



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TÍTULO DE LA TESIS:

“Propuesta de estrategia de comunicación interna en
Diario El Universo”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Comunicación con mención en Comunicación Organizacional

ELABORADO POR:

Phyllis María Zurita Marshall

Guayaquil, a los 20 días del mes de noviembre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la licenciada Phyllis María Zurita Marshall, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Comunicación con mención en Comunicación Organizacional.

Guayaquil, a los 20 días del mes de noviembre del año 2013

DIRECTOR DE TESIS

Dra. Irene Trelles Rodríguez

REVISORES:

Mgs. Linda Raymond de Salazar

Mgs. José Medina Crespo

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Dra. Mónica Franco Pombo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, PHYLLIS MARÍA ZURITA MARSHALL

DECLARO QUE:

La Tesis “Propuesta de estrategia de comunicación interna en Diario El Universo” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 20 días del mes de noviembre del año 2013

LA AUTORA

Phyllis María Zurita Marshall



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, PHYLLIS MARÍA ZURITA MARSHALL

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: “Propuesta de estrategia de comunicación interna en Diario El Universo”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de noviembre del año 2013

LA AUTORA

Phyllis María Zurita Marshall

A las continuas oportunidades que Dios y la vida nos ofrecen

RESUMEN

Se realiza este proyecto como una primera aproximación con el objeto de proporcionar una herramienta sencilla, práctica y de bajo costo para reducir la brecha comunicacional existente dentro de una organización y que permita alinear a los empleados con los objetivos estratégicos empresariales y acercar los Directivos a su personal.

Se diseñó y realizó el diagnóstico de comunicación interna con base en los mecanismos existentes en la organización, se evaluó las necesidades de comunicación y se formuló recomendaciones para el diseño de una estrategia de comunicación interna que permita un mejoramiento de la percepción de los públicos internos respecto de la organización a través del reforzamiento de los flujos, canales y mensajes de comunicación que permita alinear la estrategia de comunicación a la estrategia de negocio.

Este documento podría considerarse como una guía en el proceso metodológico para la obtención de datos cuantitativos, para las actividades de planificación, ejecución y medición de procesos comunicativos internos encaminados a integrar a los colaboradores para fortalecer la identidad, la cultura e imagen corporativas a través del uso de medios tradicionales y digitales.

Palabras claves: comunicación interna, diarios, estrategia de comunicación, descripciones de cargo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
Tema	10
Presentación del objeto de estudio y justificación del tema	10
1. Problema de investigación	12
2.1 Preguntas de investigación	12
2.2 Pertinencia	13
2.3 Factibilidad	14
3. Objetivos	14
3.1 Objetivo General	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4. Estructura de la tesis	15
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	16
1.1. Fundamentos de la teoría organizacional	16
1.2. Fundamentos de teorías y modelos comunicacionales	21
1.2.1 Comunicación interna	29
1.2.2 Redes de la comunicación interna	29
1.2.3 Motivación	32
1.3. Marco cultural	36
1.3.1 Identidad	36
1.3.2 Cultura organizacional	40
1.3.3 Responsabilidad social empresarial	41
1.3.4 Imagen	43
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	47
2.1. Tipo de investigación	47
2.2. Variables	48
2.3. Métodos y técnicas	50
2.4. Población y selección de muestra	52
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
3.1 Análisis de la variable comunicación interna	54

3.1.1 Situación de los flujos de comunicación	55
3.1.2 Uso, acceso y utilidad de canales	59
3.1.3 Gestión de la comunicación interna	63
3.2 Análisis de la variable contenido de la información	65
3.3 Análisis de la variable conocimiento de la organización	71
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICACIÓN	76
4.1 Política de comunicación interna	77
4.2 Optimización de canales de comunicación	77
4.2.1 Intranet	79
4.2.2 Revista	83
4.2.3 Cartelera	86
4.2.3.1 Cartelera <i>UniClasificados</i>	87
4.2.4 Correo electrónico	88
4.2.5 Otros	89
4.5 Propuesta de estructura organizacional para la función de comunicación interna	90
4.5.1 Organigrama	90
4.5.2 Descripciones de cargo	91
4.5.3 Perfiles de cargo	95
4.6 Inversión para el área de comunicación interna	97
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

TEMA: Propuesta de estrategia de comunicación interna en Diario El Universo

1. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Compañía Anónima El Universo es una empresa que incluye dos periódicos, El Universo y Súper Diario Familiar. La organización la conforman también la estación de radio Radio City y la Fundación El Universo. Ubicada en la ciudad de Guayaquil, al 31 de octubre laboran 801 empleados a nivel nacional.

Diario El Universo fue fundado por don Ismael Pérez Pazmiño el 16 de septiembre de 1921, es un periódico independiente, cuya principal misión consiste en informar a los ecuatorianos sobre lo que acontece en la ciudad, el país y el mundo. El Universo tiene un tiraje variado: de lunes a viernes alrededor de 68.000 ejemplares, los días sábados alrededor de 84.000 y los días domingos 146.5000. La lectoría se sitúa en un promedio de 368.097 lectores, de acuerdo con los estudios realizados por Kantar Media Research entre Julio 2012 a Junio 2013. C.A. El Universo cuenta actualmente con 776 empleados localizados en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Esmeraldas, Quevedo, Babahoyo, Salinas, La Libertad y Manta.

Diario Súper es el segundo periódico del Grupo El Universo. Nació el 23 de agosto del 2005, es un diario popular con formato tabloide con diversas secciones dentro de sus páginas, con un contenido de fácil lectura. Una particularidad de Diario Súper es que durante todos los meses del año lanza promociones a sus lectores y láminas educativas que se pueden coleccionar. Este Diario popular cuenta con 4 ediciones diferentes: Guayaquil, Los Ríos, Costa y Península. La lectoría total promedio de Diario Súper se sitúa en 99.900 de acuerdo con los estudios realizados por Kantar Media Research entre Julio 2012 a Junio 2013.

Radio City salió al aire el 23 de junio de 2003 en el dial 89.3 FM, con un enfoque principalmente noticioso con un complemento de música y entretenimiento dirigido al público adulto contemporáneo. Tiene 4 programas en vivo de lunes a viernes: el Noticiero de 07H00 a 09H00 que se transmite en las provincias del

Guayas y Santa Elena y en las ciudades de Quito y Cuenca; Marcador, programa deportivo de 11H00 a 13H00; Sin tacos y ni corbata de 13H30 a 15H00 y, La Redso, programa de entrenamiento de 18H00 a 20H00. Adicionalmente, se transmiten 5 micro informativos diarios de lunes a viernes. La razón social de la radio es Corint S.A., empresa que cuenta actualmente con 20 empleados en las ciudades de Guayaquil y Quito.

La Fundación EL UNIVERSO es una entidad privada al servicio del periodismo, que no persigue fines de lucro, nació de una idea del ex- Director de Diario El Universo, Carlos Pérez Perasso(+) y fue fundada el 16 de septiembre de 1998 con el fin de abrir y consolidar un espacio académico que aporte, a los periodistas del mundo moderno, los instrumentos culturales y tecnológicos que los ayude a abrirse camino en dicha profesión. La Fundación posee 5 empleados.

Estructuralmente, Diario El Universo está dividido en niveles operativo, de apoyo, administrativo, jefaturas, gerencias y directorio. El 26.31% de la población tiene menos de 3 años de antigüedad, el 17.54% de la población tiene de 3 a 5 años de antigüedad, el 22.89% de la población tiene entre 6 y 10 años de antigüedad, el 10.59% entre 11 y 15 años, el 9.84% entre 16 y 20 años y finalmente, el 12.83% de la población tiene más de 21 años de antigüedad en el Grupo.

En lo que se refiere a la edad, 9 empleados que constituyen el 0.96% de la población pertenece a la Generación "S" que son los nacidos entre 1917 y 1946; el 10.05% de la población son Baby Boomers, nacidos entre 1946 y 1961; el 56.26% de la población pertenece a la Generación "X", nacidos entre 1962 y 1980; y, el 32.73% de la población pertenece a la Generación "Y", nacidos entre 1981 y 2000. Adicionalmente, el 66.52% de los empleados son de sexo masculino y el 33.47% de sexo femenino.

Una particularidad de la empresa es que todos los empleados, luego de haber cumplido su primer año de trabajo forman parte del Comité de Empresa.

En el contexto de los últimos 4 años, se ha desarrollado un programa intensivo de capacitación de competencias blandas a todo nivel de la organización. Se inició con el grupo de jefes departamentales y se continuó hasta los niveles de apoyo administrativo. En las plenarios realizadas en el contexto de estos programas, el tema de la comunicación o la falta de ella, dentro de una empresa,

ha sido una de las preocupaciones y solicitudes de los colaboradores. Este tema tiene mayor relevancia porque la organización es un medio de comunicación

Por otro lado, al no existir un área de comunicaciones en la empresa, el área de Recursos Humanos ha asumido ciertas funciones de comunicación interna que realiza sin planificación y pocos recursos por lo que las acciones son esporádicas y de acuerdo a las necesidades que pudieran presentarse en un momento dado.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los aspectos que debe considerar una estrategia de comunicación interna para alinear a los Directivos y empleados con la cultura y los objetivos organizacionales?

2.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación parte de preguntas de investigación en lugar de hipótesis para buscar información que responda a los objetivos planteados.

- ¿Cuáles son los flujos de comunicación que más se utilizan?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación que más se utilizan?
- ¿Cuáles son los mensajes que más se comunican?
- ¿Cuáles son los niveles de pertinencia, oportunidad, actualidad y claridad de los mensajes?
- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la organización que tienen los colaboradores?

2.3 PERTINENCIA

Esta tesis pretende responder a una necesidad real de Diario El Universo. A pesar que los Directivos se manejan con un perfil bajo tanto de imagen pública como de imagen interna dentro de la organización, es de suma importancia disponer de una política de comunicación que estructure los lineamientos de contenidos, canales y públicos de la información que se genere al interior de la Empresa.

En los últimos años la organización ha crecido en número de empleados y se ha extendido a diferentes ciudades, lo cual significa que existen empleados dispersos a lo largo y ancho del País y es necesario contar con un sistema integral de comunicación interna fundamentado en la cultura organizacional y en la alineación de todos los públicos internos con los objetivos organizacionales que permita el fortalecimiento de la identidad, imagen y reputación corporativas, que fomente la integración del personal y su continuidad dentro de la institución y apoye en el mejoramiento de la productividad de la operación.

De esta manera, se pretende difundir a través de diferentes medios formales y oficiales información generada desde la Dirección y/o Gerencia General en lo concerniente a la empresa misma, proyectos, premios, reconocimientos, reuniones, visitantes y, notas sociales tanto de la empresa como del personal, entre otras. Así mismo, se pretende crear mecanismos para fomentar y alentar la comunicación ascendente que permita a la Dirección tener retroalimentación sobre la forma de sentir del personal, la calidad de los servicios que se ofrecen dentro de la empresa, entre otros. Y, fomentar la comunicación horizontal entre los diferentes grupos de la organización.

Si bien este documento está diseñado a la medida de las necesidades de Diario El Universo y es una primera aproximación a la gestión de la comunicación organizacional, podría convertirse en la base para la creación de un sistema integral de comunicación corporativa con alcance a todos con los diferentes públicos y grupos de interés. Adicionalmente, podría ser una guía para otra empresa con características similares, que desee implementar un sistema de gestión de comunicación interna.

