuro imaginado” de la empresa y (iv) generar un hito que marque este nuevo periodo de la empresa, declarando la Identidad Estructural de Hidrocaribe y presentando su Plataforma Reputacional y su historia corporativa.

Se espera que la implementación de estas estrategias logre desarrollar la Identidad de Hidrocaribe y sentar las bases de una Plataforma Reputacional, favoreciendo el cumplimiento de dos de los cinco objetivos estratégicos de Hidrocaribe declarados el año 2011: el fortalecimiento de su imagen entre sus públicos de interés y el fortalecimiento del compromiso con la visión por parte de los trabajadores.

X. BIBLIOGRAFÍA

Aced C. (2010) El arte de gestionar lo intangible. Revista de Antiguos Alumnos IESE 117. pp. 12-22.

Argenti P.A. y Druckemiller B. (2003) Reputation and the corporate brand. Tuck School of Business at Dartmouth. Working paper 03-13, pp. 1-16.

Argenti P.A. (2009a) Identity, image, reputation and corporate advertising. En su: Corporate Communication. Quinta Edición. Nueva York, McGraw-Hill Irwin, pp. 67-104.

Atero M. y Jofré D. (2011) Diagnóstico de Cultura Organizacional: La Cultura Organizacional de Hidrocaribe. Un acercamiento desde el Tren Gerencial. Consultores Gestión Empresarial CGE, pp 1-118.

Calderón C. (2011a) Nuevos paradigmas de la comunicación en las organizaciones. Facultad de Comunicaciones. Pontificia Universidad Católica de Chile. pp. 1-15.

Calderón C. (2011b) La Identidad Estructural de las Organizaciones. Facultad de Comunicaciones. Pontificia Universidad Católica de Chile. pp. 1-23.

Calderón C. (2011c) Apuntes de clases del curso Proyecto de Grado. Magíster en Comunicación Estratégica. Facultad de Comunicaciones. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Collins J.C. y Porras J.I. (2005) Construir la visión de su empresa. En: Gestión del Cambio. Harvard Business Review. Santiago, Editorial Planeta Chilena. Pp.31-71.

Godoy S. (2008) Tecnologización y reputación corporativa en las empresas chilenas. Cuadernos de Información 23, pp. 22-41.

Godoy S. (2011) Apuntes de clases del curso Proyecto de Grado. Magíster en Comunicación Estratégica. Facultad de Comunicaciones. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Rodríguez D. y Opazo M.P. (2007a) Comunicación y Organización. En su: Comunicaciones de la Organización. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile. pp. 19-29.

Rodríguez D. y Opazo M.P. (2007b) Prólogo. En su: Comunicaciones de la Organización. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile. pp. 13-14.