2.4 FACTIBILIDAD

Se considera a este proyecto viable por diversas razones. En primer lugar porque los medios actuales de comunicación interna de la Empresa no permiten llegar a todo el personal; en segundo lugar, porque el Directorio y la Gerencia General son conscientes de la necesidad de mejorar el sistema de comunicación dentro de la organización y desean encontrar un medio que permita un mayor acercamiento con y entre el personal; y, finalmente porque el Directorio y la Gerencia General han aprobado la realización de esta intervención dentro de la organización.

Debido a que este trabajo será realizado con el aval y sustento académico, se aspira a que el sistema de gestión de comunicación interna propuesto pueda ser implementado inicialmente por el departamento de Recursos Humanos y constituya el primer paso hacia una planeación estratégica de la comunicación organizacional que involucre todos los actores y grupos de interés y la creación de un departamento de comunicación organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL:

- Diseñar una estrategia de comunicación interna para Diario El Universo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar la situación actual de los procesos comunicativos
- Determinar las necesidades de la organización de comunicación interna.
- Proponer una estructura organizacional para la gestión de la estrategia de comunicación interna
- Establecer los costos para la implementación del área de Comunicación Interna en la organización

4. ESTRUCTURA DE LA TESIS

Este documento está conformado por una introducción, cuatro capítulos y un último acápite con conclusiones y recomendaciones.

En la introducción se ha realizado la presentación del objeto de estudio y la justificación del tema, los problemas y preguntas de la investigación, la pertinencia y factibilidad para realizar la investigación; y, el objetivo general y los objetivos específicos que se persiguen en el estudio.

El primer capítulo abarca el marco teórico en el que se sustenta el estudio. Se expone inicialmente un enfoque administrativo y un enfoque comunicacional que incluye el campo de la comunicación interna organizacional, la motivación y el marco cultural en el que se desarrolla la comunicación que cubre la identidad, la cultura organizacional, la responsabilidad social empresarial y finalmente la imagen.

El segundo capítulo cubre el enfoque metodología empleado para la realización del estudio. Se detalla el tipo de investigación realizado, las variables, las categorías y los indicadores definidos. Asimismo, los métodos y técnicas utilizados para la aplicación de instrumentos de recolección de datos y los subsiguientes análisis.

El tercer capítulo consta del análisis de resultados del proceso de investigación. Se utilizó la hoja de cálculo Excel para el procesamiento de los datos cuantitativos y la elaboración de los gráficos. Respecto de las entrevistas a profundidad realizada a los Directores como parte de los instrumentos cualitativos de este trabajo, se procedió con el análisis de la información.

El cuarto capítulo abarca la propuesta para un sistema de gestión de la comunicación interna incluyendo los indicadores con los que se podría medir los medios, así como la estructura organizacional necesaria para realizar estas funciones y los costos para la organización.

Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones respaldadas por documentos y tablas que constan en los anexos.

CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO

A continuación se exponen las teorías organizacionales, comunicacionales y culturales en las que se sustenta la propuesta de estrategia de comunicación organizacional interna.

1.1 FUNDAMENTOS DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

Dada la importancia que presenta el entorno organizacional para el tema de estudio de la presente tesis, en este acápite se hará una exposición de las principales teorías organizacionales iniciando con Frederick Taylor y su teoría de la administración científica, el concepto de sistemas y el planteamiento de la teoría sistémica.

La época de la evolución del pensamiento administrativo ha sido denominada como la etapa científica debido a que a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, varios autores estuvieron interesados en investigar desde el punto de vista científico la problemática que presentaban las empresas industriales que iniciaban la producción a gran escala. Uno de los primeros investigadores fue Frederick Winslow Taylor, Ingeniero Industrial de Filadelfia, Estados Unidos de Norteamérica, conocido como el "Padre de la Administración Científica", por haber estudiado sistemáticamente operaciones fabriles bajo el método científico.

Taylor realizó el estudio de las operaciones fabriles mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros en sus tareas diarias. De sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas de trabajar para elevar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y la oferta de salarios más altos a los trabajadores. (Koontz y Weilhrich:2002:16). Taylor experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados; los métodos que comprobó mejoraban la producción y luego fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Taylor llegó a la conclusión que sus hallazgos podrían ser aplicable a cualquier organización humana. (Martínez:1997:40). Los cuatro principios de la teoría del autor son:

- El personal deberá ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.
- El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente o sobre bases de poder o influencia.
- Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.
- Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

Goldhaber (1986:56) considera que “la teoría de Taylor se basó en las necesidades fisiológicas del hombre; recompensar suficientemente a los empleados para que éstos puedan satisfacer sus necesidades básicas”. La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue de gran trascendencia debido a que fue un pionero del estudio de la administración de empresa como ciencia en los inicios de la revolución industrial. A pesar de lo obsoleto que es este modelo en el siglo XXI, aún se lo puede encontrar en empresas locales, aunque con ciertas modificaciones y más humanizado, pues en el esquema de Taylor no se tenía previsto un ambiente tan cambiante, imprevisto, interactivo como el que vivimos en la actualidad.

El siguiente modelo es el propuesto por el francés Henri Fayol, probablemente el autor más distinguido de la teoría administrativa quien además consideró que su modelo se puede aplicar en todas las organizaciones. Fayol, considerado como el padre del proceso administrativo, desarrolló 14 principios administrativos que sintetizan y complementan su teoría que consideraba a la administración como parte fundamental del trabajo eficiente de toda empresa (Martínez:1997:40) y que aún tienen aplicación (Goldhaber: 1986:31).

- División del trabajo (especialización).
- Autoridad y responsabilidad (poder).
- Disciplina (obediencia).
- Unidad de mando (un jefe).
- Unidad de dirección (un plan).
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria para la organización).

- Remuneración del personal (salarios justos).
- Centralización (unión).
- Cadena escalar (jerarquización).
- Orden (posición única de cada persona).
- Equidad (justicia).
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios).
- Iniciativa (ideas fuera del plan previsto).
- Compañerismo (moral elevada).

Fayol fue un paso adelante que Taylor porque además estableció los cinco deberes de la Administración: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Koontz y Wehrich:2002:17). Sin embargo, Fayol aún se queda corto pues no incluye prácticas tan necesarias como la retroalimentación y/o el mejoramiento continuo.

Por su parte, Max Weber discrepó con la visión de las teorías de la organización clásica de Taylor y de Fayol. Para Weber la organización eficiente por excelencia es la burocracia, que resuelve racional y eficientemente los problemas de la sociedad y de las empresas. Weber distingue la autoridad inherente o poder tradicional con la autoridad legítima que es ganada, respetada y establecida por normas racionales y legales. (Goldhaber:1986:31).

La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud a través de sus reglas y procedimientos rígidos y lógicos para lograr los fines para los cuales fue creada. De esta manera se crean normas y reglamentos escritos formal y racionalmente dentro de una estructura impersonal, con clara autoridad jerárquica y con rutinas y procedimientos estandarizados.

Justamente es la excesiva formalidad y rigidez a las normas pre-establecidas las que obran negativamente sobre la organización burocrática puesto que no prevé una naturaleza cambiante de las organizaciones, el involucramiento necesario de los colaboradores como parte esencial para la consecución de los objetivos organizacionales y las tendencias actuales a organizaciones más informales, simples y planas.

Alrededor de los años 1969 surge la teoría contingente (Zapata, Mirabal, Hernández 2009:622) que afirma “que el diseño de la organización y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales con factores internos y vinculados al entorno”. Es decir, existiría una relación directa entre la forma en que se estructura una empresa y el entorno determinado en que se desenvuelve. Si una empresa se enfrenta a un entorno difícil y complejo, ésta se organizaría de igual manera para enfrentar dichas complejidades.

Burns y Stalker (1961) presentaron dos formas de organización: el estilo mecánico y el estilo orgánico. El estilo de organización mecánico es centralizado, formal, con una alta formalización y especialización que pudiera adaptarse correctamente en entornos estables; y, cuyas respuestas en momentos de requerir cambios o de enfrentar crisis, serían muy lentas. Por su parte, el estilo orgánico es descentralizado, con baja formalización y especialización, fomentando una mayor interrelación y participación de los colaboradores, lo que permite una flexibilidad en momentos de cambios y crisis.

Por su parte Lawrence y Lorsch (1967), sostuvieron que cada una de las partes de la organización (departamentos) responde a los impactos del medio ambiente de forma diferente, pero son los elementos integradores los que funcionan coordinadamente para dirigir y optimizar la institución para alcanzar las metas comunes como un todo.

Esta teoría plantea la necesidad que tienen las empresas de ajustar su diseño organizacional ante el surgimiento de factores condicionantes, como respuesta a la necesidad de cambio para mejorar su desempeño al tener que enfrentar diferentes entornos.

La teoría de sistemas es una de las bases del desarrollo organizacional que ha sido descrita como un modo de pensar. Ludwig von Bertalanffy fue el primero en articular los principios de la teoría general de sistemas hacia 1950 pretendiendo que ésta se constituya en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y las ciencias sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos. La teoría de sistemas es uno de los instrumentos conceptuales disponibles más poderosos para la comprensión de la dinámica y del cambio en las organizaciones. Von Bertalanffy definía al

sistema como un conjunto de “elementos que se mantienen en relación”, mientras que Kast y Rosenzweig lo definieron como “un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por fronteras identificables de su suprasistema ambiental”. (French y Bell,1995:91).

De acuerdo a los autores citados, los elementos de un sistema son independientes como unidades y al mismo tiempo dependen uno del otro para conformarse en dicho sistema, sin dejar de notar que estos elementos y el sistema mismo forman parte de uno o varios suprasistemas. Naturalmente, cada sistema tiene un límite o una frontera en donde se produce permanentemente un intercambio de energía entre sí y con el ambiente por lo que se deduce la concepción de sistemas abiertos, en donde este flujo de relaciones con el ambiente es una condición para la continuidad sistémica. Fisher y Hawes (Goldhaber,1986:42) sostienen que como resultado de las interacciones del sistema con el medio ambiente la estructura, la función y la conducta del sistema abierto cambian continuamente. Por lo tanto, a base de los teóricos mencionados, una organización es un sistema abierto y permeable debido a sus constantes interacciones con el medio ambiente en el que se desarrolla y a las continuas transformaciones que sufre durante las mismas.

El concepto del pensamiento sistémico es uno de los elementos que fundamenta Peter Senge (1990:11), quien propone “destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas” y postula este “marco conceptual” como la necesidad de contemplar el todo y no cada elemento individual. Senge considera que se debe dominar cinco disciplinas tanto en la teoría como en la práctica: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico como bases para la formación de organizaciones inteligentes que son capaces de aprender en todos sus niveles y que en el futuro constituirá la única ventaja competitiva sostenible que les permitirá alcanzar el éxito.

Costa (2001:104) propone un modelo holístico cuando indica que “la empresa es un sistema, como todo organismo vivo, porque sólo en él las partes que lo integran tienen sentido, y porque sus respectivos comportamientos dentro del sistema difieren de cómo son fuera de él”. Por lo tanto, como un organismo vivo, la empresa se comunica, entre sus miembros y con sus diferentes entornos, ya

sean éstos, social, cultural, financiero, etc. a través de las redes de comunicaciones. Abraham Moles (1985) sostuvo que la sistémica es una ciencia “complementaria” de las comunicaciones, algo con lo que estamos totalmente de acuerdo puesto que nada es independiente y aislado cuando se trata de la comunicación, en donde se involucra tantos elementos como los mensajes, flujos, canales, los entornos e inclusive las percepciones de las personas involucradas en el sistema.

Para complementar el sustento del modelo holístico que proponemos y defendemos, Manucci (2008:38) sostiene que lo que mantiene unido a las personas dentro de los sistemas sociales humanos es un significado compartido que debe ser avalado por un contrato psicológico en donde el consenso es esencial para el desarrollo del sistema; adicionalmente, sostiene que ese propósito compartido surge de las relaciones y de la comunicación.

1.2 FUNDAMENTOS DE TEORÍAS Y MODELOS COMUNICACIONALES

Debido a que esta tesis trata de un modelo de gestión de comunicación en este acápite se abordará conceptos fundamentales sobre la comunicación haciendo énfasis en un modelo de comunicación sistémica, integral y holística en el que se basa nuestro estudio.

La definición de comunicación ha evolucionado grandemente desde los inicios de su estudio, cuando David Berlo (1960) introdujo la idea que la comunicación es un proceso dinámico e interactivo a través de un flujo continuado de acontecimientos que no tiene fin y que envuelve a todos cuantos interaccionan en él, hasta nuestros días cuando se la analiza de manera sistémica y holística que envuelve todo y a todos.

Gerald Goldhaber (1986:39) centra su teoría de comunicación en la escuela de los sistemas sociales en donde “todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización”. Por lo tanto, lo que afecta a una parte de la organización afecta a todas sus partes y todo aquello que sucede dentro de la empresa tendrá un impacto dentro de ella y dentro del entorno o ambiente en el que se desarrolle. Más aún, si se efectuare un cambio en cualquier parte del sistema éste afectará a todas las partes del mismo.

Planteando la organización como un sistema social, las estructuras y las personas toman una mayor relevancia. Todo lo relacionado con la organización, el trabajo, la jerarquía, el control, la toma de decisiones, etc. se vuelven tan importantes como la actitud, la moral, la conducta, los roles y la personalidad. Longenecker (Goldhaber:1986:40) lo confirma al expresar que “el concepto de los sistemas es muy útil debido a que subraya la importancia de estas interrelaciones. Estas interrelaciones son reforzadas debido a su gran importancia. El rol de la gerencia es considerado como la gerencia de estas interrelaciones. Ello ayuda a evitar los peligros latentes de la mentalidad “de competentes”, según la cual los departamentos establecen sus propias relaciones sin orden ni concierto”.

Debido a que la comunicación es personal y que los datos los obtenemos del medio ambiente a través de nuestros sentidos, es fácil deducir la naturaleza aproximada de las comunicaciones. Los individuos determinan el significado de las palabras en base a experiencias y/o conocimientos previos, por lo que las personas pueden asignar el significado que deseen a cualquier palabra o mensaje. Los problemas de comunicación dentro de una organización se dan más por la diferencia de las percepciones de los empleados que por la falta de claridad en los mensajes. Por lo tanto, si el objetivo dentro de una organización es lograr una comprensión mutua, es necesario disponer de un sistema de comunicaciones común.

Costa (1999:62) define a la comunicación como “la acción de transferir de un individuo –o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común”. Adicionalmente, define a la comunicación como:

- Acción: un proceso que implica tiempo y cuya duración relativa define una secuencia temporal variable. Posee características cuantitativas, relacionadas con tiempo, dimensiones temporales y espaciales; y, cualitativas, que involucran a las relaciones que se establecen a través de contratos psicológicos entre los clientes y sus entidades.
- Interactividad: basado en los procesos de retroalimentación que se concretan en los actos energéticos fuertes realizados en series de comportamientos de

carácter pragmático; y, en mensajes o informaciones sensoriales de débil energía y de carácter simbólico.

- Modo de intercambios: que se reducen a dos clases de acciones que desencadenan respuestas según las parejas: actos–actos, actos–mensajes, mensajes–actos, mensajes–mensajes.
- Instrumento de acción: entre las organizaciones y sus públicos de interés determinados por decisiones de carácter estratégico orientadas a un fin práctico.
- Obras: en donde se cristalizan las acciones energéticas que los individuos y organismos realizan.

Manucci (2003) define a la comunicación de una forma altamente positivista y esperanzadora cuando contempla que “la comunicación es el territorio de las posibilidades. Los vínculos y situaciones emergen de las relaciones no de la omnipotencia”. Bajo este concepto, el comunicarse va más allá y es más profundo que simplemente transmitir mensajes. El autor califica a la comunicación como una necesidad de la organización cuando la considera estratégica y necesaria para crear un espacio de sincronía y gestión de significados en donde se diseñan y gestionan vínculos estratégicos en donde se fusionan competencias técnicas, creencias, valores, ideologías y la percepción de la empresa respecto a los cambios y las oportunidades.

Para Manucci el diseño de una propuesta de comunicación organizacional debe contemplar las necesidades, intereses, hábitos y expectativas de sus grupos de interés de manera que la institución opere en función de su entorno. Es justamente en la trama de significados sociales en donde la empresa debe insertar su propuesta puesto que la institución no sólo compite con sus propios productos y marcas, sino también con sus creencias, valores, ideas, hábitos y actitudes y aquellos de sus grupos de interés.

Garrido (2003:77), al igual que Manucci considera a la comunicación como estratégica dentro de una empresa al manifestar es “una variable estratégica en su gestión” y que por lo menos contempla:

- Objetivos a alcanzar
- Mensaje a transmitir
- Medios a utilizar

➤ Públicos a los que se dirigen

Desde la perspectiva de Abraham Nosnik, (1997:179) “la comunicación da funcionalidad al sistema organizacional”. Nosnik (1995) introduce el término *comunicación productiva* como un proceso con sus propios objetivos y metas, dentro del contexto de una organización, que se origina a partir de la retroalimentación del receptor a su fuente, para conocer las necesidades del sistema y de esa manera, alinear la comunicación a los objetivos empresariales y contribuir a la consecución de sus logros. En este modelo, la fuente y el receptor trabajan juntos para que la retroalimentación se convierta en un cambio progresivo, de innovación o de mejora que pueda transformar al sistema en beneficio de todas las partes que lo conforman.

Se considera el planteamiento de este autor de suma importancia para el presente estudio debido a que la esencia del modelo de comunicación planteado se centra en la retroalimentación como detonante del proceso de innovación o cambio progresivo del sistema que busca también la mejora del emisor y del receptor. Si este cambio progresivo no se logra, el proceso de comunicación se mantiene en una etapa dinámica y no evoluciona hacia la etapa productiva de la comunicación.

Nosnik (1995) introduce también el término *organización normativa* a cualquier tipo de sistema, sea éste, político, económico, empresarial, educativo, etc. que posea un “corazón ideológico” y un conjunto de reglas que permitan alinear su operación a dicha ideología. El término “corazón ideológico” es de Collins y Porras (1994) y sirve para identificar la ideología nuclear del sistema que guía su razón de ser, operación, su gestión y sus resultados; y, probablemente aún más importante, la forma en que dicho sistema va a contribuir a mejorar la sociedad de la cual forma parte. La definición del “*corazón ideológico*” por parte del sistema incluye enunciar su misión y visión del futuro y sus valores, lo que le permitirá tener fundamentos para enfrentar adversidades y a la vez cimentar la esencia misma del sistema que servirá como un referente en su accionar.

Un sistema normativo es definido por Nosnik como aquel que “descubre su corazón ideológico; lo comunica a sus públicos; impone reglas de juego para que su gestión sea congruente, coherente y consistente, y permite a sus públicos generar retroalimentación y formas de evaluación y mejora para asegurar que el

sistema sea congruente, coherente y consistente con su corazón ideológico”. En otras palabras, dentro de un enfoque sistémico, todas las partes del sistema son coherentes con su razón de ser, con las normativas definidas y permitirán una operatividad exitosa, fundamentando una visión integral del sistema.

La *coherencia organizacional* es para Nosnik la imagen positiva o el nivel de credibilidad que un sistema genera, uno a uno, con sus públicos y define tres principios para alcanzarla:

- a) Principio de comunicación íntegra: los flujos de información del sistema deben ser completos y veraces. La información debe tener un contenido fáctico que pueda comprobarse su concordancia con la realidad; debe ser completa de manera que satisfaga las necesidades o requerimientos de los receptores y que el sistema pueda proveer.
- b) Principio de comunicación integral: el sistema debe tener un Plan General de Comunicación que identifique a todos los públicos.
- c) Principio de comunicación integrada a la gestión exitosa del sistema: el sistema debe crear condiciones materiales (infraestructura) y de clima para cumplir con el corazón ideológico del propio sistema.

Finalmente, exponemos la visión de la Comunicación Organizacional de Trelles (2003) quien la define como una “disciplina que ofrece una visión integradora y diversa, como para abordar áreas o niveles del universo comunicacional vinculadas tanto con lo mediático, dentro del ejercicio profesional de la gestión con los medios, como lo interpersonal, intergrupalo o público, a partir de plataformas de relaciones públicas o publicitarias, o la construcción y fortalecimiento de temas tan claves para cualquier organización como su identidad, su imagen y su reputación corporativa, que también se cuenta ya entre los activos intangibles de las empresas modernas”. Se concuerda con esta visión de considerar a la comunicación organizacional como una disciplina multidisciplinaria que integra todas las formas de comunicación que la empresa posee y necesita para su ideal funcionamiento, tanto por el lado de mercadeo, de publicidad, de relaciones públicas y de comunicación interna.

1.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Uno de los procesos comunicativos dentro de todo sistema organizacional constituye su comunicación interna, cuyo objetivo más básico es alcanzar una estabilidad dentro de la organización direccionado hacia el logro de sus objetivos y retos. Por medio de la comunicación, se logra crear y mantener la cultura de la organización y obtener la socialización de los miembros. Gary Kreps (1995:24) define a la comunicación interna como “el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y dentro de los miembros de las mismas”.

Para Muriel y Rota (1980:290) “la práctica de la comunicación intra-institucional consiste en la planificación de la comunicación interna de la empresa a partir de una investigación de la institución, sus políticas y objetivos, del público interno y sus necesidades, la implementación de esta planificación a través de diversos tipos de actividades y la continua evaluación de todo este proceso”. Debido a que existe una dependencia mutua entre la organización y sus públicos internos mientras se persigue el logro de los objetivos organizacionales y personales para asegurar la supervivencia misma del sistema, se requiere que un sistema de comunicación institucional coordine a todos sus componentes. Dicho sistema de comunicación tiene como principal objetivo armonizar los intereses de la institución con sus diferentes públicos tomando en cuenta las características y necesidades de cada componente individual.

Putnam (2002:34) define a la comunicación organizacional como “el estudio de mensajes, información, sentido y actividad simbólica que constituye a las organizaciones”. Para la autora existen cuatro perspectivas dominantes en concepción de la comunicación organizacional:

- Conducto: en donde la comunicación organizacional transmite información en forma precisa entre los emisores y los receptores siendo la organización un contenedor de dicha información.
- Lente: en donde la comunicación organizacional es un filtro que se centra en buscar, proteger, resguardar, restaurar y canalizar la información. En esta perspectiva, la organización no es sólo un contenedor de información, sino más bien, un sistema procesador de información.