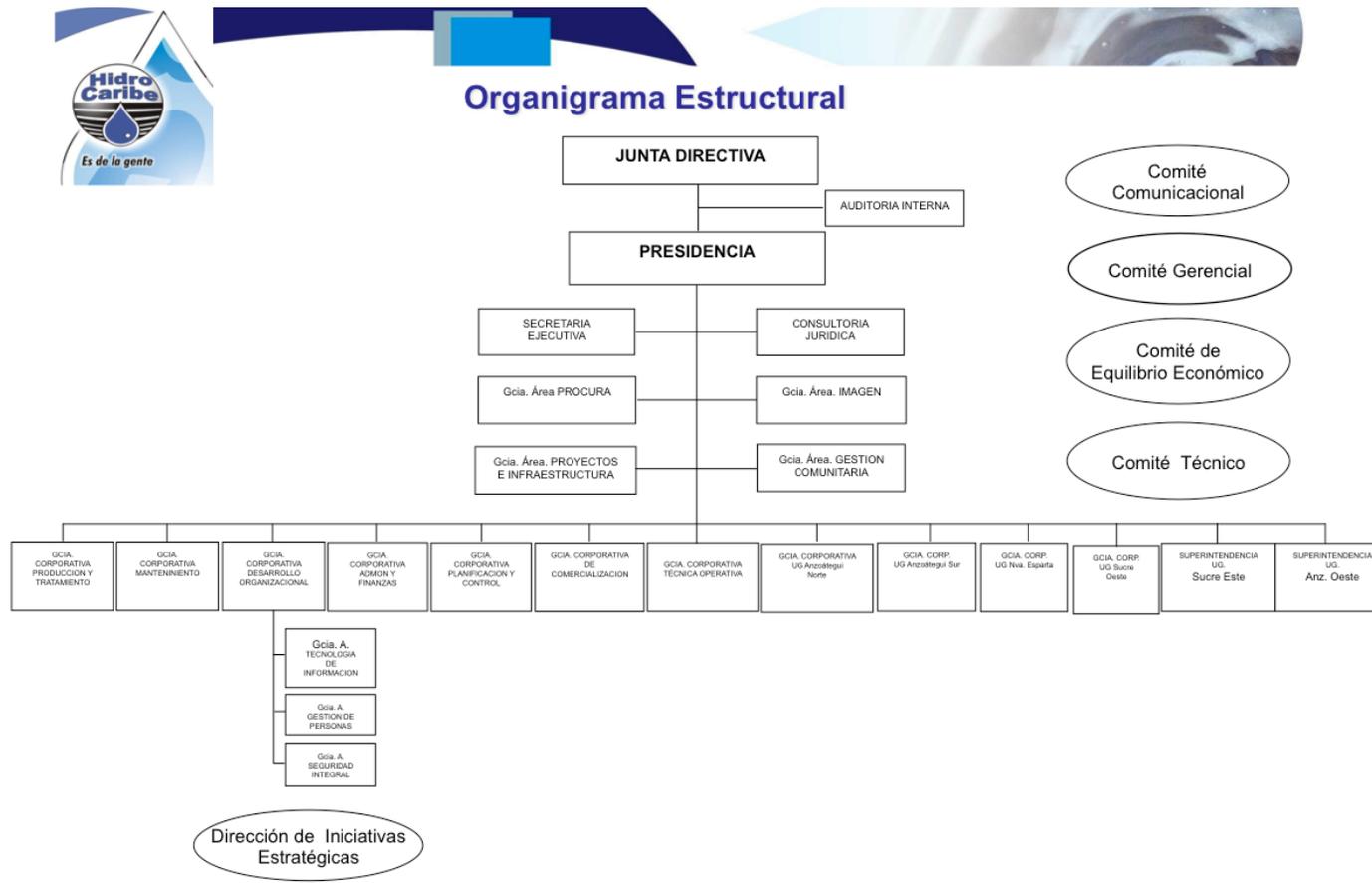
Van Riel C.B.M. y Balmer J.M.T. (1997) Corporate identity: the concept, its measurement and managment. European Journal of Marketing 31, pp. 340-347.

Van Riel C.B.M y Fombrum C.J. (2007a) From communication to reputation. En su: Essentials of Corporate Communication. Nueva York, Ed. Routledge. Taylor and Francis Group. pp. 38-60.

Van Riel C.B.M y Fombrum C.J. (2007b) Developing a reputation paltform. En su: Essentials of Corporate Communication. Nueva York, Ed. Routledge. Taylor and Francis Group. pp. 131-159.

XI. ANEXOS

11.1 ORGANIGRAMA DE HIDROCARIBE



11.2 ENCUESTA DE LA IDENTIDAD ESTRUCTURAL

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Proyecto:					
Discurso estratégico, políticas y valores definidos, explicados y comunicados				1	todo mi personal bajo mi cargo esta al tanto
Momento organizacional:					
Conocido e internalizado			1		existen muchas personas aún pérdidas del momento a veces por falta de interés
Valores:					
Definidos e internalizados			1		falta internalizarlo a todo nivel
Liderazgo:					
Estilo acorde al momento organizacional			1		todos deben ser medidos con la misma vara
Personas:					
Competentes y entusiasmadas		1			existe inamovilidad laboral y ello implica que no hay necesidad de mejorar
Tecnología:					
Apropiada a los tiempos		1			muchos desafíos sin atender
Normas:					
Claras, conocidas y controladas		1			existen pocas, no son totalmente conocidas y no se controlan
Identidad Visual:					
Definida y publicada			1		existe pero faltan recursos para implementarla
Discurso (retórico):					
Explicito y comunicado a su red de valor*.			1		falta sistematizarlo