- Enlace: en donde la comunicación produce una organización como red de relaciones interconectadas.
- Símbolo: esta perspectiva cambia el enfoque de la comunicación en la creación, mantenimiento y transformación del significado, puesto que la comunicación tiene sentido a través de la producción de símbolos que dan sentido y significación al mundo. Los ritos y rituales hacen públicos los valores propios de la cultura corporativa de una organización.

Adicionalmente, Putnam sostiene que la relación entre la comunicación y la organización se define cuando la comunicación sirve a los fines de la organización. Se considera este enunciado muy valioso por cuanto la comunicación debe ser parte de la estrategia del negocio de toda empresa y debe servir como una herramienta efectiva para alinear a todos sus integrantes con la razón de ser y, por consiguiente, con los valores, los objetivos y los retos que la empresa desea alcanzar.

Para orientar la comunicación en la consecución de los objetivos de la empresa, Elías y Mascaray (2003:55) desarrollaron el término intracomunicación, al que definen como “el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella”. Consideran que la intracomunicación actúa como un eficaz agente de cambio para apoyar a las empresas a adaptarse a las cambiantes exigencias del entorno y a la evolución tecnológica, económica y social.

Sin embargo, para realizar una exitosa labor en la comunicación interna es imperativo el conocimiento profundo de la institución y de sus políticas de comunicación que deberán fundamentarse en la búsqueda del logro de los objetivos institucionales a largo plazo por lo que debe considerarse el diseño de un plan estratégico de comunicación. De tal manera, Garrido (2003:84) define a la estrategia de comunicación como “un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. Para el autor, la implementación de una estrategia de comunicación corporativa promoverá un cambio en el modo de gestionar las comunicaciones en la empresa, tales como:

- La comunicación estará centrada en el receptor.

- Las decisiones de la empresa serán coherentes e integradas en búsqueda de soluciones de comunicación
- Definirá objetivos, responsabilidades y plazos.
- Normará acciones, tácticas y campañas en búsqueda del logro de objetivos a largo plazo.
- Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades.
- Tenderá a la creatividad e innovación

Pizzolante (2003) conceptúa una comunicación empresarial estratégica que se produce cuando la empresa conoce dónde está y dónde desea llegar, para lo cual se necesita un diseño estratégico de la reputación que se espera que la empresa genere desde las diferentes visiones, planos y dimensiones en la mente de aquellos que la rodean, de manera que la reputación o imagen agregue valor al plan de negocios, con responsabilidad social.

La definición de Julio Reyes (2012) de lo que es la comunicación organizacional va más allá de enunciar que ésta sirve para alinear, comprometer e integrar a los colaboradores con los objetivos organizacionales, pues el autor agrega que “alinear significa conectar con los propósitos estratégicos y los valores de la cultura organizacional; comprometer, implica que los colaboradores valoren lo que la empresa hace por ellos y sus familias; e integrar, quiere decir ayudar a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente”. Para el autor, el gran desafío de la comunicación interna es contribuir a que las organizaciones sean más efectivas, fortaleciendo los vínculos entre los colaboradores y la organización, dando a conocer los objetivos y desafíos estratégicos a los que se enfrenta la empresa, lo que cimienta la construcción de una identidad corporativa sólida permitiendo que los colaboradores se sientan orgullosos de lo que la empresa es y de cómo aporta a la sociedad.

Asimismo, Reyes insiste que la comunicación interna más efectiva es la comunicación abierta, directa, clara, bidireccional, frecuente y oportuna que los jefes deben tener con sus colaboradores, por lo que sostiene que la mejor inversión de una empresa es ayudar a los líderes y gerentes a comunicarse con sus colaboradores.

En este mismo contexto, Méndez Bonilla (2007) sostiene que “el sistema de comunicación es portador, distribuidor y conservador del conocimiento organizacional” debido a que fomentan el intercambio de conocimiento, de ideas de mejora, las buenas prácticas empresariales cuando generan información al dar a conocer los resultados de las acciones realizadas.

1.2.2 REDES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Katz y Kahn (1977:249) que “el intercambio de información y la transmisión de significados es esencia misma de un sistema social u organización” Y, en este sentido plantean flujos de información línea abajo, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente es aquella que va desde el nivel superior hacia los niveles inferiores con el objetivo de proveer:

- Instrucciones de trabajo.
- Explicación razonada del trabajo.
- Procedimientos y prácticas organizacionales.
- Retroalimentación al subordinado respecto de la ejecución de las tareas.
- Adoctrinamiento respecto a las metas empresariales.

Para Martínez y Nosnik (2012) todas las acciones de los gerentes comunican, por lo que recomiendan que éstos presenten una actitud positiva hacia la comunicación, la consideren de vital importancia dentro del desempeño de sus funciones y desarrollen habilidades que le permitan convertirse en fuentes de confianza y credibilidad dentro de la organización y ser un agente generador de motivación y de clima de trabajo armónico. Adicionalmente, los autores indican que la comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los empleados para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor.

Se comparte la postura de Martínez y Nosnik pues los gerentes son un medio importante de comunicación de las noticias organizacionales que se emiten desde la Dirección. Dentro de un sistema organizacional y comunicacional, los gerentes deben conocer el importante rol que desempeñan al transmitir una cultura de confianza y de motivación hacia sus subalternos.

Goldhaber (1986:105) identifica los siguientes problemas que afectan a los mensajes descendentes en la organización:

- Se confía demasiado en los métodos de difusión escritos y mecánicos en lugar de contactos personales y las comunicaciones cara a cara.
- Existe un exceso o sobrecarga de mensajes al punto que los empleados tienden a negarse a leer o escuchar los mensajes.
- Los mensajes descendentes deben ser difundidos sólo cuando representan un beneficio tanto para la gerencia como para los empleados, por lo se debe identificar el momento oportuno para el envío de éstos.
- Debido a los numerosos niveles de la organización, los mensajes se exponen a ser filtrados por lo que pueden ser cambiados, reducidos, ampliados, etc.

La comunicación ascendente según Katz y Kahn (1977) puede convertirse en un termómetro de lo que sucede con los subalternos y puede reducirse a lo que la persona dice:

- Sobre sí misma, su ejecución y sus problemas;
- Acerca de otras personas y sus problemas;
- Acerca de las prácticas y la política organizacionales;
- Acerca de lo que es necesario hacer y cómo hacerlo.

Planty y Machaver (1952) sostienen que la gerencia debe valorar este tipo de comunicaciones debido a:

- Indican la receptibilidad del medio ambiente para estas comunicaciones.
- Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de toma de decisiones.
- Proporcionan la retroalimentación de los empleados de estas comunicaciones.
- Animam a la presentación de ideas valiosas.

Adicionalmente, para Savage (2012) la comunicación ascendente ayuda a medir el clima organizacional, permite el diagnóstico de malas interpretaciones y mejora el conocimiento de los subordinados.

La comunicación horizontal según Katz y Kahn (1977) es aquella que se realiza entre personas del mismo nivel jerárquico y son esenciales para que el sistema funcione con efectividad. Dentro de los elementos básicos de este tipo de comunicación están la coordinación de las tareas entre los departamentos, la resolución de problemas, la participación de la información y la resolución de conflictos.

Para Martínez (2012) el propósito principal de la comunicación horizontal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas que se debe fomentar para:

- Coordinar trabajos y/o cumplimientos de metas u objetivos organizacionales.
- Brindar apoyo social y emocional a los empleados.
- Desarrollar un verdadero control del poder de los líderes.

Adicionalmente, el autor indica que la comunicación informal se produce con el intercambio de información entre las personas de la organización sin canales ni establecimientos establecidos formalmente ni autoridad formal. La información que se trata informalmente usualmente son noticias, comentarios y rumores, que en su mayoría es incompleta y que puede ser malinterpretada por los empleados.

Se concuerda con este último enunciado puesto que los comentarios y rumores usualmente poseen un sesgo que nace del interés de la persona que los realiza y comunica por lo que es sólo una visión de su realidad descontextualizada. Sin embargo, estos canales de comunicación podrían resultar muy útiles también cuando la organización transmitir ciertos tipos de mensajes, puesto que la difusión de los mismos estaría asegurada.

De acuerdo al modelo de Muriel y Rota (1980:293) para la implementación de un modelo de comunicación interna es necesario el manejo de los siguientes elementos:

- Las redes de comunicación: que es el camino que sigue el flujo de mensajes a través de las redes formales, aquellas señaladas en el organigrama; e, informales, aquellas que surgen espontáneamente.

- Los medios o canales de comunicación: que son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje y que pueden ser mediatizados, aquellos que requieren cierto tipo de tecnología; y, directos, que dependen de la habilidad individual para comunicarse cara a cara.
- Los propósitos básicos: producción, mantenimiento e innovación. Los mensajes de producción son los que persiguen motivar la realización de un trabajo, aquellos que se envían para indicar al personal cómo deben hacer su trabajo. Los mensajes de mantenimiento sirven para garantizar la supervivencia de la institución como sistema y fomentan la integración de todos sus elementos. Los mensajes de innovación son los que plantean nuevas alternativas de conducta, adaptables a la estructura organizacional que flexibilizan a la institución para facilitar la aceptación del cambio.

Las relaciones entre los receptores de la comunicación: se refiere a los vínculos o lazos que guardan entre sí las diversas personas que constituyen el público de los mensajes. Es importante reconocer que los receptores no son entes aislados frente a los mensajes, sino que son organizados, integrados entre sí y entre quienes existen procesos de influencia recíproca.

El lenguaje: se refiere al código que se emplea para comunicarse que podría ser verbal o no verbal. El lenguaje verbal se refiere a los mensajes que emplean el lenguaje escrito incluyendo cartas, memos, informes, correos electrónicos. El lenguaje no verbal se manifiesta a través de gestos, expresiones, movimientos, posturas, vestuarios y también por el manejo de espacios a través de arquitectura, mobiliario, decoración, etc.

1.2.3. MOTIVACIÓN

Sin lugar a dudas, existe una gran cantidad de teorías sobre la motivación que tratan de explicar la conducta del ser humano, dentro y fuera de la organización. Estas teorías tratan de encasillar a las personas dentro de esquemas, que en momentos pudieran ser los acertados y adecuados, pero que no garantizan que todos se comportarán de acuerdo con los esquemas delineados.

La palabra motivación se deriva del latín *motus*, que significa movido, o de *motio*, que significa movimiento. De acuerdo a la Real Lengua Española, *motivación* es la acción de motivar; y, *motivar* es “Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo” (RAE:2001)

De acuerdo con Stephen Robbins (1988:52), “la motivación es la disposición a hacer algo, y está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual. En nuestra terminología, necesidad se refiere a alguna carencia física o psicológica que hace deseables ciertos resultados.”

La teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (Robbins,1988:53) se describe a menudo como una pirámide que ordena en cinco niveles las necesidades básicas inherentes a todos los seres humanos. Los dos primeros niveles pueden ser considerados de orden inferior porque requieren de una satisfacción externa y los tres subsiguientes pueden ser considerados de orden superior puesto que se satisfacen internamente.

Nivel 1: Necesidades fisiológicas básicas.

Nivel 2: Necesidades de seguridad material e interpersonal.

Nivel 3: Necesidades sociales o de afiliación.

Nivel 4: Necesidades de estima o de sentirse importante.

Nivel 5: Autorrealización.