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Proyecto:					
Discurso estratégico, políticas y valores definidos, explicados y comunicados			1		Falta comunicación
Momento organizacional:					
Conocido e internalizado			1		Falta llegar a mucho mas trabajadores
Valores:					
Definidos e internalizados			1		Falta internalizarlo en las actividades diarias de nuestros trabajadores
Liderazgo:					
Estilo acorde al momento organizacional				1	Por su visión, sus lineamientos, por el momento en que estamos
Personas:					
Competentes y entusiasmadas			1		Falta entusiasmo y en otros competencias y en algunos ambas
Tecnología:					
Apropiada a los tiempos			1		Los cambios tecnológicos corren demasiado rápido
Normas:					
Claras, conocidas y controladas		1			Falta control
Identidad Visual:					
Definida y publicada			1		Existe manual pero su aplicación ha sido insuficiente por falta de recursos
Discurso (retórico):					
Explicito y comunicado a su red de valor*.				1	Existe el mismo discurso y lo realiza el mismo emisor(el Presidente), pero se sostiene mas en lo deseado, en los desafíos.

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Proyecto:					
Discurso estratégico, políticas y valores definidos, explicados y comunicados			1		Falta comunicación
Momento organizacional:					
Conocido e internalizado		1			Solo la dirección, no es generalizado
Valores:					
Definidos e internalizados		1			Falta internalizarlo, no se ha gestionado
Liderazgo:					
Estilo acorde al momento organizacional		1			Faltan muchos más líderes intermedios, mas convicción, mas entusiasmo
Personas:					
Competentes y entusiasmadas		1			Existen grupos relevantes pero reducidos, falta cohesión de intereses y responsabilidades comunes
Tecnología:					
Apropiada a los tiempos		1			Nos falta y la que tenemos no la explotamos en su totalidad
Normas:					
Claras, conocidas y controladas		1			No existe proceso normativo tipo ISO
Identidad Visual:					
Definida y publicada		1			Existe manual, pero no se ha implementado por falta de recursos
Discurso (retórico):					
Explicito y comunicado a su red de valor*.		1			Falta mas comunicación, algo ha salido pero es insuficiente

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Proyecto:					
Discurso estratégico, políticas y valores definidos, explicados y comunicados				1	existe carpeta corporativa
Momento organizacional:					
Conocido e internalizado			1		existe en el cuerpo gerencial falta bajarlo
Valores:					
Definidos e internalizados			1		falta internalizarlo
Liderazgo:					
Estilo acorde al momento organizacional			1		líder adecuado peor falta mas líderes intermedios
Personas:					
Competentes y entusiasmadas			1		falta identificación en los niveles inferiores
Tecnología:					
Apropiada a los tiempos		1			falta
Normas:					
Claras, conocidas y controladas	1				son vulnerables, no conocidas y poco claras
Identidad Visual:					
Definida y publicada			1		porque falta recursos para su aplicación
Discurso (retórico):					
Explicito y comunicado a su red de valor*.		1			falta discurso que este organizado

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Proyecto:					
Discurso estratégico, políticas y valores definidos, explicados y comunicados				1	Esta definido y tengo los valores en mi carnet
Momento organizacional:					
Conocido e internalizado			1		Hay gente que no esta incorporada
Valores:					
Definidos e internalizados			1		Falta internalizarlo
Liderazgo:					
Estilo acorde al momento organizacional			1		Porque no todas los Jefaturas son los que espera la empresa
Personas:					
Competentes y entusiasmadas			1		Todos son competentes pero no lo demuestran por falta de entusiasmo
Tecnología:					
Apropiada a los tiempos			1		A pesar de que falta mas tecnología
Normas:					
Claras, conocidas y controladas		1			No hay claridad, ni conocida y mucho menos controlada
Identidad Visual:					
Defnida y publicada			1		Aunque falta mas identificación
Discurso (retórico):					
Explicito y comunicado a su red de valor*.				1	Porque en cada reunión se tiene el discurso