Esta teoría podría fácilmente adaptarse al contexto organizacional en cada uno de los niveles, es decir, desde la expectativa básica de tener un lugar para trabajar con la iluminación y aireación apropiada, continuando con un trabajo que contemple todos los beneficios de ley, que permita espacios de información en donde se pueda generar el espíritu de grupo, que ofrezca oportunidades de desarrollo y reconocimientos que se traduzcan en retos laborales y logros personales. Es interesante analizar la teoría de Maslow desde la facilidad que tendría la persona en conocer el momento en que estuvieran satisfechas sus necesidades fisiológicas básicas; sin embargo, las necesidades de seguridad, social, estima y autorealización podrían nunca ser satisfechas totalmente pues mientras más se asciende en la escala es más difícil lograr la satisfacción plena de las mismas. Es decir, sería apresurado considerar que un empleado esté motivado únicamente por el hecho de tener un trabajo, un sueldo y beneficios,

puesto que al tener dicha necesidad satisfecha buscaría el siguiente nivel de satisfacción.

Por su parte, Douglas McGregor (Schein,1980:65), considerado como uno de los más influyentes teóricos contemporáneos del comportamiento humano en las organizaciones, postuló que hay dos puntos de vista distintos sobre los seres humanos: la Teoría X que representa esencialmente un punto de vista cínico y negativo sobre la naturaleza humana y la Teoría Y que representa claramente un punto de vista más idealista y positivo.

Según la Teoría X, los gerentes deben controlar, premiar o castigar a los trabajadores y suponen que los empleados son perezosos, odian el trabajo; no poseen ambición alguna, no tienen iniciativa, evitan tomar cualquier responsabilidad y ni siquiera la promesa de recompensas conseguirá que los trabajadores trabajen con agrado por lo que habrá que vigilarlos constantemente. De acuerdo a la Teoría Y, los supuestos de los gerentes son totalmente contrarios a los anteriores, se supone que las personas no son pasivas por naturaleza, consideran al trabajo tan natural como el descanso, están comprometidos con los objetivos y se dirigen por sí mismos, buscan más responsabilidades y tienen la capacidad de tomar buenas decisiones. (Robbins,1998:55). Esta teoría es demasiado generalista y relativista, puesto que podría resultar temerario etiquetar a todo el personal de manera tan extrema.

Frederick Herzberg (Robbins,1998:55) propuso la teoría de la motivación-higiene. Identificó dos factores que se combinan para motivar a los trabajadores: el factor de higiene que deriva su accionar del ambiente o del entorno; y, el factor motivador que se deriva del trabajo mismo.

El factor higiénico está relacionado a las políticas y la administración de la empresa, la supervisión de los jefes, la relación con los supervisores, las condiciones laborales, los salarios, la posición y la seguridad. El factor motivador está influenciado básicamente por factores intrínsecos, por lo que el individuo genera en su puesto de trabajo y comparte dentro de la empresa, tales como, los logros obtenidos, el reconocimiento alcanzado, el trabajo mismo, la responsabilidad, las promociones, el desarrollo. Herzberg sostuvo que los factores de higiene cuando no están satisfechos provocan el descontento

laboral, pero los trabajadores no necesariamente se sentirán motivados si estos los factores están satisfechos. Sin embargo, los trabajadores motivados son aquellos cuyos factores motivadores están satisfechos. Por lo tanto, los factores de higiene y motivadores pueden existir independientemente. (Goldhaber,1986:72).

Clayton Alderfer (Schein,1982:81) tomó como base las necesidades que plantea Maslow y postuló la Teoría ERG de las Necesidades Humanas en las que resalta tres categorías:

- Necesidades de existencia: que enmarca las necesidades fisiológicas y de seguridad. Los dos primeros niveles de Maslow.
- Necesidades de relatividad: que incluye la necesidad social y de estima. Los niveles tres y cuatro de Maslow.
- Necesidades de crecimiento: que es la actualización interna de la estima y de uno mismo; el deseo de ser creativo, productivo y de terminar las tareas significativas. Los niveles cuatro y cinco de Maslow.

Al contrario de Maslow, que postula que el acceso a los niveles más altos de la pirámide de necesidades requiere la satisfacción en las necesidades de nivel inferior, la Teoría ERG sostiene que las necesidades son simultáneas. Adicionalmente, Alderfer reconoce que la importancia de cada categoría puede variar según el individuo y que si una necesidad de alto nivel no se cumple, la persona puede regresar hacia las necesidades de nivel inferior, que podrían ser más fáciles de satisfacer. Esto se conoce como frustración-regresión.

Finalmente abordaremos, la teoría de David McClelland (Robbins,1998:57) sobre las necesidades básicas del hombre es posiblemente la que más podría servirnos para entender la carrera organizacional del colaborador. McClelland identifica tres motivos o necesidades principales del ser humano en el trabajo:

- Necesidad de logro o el impulso por sobresalir, de ejecutar en relación con un conjunto de normas, de luchar por triunfar.
- Necesidad de poder o el anhelo de hacer que otros se conduzcan de una manera que de otro modo no hubieran seguido.

- Necesidad de afiliación o el deseo de relacionarse con las demás personas y entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrante de la organización.

Según McClelland, la necesidad de logro está relacionada con el afán de superación del ser humano que consigue convertirse en agente de su propio progreso y es capaz de superar todos los obstáculos hasta alcanzar lo que pretende. La necesidad de poder supone la necesidad de influir en los otros y tener éxito reconocido por los demás, cuenta con una capacidad ejecutiva para conseguir que los demás hagan lo que tienen que hacer. La necesidad de afiliación tiene que ver con el impulso de ser aceptado por los demás y mantener el consenso a través de un carácter conciliador.

1.3 MARCO CULTURAL

En este acápite trataremos los temas de Identidad, Cultura, Responsabilidad Social Empresarial e Imagen que tienen en común a la comunicación como un puente entre la organización y todos sus miembros y *stakeholders* o grupos de interés.

1.3.1 IDENTIDAD

Costa (2001:144) sostiene que la palabra identidad proviene de *ídem* que significa “idéntico”, pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. La identidad es el ADN de la empresa, la herencia de los caracteres de su emprendedor-fundador y que existe en el espíritu institucional de la organización. Costa define a la identidad corporativa por dos parámetros: lo que la empresa es y lo que hace.

Lo que es consiste en su estructura institucional, su estatuto legal, su trayectoria, su directorio actual, su dirección, su capital, sus bienes, su organigrama. *Lo que hace* consiste en todo lo que crea y produce, sus líneas de productos o servicios, precios y sistemas de distribución. Estos dos parámetros son “la cara objetiva” de la identidad. En otras palabras, lo palpable, lo concreto, lo tangible dentro de la institución.

“La cara subjetiva” de la identidad se refiere a la parte psicológica, funcional y emocional que surgen de los públicos a través de los parámetros objetivos y que son filtrados por la interpretación que estos públicos hacen de los parámetros. Por lo que surge otro parámetro, *lo que dice* la empresa que se refiere a *lo que es* y *lo que hace*. La parte subjetiva de la identidad estaría involucrada con la emocionalidad e interpretación de los públicos de lo que es la empresa, lo intangible de la institución.

Lo que dice la empresa se refiere a sus afirmaciones, sus aseveraciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diferentes públicos relacionados objetiva y coherentemente con *lo que es* y *lo que hace*.

Costa (1999:142) sostiene que “la identidad de la empresa no sólo es el escudo permanente que la diferencia de las demás, sino el valor que atrae la identificación, ahora en el sentido psicológico de compenetración de los públicos con ella”. Aún más, Costa postula que debido a que la empresa es un microgrupo social, en su interior se genera una identidad propia y en conjunto con la identidad y cultura del entorno se crea una cultura, una personalidad y un estilo propios. Esta identidad se transmite a los individuos que conforman la empresa quienes se contagian o influyen espontáneamente o por voluntad estratégica y se transforma de identidad fundadora a cultura de la organización. Este concepto de Costa es muy interesante puesto que enmarca la forma en que una empresa podría desarrollar su identidad y cultura de una manera espontánea o guiada.

Otro de los autores que consideramos de suma importancia para este estudio es Francisco Javier Garrido (2003:163) para quien la identidad es “una construcción que busca definir de modo predeterminado la personalidad de la compañía y que responderá al quién soy de la empresa”. La identidad es la construcción de la capacidad de autosimbolización de la empresa a través de acciones permitidas (deseadas, estimuladas, enseñadas o premiadas al interior de la organización) y restringidas (evitadas al interior de la organización), que configuran las conductas diarias de sus empleados y públicos internos para lectura propia y para la interpretación de quienes desean ser para con sus clientes y el público en general.

Garrido sostiene que la identidad corporativa se construye fundamentalmente en lo comportamental, en lo denominado “comunicación relacional”, el estadio de vinculación más inmediato entre personas y que lleva una carga comunicacional de fuerte valor para la relación empresa-públicos. La definición de Garrido contempla un proceso de construcción de la identidad de la empresa en el que interviene los fundadores, directivos y los stakeholders de una manera directa y también subjetiva a través de sus interpretaciones.

Para Garrido los ejes conceptuales de la identidad son:

- El *ser* comunicable: la esencia de la empresa, lo que le es propio y único.
- El *sustento*: la identificación de los elementos que puedan sostenerse al ser comunicados, surgen de un cuidadoso análisis y paneo de la realidad comunicativa alojada en el ser de la organización.
- El *hacer* comunicativo: la empresa genera un continuo de actos de reciben una lectura en el día a día, lo que de modo consciente o no generará una interpretación social de su hacer.
- El *cómo hacer*: trabajar en la diferenciación estratégica de la empresa considerando los actores y generando un estilo comunicativo que insista y concuerde enteramente con el ser comunicacional.

Para Sanz de La Tajada (1994:41) “toda empresa necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de las demás”. Esa personalidad es su identidad específica, su propio ser. Sostiene que la identidad de la empresa se concreta en los rasgos físicos que incluyen la marca y el logotipo; y, rasgos culturales como las creencias y valores.

Sanz de La Tajada distingue dentro de la empresa el fenotipo físico, la fisonomía, y al fenotipo cultural, el comportamiento. No se puede pensar en una empresa que no tenga una identidad cultural como producto codificado de conductas, marcas conceptuales, sistemas normativos en base a los cuales la empresa piensa, siente y actúa.

En el plano ético, la empresa incorpora valores propios de la organización y la concepción de su responsabilidad social con el entorno humano al que afecta su actividad. Justamente, la calidad ética de la empresa está relacionada con la actitud que ésta tenga para facilitar o dificultar el desarrollo de virtudes morales

en sus miembros. Más aún, la responsabilidad social implica deberes profundos de la empresa para con sus diferentes entornos con los que se relaciona, ya sean: propietarios, empleados, proveedores, clientes, consumidores, etc. El plano cultural de la empresa, hace referencia al conjunto de creencias y valores que rigen la conducta de la empresa.

Compartimos la definición de Sanz de La Tajada porque considera a la empresa como un ente vivo que tiene una parte física, una cultural y otra ética; por lo tanto, se nutre de sus miembros y del entorno, va cambiando de acuerdo con sus necesidades y las del entorno en que se desenvuelve.

Adicionalmente, el autor identifica tres dimensiones conceptuales y operativa de la identidad: (a) lo que la empresa es; (b) lo que la empresa *dice* de sí misma que es; y, (c) lo que los públicos que se relacionan con la empresa *creen* que es la empresa. Es decir, estas dimensiones pueden ser definidas como: (a) la *identidad* propiamente de la empresa; (b) la *comunicación* que la empresa hace de su identidad; y, (c) la *imagen* percibida por los públicos de la organización.