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Proyecto:					
Discurso estratégico, políticas y valores definidos, explicados y comunicados			1		El Presidente lo comunica muy bien
Momento organizacional:					
Conocido e internalizado			1		Se cuenta con personal pero no lo hemos tomado en cuenta.
Valores:					
Definidos e internalizados		1			Falta promover los valores, que hay, sembrarlos
Liderazgo:					
Estilo acorde al momento organizacional			1		Basado en el Presidente es excelente Líder y Gerente, debería tener una ayuda ante la cantidad de compromisos
Personas:					
Competentes y entusiasmadas		1			Tenemos personal competente pero no entusiasmado
Tecnología:					
Apropiada a los tiempos			1		Tenemos pero es poco, falta por avanzar para dominar los procesos
Normas:					
Claras, conocidas y controladas		1			Trabajar mas controles, las normas ISO, los reglamentos no los hacen cumplir
Identidad Visual:					
Definida y publicada			1		Falta mucho, falta identificación, logos, señalizaciones
Discurso (retórico):					
Explicito y comunicado a su red de valor*.			1		Se necesita una campaña mas agresiva, se comunica a los sectores pero falta.

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Proyecto:					
Discurso estratégico, políticas y valores definidos, explicados y comunicados			1		Falta estrategia hacia el segmento político
Momento organizacional:					
Conocido e internalizado			1		Existe un segmento de trabajadores que no quiere integrarse a los desafíos
Valores:					
Definidos e internalizados			1		Existe mas no internalizados
Liderazgo:					
Estilo acorde al momento organizacional			1		No están todos los líderes intermedios requeridos, delegan hacia arriba
Personas:					
Competentes y entusiasmadas			1		Existe desmotivación
Tecnología:					
Apropiada a los tiempos		1			Faltan muchas en especial equipos de medición y las que tenemos muchas son obsoletas
Normas:					
Claras, conocidas y controladas		1			Falta controlar su aplicación
Identidad Visual:					
Definida y publicada		1			Existen algunos avances pero por falta de recursos no se avanza
Discurso (retórico):					
Explicito y comunicado a su red de valor*.			1		Falta utilizar mas los medios de comunicación masivos por falta de recursos

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Proyecto:					
Discurso estratégico, políticas y valores definidos, explicados y comunicados			1		existe debilidad en la comunicación
Momento organizacional:					
Conocido e internalizado		1			muchos no están conectados a la empresa
Valores:					
Definidos e internalizados			1		falta internalizar
Liderazgo:					
Estilo acorde al momento organizacional			1		faltan líderes intermedios
Personas:					
Competentes y entusiasmadas		1			existe desmotivación no hay entusiasmo
Tecnología:					
Apropiada a los tiempos		1			nos falta mucho no es proactiva
Normas:					
Claras, conocidas y controladas		1			no son conocidas
Identidad Visual:					
Definida y publicada		1			existe manual pero no se ha implementado
Discurso (retórico):					
Explicito y comunicado a su red de valor*.		1			depende mucho del Presidente

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Proyecto:					
Discurso estratégico, políticas y valores definidos, explicados y comunicados			1		falta bajar discurso a la base
Momento organizacional:					
Conocido e internalizado			1		falta llegar a la base
Valores:					
Definidos e internalizados			1		falta internalizarlos
Liderazgo:					
Estilo acorde al momento organizacional			1		esta muy concentrado, debería ser compartido con mas gerentes
Personas:					
Competentes y entusiasmadas			1		cada vez es mas grande el grupo de personas competentes y entusiasmada
Tecnología:					
Apropiada a los tiempos		1			faltan sistemas y hardware y comunicaciones
Normas:					
Claras, conocidas y controladas		1			nos falta, no tenemos ISO y/o similares, no tenemos un sistema formalizado
Identidad Visual:					
Definida y publicada		1			existe manual peor nos falta recursos para aplicarlo
Discurso (retórico):					
Explicito y comunicado a su red de valor*.			1		existe y hay respeto a HCB gobernación, alcaldías, PDVSA, Hidroven, pero falta llegar al usuario/cliente

11.3 ENCUESTA DE LOS FACTORES CRÍTICOS

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Discurso estratégico explícito				1	existe la carpeta corporativa y reuniones mensuales
Comunicaciones proactivas y en sintonía con la estrategia		1			se recién comenzando, falta mucha comunicación
Disponibilidad de Recursos		1			estamos saliendo del déficit
Existencia de competencias técnicas, relacionales y conceptuales			1		hay un grupo competente pero aún es muy pequeño
Incentivos adecuados al momento organizacional	1				no hay nada sistemático