Reafirmando la naturaleza sistémica e integral de este estudio, Villafañe (1993:26) define a la identidad de una empresa como “el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no”. Dentro de postura gestáltica de este autor, la identidad de la empresa funciona como un estímulo que provocará una experiencia en el receptor, quien mediará con sus percepciones para crear una imagen de la empresa. Adicionalmente, postula que la identidad de la empresa es lo que determinará su imagen y a través de un manejo empresarial se podría determinar aquellos rasgos de identidad que se considera importante destacar en lugar de otros que no se desearía resaltar.

Para Pizzolante (2003) la identidad corporativa es “la suma de expresiones verbales y no verbales, características particulares que son interpretadas en forma de “valores” para sostener o no las relaciones entre los seres humanos”. El autor la considera un factor crítico de éxito para una empresa pues es la única herramienta que permite gerenciar la confianza y reputación de ella y de sus empleados que se convierte en el producto más importante que se debe mercadear. Adicionalmente, Pizzolante sostiene que la identidad y la cultura empresarial “viven en simbiosis permanente” y que es la identidad la que hace tangible a la cultura empresarial.

1.3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La definición de cultura de Sir Edward B. Taylor en 1871 “todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad”. (Andrade,1997:108).

Con un enfoque más integral y holístico, Joan Elías y José Mascaray (2003:74) definen a la cultura organizacional como “un sistema de creencias y valores en compartidos que interactúan de diversas formas en una organización”. Por su parte, Daniel R. Denison (1991) se refiere a la cultura organizacional como “los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos”

Gagliardi (Andrade,1997:111) afirma que “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones”. Costa (1995:19) utiliza “el término *cultura* en su sentido más general, para indicar todo aquello que se incluye –y luego se transforma y sedimenta- en el conocimiento, los hechos, las ideas y las rutinas que caracterizan un estado por naturaleza cambiante en el devenir social (un “estado” en el sentido de la química social).

La cultura organizacional está totalmente vinculada a los valores y las creencias que forman el núcleo del sistema social de la organización. Estos valores y creencias dan origen al conjunto de prácticas y/o procedimientos gerenciales. Por lo tanto, la efectividad de una organización podría estar relacionada con los valores y las creencias compartidas y desempeñadas por sus miembros, pues en caso de que estos valores y creencias estuvieren solidificados e implantados, ofrecerán una base fundamental para la acción coordinada dentro de la empresa.

La interpretación de lo que es una cultura organizacional para Aguirre Baztán (2004:157) podría ser aplicable a la cultura de una tribu o asentamiento humano, pues considera que posee cinco elementos básicos, tales como: la etnohistoria (y el etnoterritorio), las creencias y cosmovisión (religión, mitos, filosofía,

ideología), los valores y normas, la comunicación (lenguajes y rituales); y, los productos (materiales y formales) y oficio.

Garrido (2003:44) considera que “la cultura corporativa no es el resultado espontáneo de las interacciones diarias de los sujetos en el sistema, sino además resultado de las restricciones y espacios, de los estímulos y límites que la organización permite a sus empleados en función de sus objetivos comerciales, productivos y de servicios”.

Consideramos que los enunciados de Garrido y de Aguirre Baztán son un complemento a las definiciones de Elías y Mascaray y de Costa que servirán como base de nuestro documento pues las consideramos más integrales y holísticas.

Una cultura organizacional fuerte o débil ejerce una poderosa influencia dentro de la organización en todos sus niveles puesto que afecta prácticamente todo: los empleados, las decisiones, los comportamientos, etc. Una cultura organizacional sólida y fuerte podría ser característica de una organización exitosa porque tendría una administración orientada a motivar, estimular e integrar a los empleados en base a los objetivos y valores organizacionales y convertirlos parte integral de la consecución de los logros organizacionales. Dentro de esta misma línea, Méndez (2007) considera que “cuando se mejoran los procesos de comunicación, se genera una cultura organizacional que favorece las relaciones interpersonales beneficiando directamente a la productividad”.

Pizzolante (2003) considera a la cultura organizacional como un “poderoso elemento diferenciador” para lograr los objetivos y triunfar que se construye a partir de razones y realidades que “se gerencian con un destino determinado y previamente definido”.

1.3.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial (2008) definió a la responsabilidad social empresarial (RSE) como “la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus

acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (*stakeholders* o grupos de interés). Dicha responsabilidad es la forma como las empresas se relacionan entendiendo cómo sus actividades se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se beneficia de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno”. Por su parte, la Comisión Europea en su Libro Verde establece que la RSE es “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus interlocutores o grupos de interés”.

Llano (1997) sostiene que una de las áreas de aplicación de la RSE es la responsabilidad congruente, que se refiere a la concordancia que debe existir entre el proyecto de vida y los valores propios; y, la responsabilidad trascendente por la que cada persona debe responder a la misión única para la que ha sido destinada. Aludiendo estos conceptos a la empresa, podemos inferir que la misión, visión y valores de la empresa, así como los objetivos organizacionales deben estar correctamente alineados con el mandato social. Pero, más allá de generar trabajo y rentabilidad, de acuerdo con Almagro (2004) las empresas están llamadas a generar “la posibilidad de un mundo más humano y habitable”.

Cortina (1997) sostiene que las empresas son “inevitablemente éticas” y deben tener una conciencia que guíe sus decisiones para que puedan formar y consolidar una identidad que las responsabilice de dichas decisiones y sus consecuencias.

Una vez más, la comunicación organizacional actúa transversalmente al difundir los proyectos de RSE de la empresa ante sus diferentes públicos y grupos de interés para lograr una mayor integración, promover espacios de diálogo y, obviamente mayor información sobre dichos proyectos. A nivel interno, la difusión de esta información entre los colaboradores es de alto impacto puesto que logra una validación social, una interacción con la empresa, imprime el orgullo de ser parte de una empresa socialmente responsable, lo que redundará en una reafirmación de la cultura organizacional propia y fuerte.

1.3.4 IMAGEN

Iniciamos este acápite con la postura de Sanz de la Tajada (1994:131), que define a la imagen de la empresa como el conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, con las que una o más personas asocian a una empresa o una marca. Estas representaciones mentales son el resultado, sin objetividad alguna, de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de las personas que están asociados con dicha empresa o marca; y, justamente por estas características, la imagen no es estática ni rígida, es más bien cambiante dentro del dinámico entorno social en el que se diseñan las estrategias empresariales y la competencia.

Para este autor los componentes de la imagen son:

- La notoriedad: relacionado con el grado de conocimiento que poseen los individuos sobre la empresa y/o sus productos.
- La fuerza: relacionada con la rapidez y espontaneidad con la que la empresa, el producto o la marca se asocia a un estímulo relacionado con el individuo.
- El contenido: relacionado con los atributos y/o características asociados con la empresa y/o productos.

Es interesante que Sanz de La Tajada considera a la imagen corporativa totalmente subjetiva a las personas asociadas con la empresa y también totalmente flexible al entorno en que se desenvuelve.

La postura gestáltica de Justo Villafañe (2006:29) sobre la imagen, que se alinea a la visión sistémica en el que se basa este proyecto, considera que la imagen no es únicamente “la conceptualización más cotidiana que poseemos”, sino también “otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta”. En el plano corporativo, Villafañe considera que la imagen es un fenómeno intangible, construido a partir de un proceso de inputs o entradas que podrían o no ser determinantes a la hora de tomar una decisión o elección sobre la empresa o sus productos. Adicionalmente, define a la imagen corporativa como (1993:24) “el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior”. Se basa en un proceso de conceptualización que hace el individuo de los estímulos

objetivos que emite la empresa y la conceptualización que este individuo-receptor realiza de los mismos.

Villafañe postula que las empresas deben generar una imagen corporativa positiva basada en su propia realidad, en donde prevalezcan los puntos fuertes de la empresa a través de una política de imagen integral, programada y coordinada con las políticas formales y funcionales para convertirla en un activo estratégico

Por su parte, Joan Costa (2001:58) define a la imagen como “la representación mental en el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”. Para este autor, la imagen de la empresa es el efecto de las percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos que directa o indirectamente son asociadas entre sí y con la empresa. Explica que el centro de esta imagen mental son los individuos y el público que la configuran subjetivamente en función de su cuadro de valores y significaciones, estilo de vida, motivaciones y preferencias personales. Por lo tanto la imagen que tiene la gente “de” la empresa es en realidad la imagen que está “en” la mente de la gente. Por lo tanto, la imagen de la empresa no es un objeto tangible y sólo se la puede gestionar indirectamente mediante el significado de sus acciones y comunicaciones.

“La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos” (Costa:2001:67). Debido a que la imagen trasciende a todo lo largo y ancho de la empresa, Costa considera que la imagen corporativa es lo único que:

- Diferencia realmente una empresa de la otra.
- Agrega valor duradero en todo lo que realiza la empresa incluyendo sus comunicaciones
- Permanece en el tiempo y en la memoria de sus integrantes y de la comunidad
- Puede ser medible, cuantificable, controlable y sustentable.

El concepto de imagen de Costa confirma lo expresado por Sanz de La Tajada y va más allá al definir a la imagen aún más global, puesto que abarca la objetividad y la subjetividad de los individuos asociados o no a la empresa. Es decir, cualquier persona puede crear en su imaginario una visión de imagen de la empresa, ya sea que posea o no suficiente información para crearla. Por lo tanto, la imagen podría ser considerada como un bien de altísimo valor y que necesita ser altamente administrado y protegido.

Garrido (2003:192) vincula la comunicación con la imagen al expresar que esta última es la representación mental de lo que la empresa provoca, lo cual es distinto a la empresa misma, y que es sólo posible intentar controlar porque la magnitud de comunicación que debe administrar y gestionar se altera cuantitativa y cualitativamente en la interpretación de sus públicos, modificando y haciendo más complejo el proceso de construcción de la imagen de la empresa entre *stakeholders* o grupos de interés cada vez más exigentes, informados y selectivos. Es decir, la empresa es una y la imagen que los diferentes *stakeholders* puedan tener de ella pudiera ser diferente.

Estamos de acuerdo con la postura de Garrido de que sólo es posible intentar administrar la imagen de una empresa, pues es imposible controlar los pensamientos y las construcciones realizadas por las personas, aún más en que la información y desinformación es manejada por muchos a través de la tecnología y las redes sociales.

Etkin (2003:385) plantea que la conducta de la empresa debe estar enmarcada en la responsabilidad social de la organización, de manera que sus criterios de eficiencia y eficacia operen dentro de un marco socialmente aceptable. Por lo tanto, la reputación se convierte en el capital más importante de la empresa y aquella organización que genere y mantenga una reputación de confiabilidad en la percepción de sus *stakeholders* o grupos de interés logrará una ventaja competitiva. El autor define a los *stakeholders* como grupos o individuos partícipes activos de las relaciones corporativas cuyo crecimiento está relacionado con el funcionamiento de la organización. El planteamiento de Etkin es aún más contemporáneo cuando relaciona la imagen de la empresa con la responsabilidad social dentro de un marco de gobierno corporativo.

Por su parte, Manucci (2008:69) considera que la imagen se vuelve estratégica porque de ella depende el desarrollo de los vínculos corporativos y la considera importante como la estructura de integración y gestión de las prácticas comunicativas en función de una imagen coherente y sólida entre sus públicos. El autor relaciona a la imagen corporativa con la reputación de la empresa, desde la necesidad que éstas tienen en poseer un marco ético para la gestión de sus relaciones hasta mantener un proceso de comunicación involucrando a todos sus grupos de interés.

En este capítulo se han abordado las teorías administrativas y modelos comunicacionales que se ha considerado más pertinentes para la elaboración de un proyecto de gestión de comunicación interna haciendo énfasis en el modelo sistémico que se considera el más apropiado para el efecto.

Toda organización por estar constituida por personas es un ente vivo, en constante movimiento y cambio, permeado por la comunicación a lo largo y ancho de su estructura y por sus diferentes públicos internos y externos. Como modelo ideal, una empresa debería construir y administrar su identidad a través de sus valores y cultura propia y única, generando una auténtica motivación entre sus miembros que permita desarrollarlos dentro de un clima organizacional saludable y productivo al ser parte de una empresa socialmente responsable y cuya imagen genere vínculos estrechos a largo plazo que la sostenga en el tiempo.

CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla el enfoque metodológico y las técnicas utilizados para la realización de este estudio.

2.1 Tipo de investigación

De acuerdo al objeto de estudio, esta investigación es de diseño no experimental, que Hernández (2006:184) describe que “se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. Por lo tanto, no se construyó ninguna situación, se analizó las existentes y se realizó el estudio de la forma más natural posible para acercarse en la medida de lo posible a la realidad que vive la empresa objeto de estudio, sin manipular intencionalmente ninguna variable.

Debido a que este proyecto se realizó en un momento determinado de la empresa objeto de estudio, la investigación es seccional o transeccional. Según Briones (1985) citado por Bernal (2010:118) estos tipos de estudio son “especies de fotografías instantáneas del fenómeno de estudio”. De esta manera la recopilación de información se efectuó como una oportunidad única en un momento dado. De acuerdo a Hernández (2003) las investigaciones no experimentales transaccionales “recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único”. La recopilación de datos se realizó en diferentes áreas de la empresa, tanto en oficina matriz como en agencia y en los diferentes horarios en que labora el personal.

De acuerdo con el alcance, este es un estudio descriptivo porque se basará en las características, descripción y rasgos importantes de la forma en que se comunica internamente Diario El Universo, basados en los valores y cultura organizacional de la empresa objeto de estudio.

Hernández (2006:102) cita a Danhke (1989) cuando indica que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Esta definición es también confirmada por Salkind

(1998) cuando señala que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto del estudio (p.11)”.

De acuerdo a Bernal (2010:113) una de las funciones principales de la investigación descriptiva es “la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de objeto”. Añade también que este tipo de investigación es un nivel básico de investigación que sirve como base para otros tipos de investigación y que fundamentalmente se apoyan con encuestas, entrevistas, observaciones y la revisión de documentos.

Por su parte, Hernández (2006) considera que “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”.

Debido a que el diagnóstico que se realizará en el presente estudio se utilizará para diseñar un plan de acción que se pondrá en práctica, esta es una investigación aplicada de acuerdo con lo expresado por Sabino (1998) “si los conocimientos por obtener son insumo necesario para proceder luego a la acción, hablamos entonces de investigación aplicada”.

2.2 VARIABLES

Variable 1: Comunicación interna

El propósito de la comunicación interna es contribuir a la mayor efectividad de la organización generando vínculos con los colaboradores a través de la información de los retos y objetivos estratégicos para fortalecer la identidad corporativa. El análisis de esta variable permitirá evaluar la situación actual de los flujos y usos de canales de comunicación y con esta base se podrá diseñar una propuesta para fortalecerlos y/o mantener indicadores.

Indicadores:

1.1. Situación de los flujos de comunicación

1.1.1. Vertical descendente

- 1.1.2. Vertical ascendente
- 1.1.3. Horizontal
- 1.2. Uso, acceso y utilidad de canales
 - 1.2.1. Canales más usados para comunicación vertical descendente
 - 1.2.2. Canales más usados para comunicación vertical ascendente
 - 1.2.3. Canales más usados para comunicación horizontal
 - 1.2.4. Utilidad de canales de comunicación
 - 1.2.4.1. Necesidad de uso fuentes informales
- 1.3. Gestión de la comunicación interna

Variable 2: Contenido de la información

Se considera importante conocer el contenido de la información que recibe el personal de la empresa objeto de estudio, qué tan familiarizados se encuentra el personal con la información de la empresa; y, cuán pertinente, oportuna, actualizada y clara considera el personal que es.

Indicadores:

- 2.1. Información financiera de la empresa
- 2.2. Información de los proyectos en desarrollo
- 2.3. Mensajes de los directores
- 2.4. Información de los premios y reconocimientos obtenidos por la empresa y/o los empleados
- 2.5. Información de los visitantes al Diario
- 2.6. Información social de los empleados
- 2.7. Información de responsabilidad social empresarial
- 2.8. Calidad de la información: pertinencia, oportunidad, actualidad y claridad

Variable 3: Conocimiento de la organización

Se considera de suma importancia conocer cuán familiarizado se encuentra el personal de la empresa objeto de estudio con los fundamentos de la empresa, sus políticas, beneficios, de sus fundadores y directores, de sus productos, etc.

El análisis de esta variable permitirá evaluar la identificación que el personal pudiera tener con la empresa y el tipo de cultura que existe en la empresa objeto de estudio.

Indicadores

- 3.1. Conocimiento de misión, visión y valores
- 3.2. Conocimiento de los objetivos organizacionales
- 3.3. Conocimiento de las políticas de la empresa
- 3.4. Conocimiento de los beneficios de la empresa
- 3.5. Conocimiento de los fundadores y antiguos directores
- 3.6. Conocimiento de todos los productos de Grupo El Universo

2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

De acuerdo al enfoque metodológico, se realizó un estudio mixto debido a que en esta investigación se aplicaron herramientas que corresponden tanto a lo cuantitativo como a lo cualitativo pues así lo que requiere el tema objeto de estudio. Se aplicaron encuestas a una muestra representativa de personal y se realizaron dos entrevistas con uno de los Directores y el Gerente General para complementar la información.

Hernández (2006:5) define al enfoque cuantitativo como aquel que “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Asimismo, define a la entrevista cualitativa como “una reunión para intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado.....se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998).

Para la elaboración de la encuesta que se utilizó para realizar el análisis cuantitativo se utilizó como base un material provisto por la Dra. Irene Trelles, que fue adaptado y adecuado a la organización. La encuesta consta de 43 preguntas formuladas como afirmación o como frases de planteamiento.

Las tres primeras preguntas son cerradas y de información de datos y fechas relativas con la organización. (Ver Anexo 1)

Para recopilar las respuestas de las siguientes 29 preguntas se optó por la escala de intervalos de Likert que agrupa las mediciones en cinco categorías: (1) totalmente en desacuerdo, (2) parcialmente en desacuerdo, (3) ni en desacuerdo ni de acuerdo, (4) parcialmente de acuerdo, (5) totalmente de acuerdo.

Para las subsiguientes 6 preguntas se utilizó una escala ordinal en donde se solicitó establecer prioridades a los datos provistos en forma ascendente. Para la siguiente pregunta se utilizó nuevamente una escala de Likert y finalmente para la última pregunta se volvió a utilizar una escala ordinal.

Como datos generales de los encuestados se solicitó información muy general para dejar al personal en total confianza del anonimato de la encuesta y se preguntó únicamente los rangos de edades considerando las Generaciones Y, X y los Baby Boomers, es decir: de 18-32 años, de 33-49 años y de 50 años en adelante. También se preguntó el sexo del encuestado y finalmente la antigüedad de la empresa: menos de 1 año, de 1-5 años, de 6-10 años, de 11-15 años, de 16-20 años y más de 20 años.

Hernández (2006:582) considera que el proceso cualitativo se efectúa para “cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio”. Debido a que el presente trabajo se realiza para presentar una propuesta de gestión para la comunicación interna de C.A. El Universo, se consideró importante, luego de realizar la investigación cuantitativa al personal, recoger la opinión de los principales ejecutivos de la empresa de manera que la propuesta que se presente esté acorde a sus expectativas.

Como herramienta adicional para la recolección de estos datos se utilizó la entrevista cualitativa estructurada de siete preguntas por considerar la mejor opción de guía por el poco tiempo del que disponían los subdirectores de la empresa objeto de estudio. (Ver Anexo 4)

2.4 POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE MUESTRA

Fracica (1988:36) define a la población como “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

Asimismo, Jany (1994:48) define población como “la totalidad de elementos o individuos que tienen características similares y sobre las cuales se desea tener inferencia”.

Méndez (2011:282) sostiene que el muestro “permite al investigador seleccionar las unidades de la población a las que se les requerirá información e interpretar los resultados con el fin de estimar los parámetros de la población sobre la que se determina la muestra para probar las hipótesis”.

La población de Diario El Universo en la primera semana de octubre era de 813 empleados y se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple. De acuerdo a Méndez (2011:285) en el muestreo probabilístico “los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento de la población tiene la probabilidad conocida de ser seleccionada. Adicionalmente, el muestreo aleatorio simple se utiliza en poblaciones con elementos homogéneos.

Considerando una población de 813 empleados, de acuerdo a la fórmula de Murray y Larry (2005) considerando un nivel de confianza del 95%, la muestra es de 81 empleados; sin embargo, se obtuvo la participación de 93 empleados en la investigación.

CÁLCULO DE LA MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

$$n = \frac{N Z^2 p(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2 p(1-p)}$$

Siglas	Descripción	Datos
N	Población	813
Z	Nivel de Confianza	95%
E	Error estándar	5%
P	Prevalencia esperada del uso de los medios	50%
Q	Porcentaje de probabilidad de que no utilicen los medios	50%

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

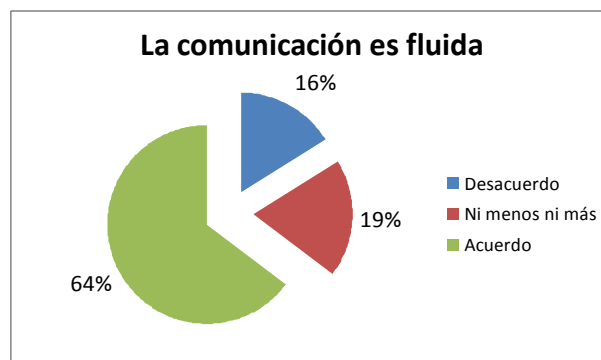
A continuación se presentarán los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa en lo referente a cada una de los indicadores definidos para este estudio.

3.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN INTERNA

La primera variable definida para el estudio es Comunicación Interna. El 64% de los encuestados están total y parcialmente de acuerdo con el manejo de la comunicación interna en la empresa objeto de estudio. El 17% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 19% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Se constata que existe un alto porcentaje de contestación positiva; sin embargo, está por debajo de los estimados de la alta dirección. Durante las entrevistas realizadas, uno de los directores estimó que la comunicación interna estaría en niveles de “un 70% u 80%”. Estas cifras también están por debajo de las expectativas de la alta dirección pues indicaron en las entrevistas que “nuestro objetivo debería ser 95%” y “yo creo que debería ser el 100%”.