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Discurso estratégico explícito			1		Hace falta mayor formalidad
Comunicaciones proactivas y en sintonía con la estrategia			1		Hay que darle mas estructura, que sea mas programado
Disponibilidad de Recursos		1			La empresa crónicamente ha presentado déficits financieros
Existencia de competencias técnicas, relacionales y conceptuales			1		Falta metodología, mas protocolo...un plan de desarrollo
Incentivos adecuados al momento organizacional			1		Hay que fijar nuevas estrategias para nuevos sistemas de incentivos

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Discurso estratégico explícito				1	Existe la Carpeta Corporativa y se aprueba en Junta Directiva
Comunicaciones proactivas y en sintonía con la estrategia			1		Existe cartelera y otros medios pero estacional, parcial no masiva
Disponibilidad de Recursos		1			Aún somos deficitarios financieramente
Existencia de competencias técnicas, relacionales y conceptuales			1		Existe experiencia
Incentivos adecuados al momento organizacional		1			Falta perfeccionarlos

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Discurso estratégico explícito			1		porque no llega a todo el mundo
Comunicaciones proactivas y en sintonía con la estrategia		1			falta y a veces no existe
Disponibilidad de Recursos			1		hoy no alcanzan, mañana sí
Existencia de competencias técnicas, relacionales y conceptuales			1		faltan y existen personas mal ubicadas
Incentivos adecuados al momento organizacional	1				faltan políticas al respecto

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Discurso estratégico explícito		1			Existe pero la muchas de la unidades no están alineados
Comunicaciones proactivas y en sintonía con la estrategia		1			Somos reactivos
Disponibilidad de Recursos			1		Se solicitan y se hace la gestión
Existencia de competencias técnicas, relacionales y conceptuales			1		Hay profesionales pero falta gente
Incentivos adecuados al momento organizacional	1				No hay incentivos

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Discurso estratégico explícito		1			Hay que hacer campaña mas agresiva de lo que tenemos y hacemos en la Hidrológica. Ser mas explícitos
Comunicaciones proactivas y en sintonía con la estrategia		1			Hay algo hecho pero falta avanzar mas
Disponibilidad de Recursos			1		Contamos con recursos humanos y financieros logramos mantenernos
Existencia de competencias técnicas, relacionales y conceptuales			1		Hay problemas de motivación, se deben buscar otras estrategias.
Incentivos adecuados al momento organizacional		1			No hay

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Discurso estratégico explícito			1		Existen 5 Obj. Estratégicos y en base a ellos armamos el plan, pero existen trabajadores que lo desconocen
Comunicaciones proactivas y en sintonía con la estrategia			1		Existen información que se transmiten pero existen fallas
Disponibilidad de Recursos		1			Hemos tenido un período largo financieramente deficitarios
Existencia de competencias técnicas, relacionales y conceptuales			1		Existen las competencias pero faltan. Se requieren mas facilitadores
Incentivos adecuados al momento organizacional		1			Se ha pensado pero no se ha plasmado

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Discurso estratégico explícito				1	existe una carpeta corporativa
Comunicaciones proactivas y en sintonía con la estrategia		1			falta engranaje
Disponibilidad de Recursos		1			tenemos aún déficit financiero
Existencia de competencias técnicas, relacionales y conceptuales			1		faltan competencias a desarrollar
Incentivos adecuados al momento organizacional	1				porque no existe política de incentivos

Factores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Observaciones
Discurso estratégico explícito			1		porque no hay una recepción completa
Comunicaciones proactivas y en sintonía con la estrategia		1			no conforme
Disponibilidad de Recursos		1			existe déficit pero evoluciona positivamente
Existencia de competencias técnicas, relacionales y conceptuales			1		todavía falta sistematizarlo
Incentivos adecuados al momento organizacional		1			no hemos materializado una política

11.4 ENCUESTA DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Estrategias	No formulada	En progreso	Formulada	Observaciones
Corporativa			1	todos los años nos juntamos para definirla
Competitiva		1		todavía falta integrar a las U.G.
Funcional		1		existe pero falta
Promoción y Marketing	1			no ha sido prioridad porque somos monopolio
Economía Financiera		1		existe el presupuesto pero no hay sistema de costos
Jurídica	1			es reactiva
Comunicaciones		1		ha comenzado recién

Estrategias	No formulada	En progreso	Formulada	Observaciones
Corporativa			1	Existe la carpeta corporativa
Unidad de Negocio		1		Porque no ha salido un lineamiento de la Unidad Central
Funcional		1		Porque no ha salido un lineamiento de la Unidad Central
Promoción y Marketing		1		No avanza por limitaciones financieras y somos monopolio lo que permite en algún grado su atraso
Economía Financiera		1		Existe un Presupuesto pero es insuficiente
Jurídica	1			Se ha tenido una política reactiva, se activa solo por demandas
Comunicaciones		1		Existe un comité comunicacional y un plan operativo

Estrategias	No formulada	En progreso	Formulada	Observaciones
Corporativa			1	Existe el Plan Innova.Dos
Competitiva			1	Existe el POE*
Funcional			1	Existe el POE
Promoción y Marketing	1			No existe un plan y las acciones son estacionales y parciales
Economía Financiera			1	Existe un presupuesto anual
Jurídica	1			Es solo reactiva
Comunicaciones	1			No existe un plan y las acciones son estacionales y parciales

*

Estrategias	No formulada	En progreso	Formulada	Observaciones
Corporativa			1	Todos los años nos juntamos para fijarla
Competitiva	1			no la conozco
Funcional	1			no la conozco
Promoción y Marketing	1			existen otras prioridades
Economía Financiera		1		existe política de pagos y objetivos de autofinanciamiento
Jurídica	1			solo resuelve casos
Comunicaciones		1		existe el comité comunicacional

* Plan Operativo-Estratégico

Estrategias	No formulada	En progreso	Formulada	Observaciones
Corporativa			1	Nos juntamos una vez al año
Competitiva		1		Porque aun se esta gestando
Funcional		1		Porque aun se esta gestando
Promoción y Marketing	1			No existe
Economía Financiera			1	Hay un presupuesto
Jurídica			1	Hay pero le falta
Comunicaciones		1		Le faltan detalles para crear dentro y fuera de la Organización.

Estrategias	No formulada	En progreso	Formulada	Observaciones
Corporativa		1		No esta avanzada pero sabemos lo que queremos
Competitiva		1		La gente sabe lo que tiene que hacer
Funcional		1		La gente sabe lo que tiene que hacer
Promoción y Marketing		1		
Economía Financiera			1	Se cuenta con un presupuesto ya planificado, existe un plan
Jurídica	1			Nos roban y no hay acciones
Comunicaciones		1		Debería ser mas agresiva. Ser proactiva antes que reactiva

Estrategias	No formulada	En progreso	Formulada	Observaciones
Corporativa			1	Existe un plan Innova.Dos
Competitiva			1	Existe un plan Innova.Dos
Funcional		1		No se ha desarrollado de acuerdo a lo necesario
Promoción y Marketing	1			No existe
Economía Financiera			1	Existe el presupuesto anual
Jurídica			1	Es solo reactiva y está teniendo éxito en algunos juicios
Comunicaciones		1		Adolece de detalles

Estrategias	No formulada	En progreso	Formulada	Observaciones
Corporativa			1	nos reunimos todos los años para definirla
Competitiva		1		existe el POE, pero es reciente
Funcional		1		existe el POE, pero es reciente
Promoción y Marketing	1			no nos identifican y no usamos los medios masivos de comunicación
Economía Financiera		1		no es suficiente
Jurídica	1			es reactiva
Comunicaciones		1		falta desarrollo, falta implementarla

Estrategias	No formulada	En progreso	Formulada	Observaciones
Corporativa			1	existe carpeta corporativa
Competitiva		1		existe el POE
Funcional		1		existe el POE
Promoción y Marketing		1		algo hay pero no ha sido prioridad
Economía Financiera		1		objetivo autofinanciamiento y control presupuestario
Jurídica	1			es reactiva
Comunicaciones		1		existe el comité comunicacional