Gráfico 3.1 Comunicación Interna



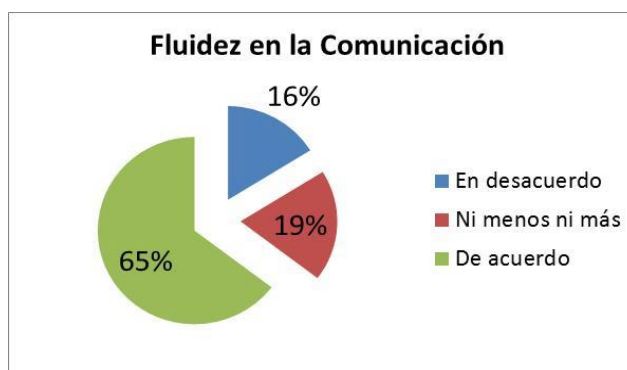
Fuente: Elaborado por Autora

3.1.1. SITUACIÓN DE LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN

El primer indicador que se valoró son los flujos de comunicación y de manera global, el 65% de los encuestados considera estar total y parcialmente de acuerdo que la comunicación en la organización es fluida. El 16% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 19% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta. Se evidencia una respuesta hacia lo favorable y bastante similar a la valoración que recibió la toda variable; sin embargo está por debajo de la expectativa de la alta dirección.

La alta dirección manifestó durante las entrevistas que “saber hablar entre pares, hablar con los subalternos y saber hablar con sus jefes es importantísimo”.

Gráfico 3.2 Flujos de Comunicación

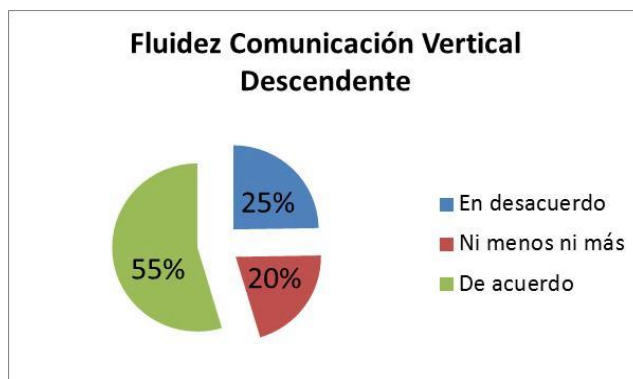


Fuente: Elaborado por Autora

Luego, se procedió a analizar los diferentes flujos de comunicación de manera individual. Respecto del flujo de la comunicación vertical descendente, aquella que va desde los gerentes y jefes hacia los subalternos, el 55% de los encuestados contestó estar total y parcialmente de acuerdo que es fluida. El 25% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 20% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

De acuerdo a lo expuesto por Katz y Kahn (1966) las comunicaciones descendentes incluyen las instrucciones laborales, las exposiciones razonadas de los trabajos, los procedimientos y prácticas, el feedback y el adoctrinamiento en objetivos. Se infiere que el personal podría desconocer o no tener completamente claras las instrucciones laborales, los objetivos organizacionales o necesitar un mayor feedback de parte de sus jefes.

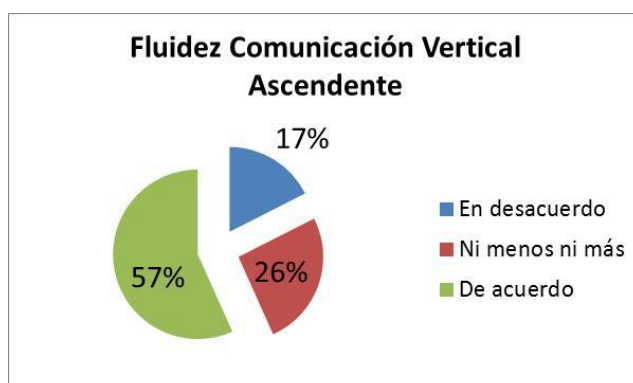
Gráfico 3.3 Flujos de comunicación vertical descendente



Fuente: Elaborado por Autora

Respecto de la comunicación vertical ascendente, aquella que va desde los subalternos hacia los gerentes y jefes, el 57% de los encuestados contestó que está total y parcialmente de acuerdo que es fluida. El 17% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 26% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Gráfico 3.4 Flujos de comunicación vertical ascendente



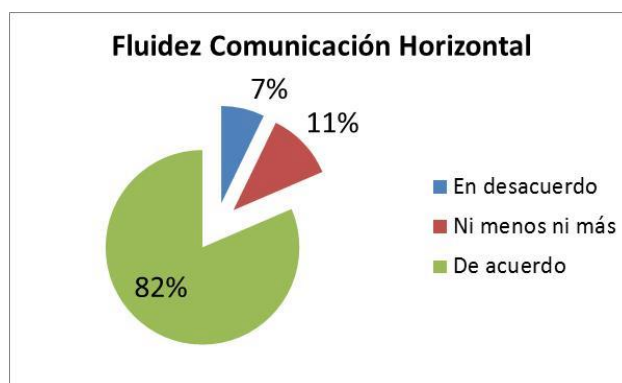
Fuente: Elaborado por Autora

De acuerdo a lo indicado por Scholz (1959) las comunicaciones descendentes son “indispensables para la eficaz planificación, toma de decisiones y motivación”; y, Planty y Machaver (1952) sostienen que “animan a la presentación de ideas valiosas”. Se infiere que se podría estar perdiendo una gran oportunidad para incluir al personal en programas de mejoramiento continuo.

Se evidencia valoraciones muy similares entre la fluidez de la comunicación vertical ascendente y la comunicación vertical descendente.

Respecto del flujo de la comunicación horizontal, aquella que se efectúa entre los pares, el 82% de los encuestados contestó estar total y parcialmente de acuerdo que es fluida. El 7% contestó estar parcial y totalmente pregunta y el 11% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta. Goldhaber (1986) enuncia entre los propósitos de la comunicación horizontal, la coordinación de la tarea, la resolución de problemas y conflictos y la participación de la información. Los resultados encontrados en este flujo son los más elevados de la encuesta y evidencian una fortaleza en la organización.

Gráfico 3.5 Flujos de comunicación horizontal



Fuente: Elaborado por Autora

Como complemento de la información de los flujos, se consideró importante evaluar las fuentes de donde los colaboradores reciben información del Diario y se obtuvo interesantes respuestas.

El primer lugar lo obtuvo los pares o compañeros del mismo nivel con un 63%; y, en tercer lugar, las fuentes informales, comentarios y rumores un 49%. Por otro lado, los jefes inmediatos recibieron un 58% de reconocimiento; en tanto que la Dirección/Gerencia General obtuvo un reconocimiento relativamente bajo con un 19%. El Comité de Empresa fue reconocido como la fuente más baja de información sobre la empresa con un 10%.

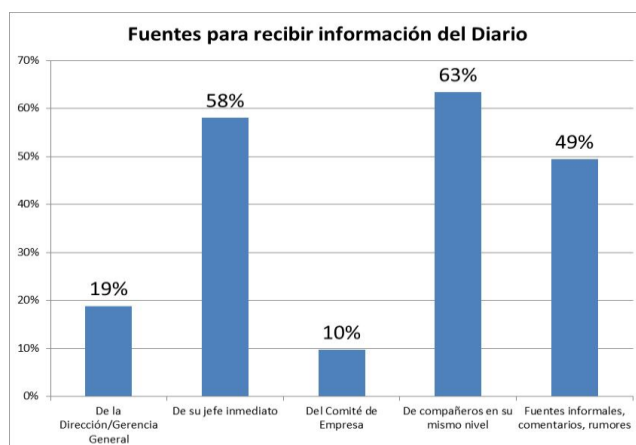
Estos datos concuerdan con los encontrados en los flujos de comunicación y confirma que la comunicación horizontal es la más fuerte dentro de la organización y los compañeros de trabajo son la fuente más utilizada.

Se encuentra también una relación entre los datos encontrados en los flujos de comunicación descendente, un 55% y los jefes inmediatos como fuente de

información, un 58%. Cabe resaltar que aun siendo estos valores mayoritariamente positivos, se encuentran por debajo de las expectativas de la alta dirección.

Por otro lado, se constata la necesidad de reforzar la comunicación desde la alta dirección debido a que los Directores y la Gerencia General fueron reconocidos como la fuente más débil para recibir información y lo confirma la alta dirección quien al ser entrevistada manifestó que “en casa de herrero cuchillo de palo”, que ha sido una debilidad de la empresa desde hace mucho tiempo y reconocieron que los mensajes de carácter estratégico deben ser comunicados por los Directores.

Gráfico 3.6 Fuentes para recibir información del Diario



Fuente: Elaborado por Autora

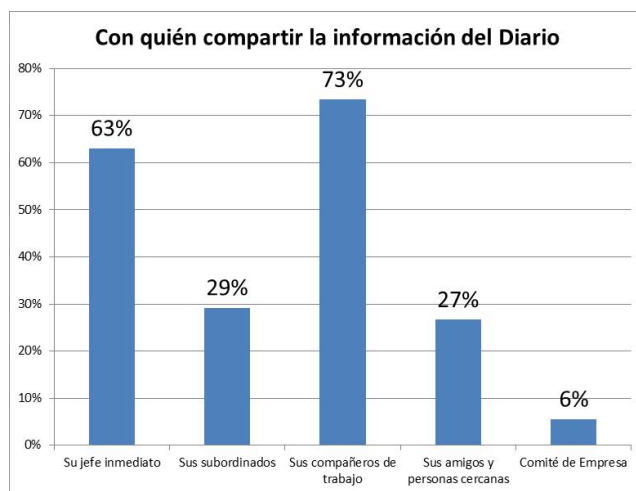
También se decidió indagar sobre con quién el personal comparte la información del Diario y, al igual que en la pregunta anterior, las respuestas obtenidas son muy interesantes. Los compañeros de trabajo fueron reconocidos en un 73% y los amigos en un 27%. El jefe inmediato tiene una interesante participación con un 63%, los subordinados obtuvieron un 29% de reconocimiento y finalmente, el Comité de Empresa obtuvo un 6%.

Una vez más se evidencia una fortaleza en la comunicación horizontal como canal de comunicación pues los compañeros de trabajo son reconocidos como primera opción para compartir información.

Se evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación vertical descendente pues los subordinados recibieron un 29% de reconocimiento. Sin embargo, los jefes inmediatos recibieron un reconocimiento más alto como las personas que

comparten la información, que en el flujo de comunicación vertical descendente y como fuente de información.

Gráfico 3.7 Con quién compartir la información del Diario



Fuente: Elaborado por Autora

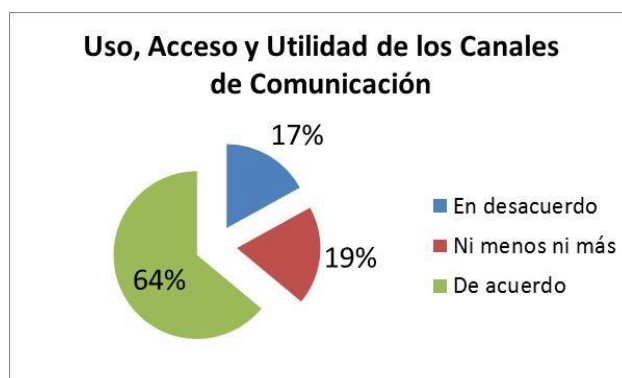
3.1.2. USO, ACCESO Y UTILIDAD DE CANALES

La siguiente variable definida para esta investigación es el uso, acceso y utilidad de los canales de comunicación. A continuación los resultados obtenidos:

A nivel general, el 64% de los encuestados consideró estar total y parcialmente de acuerdo con el uso, acceso y utilidad de los canales de comunicación existentes en el Diario. El 17% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 19% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Durante las entrevistas la alta dirección indicó que “no se puede comunicar únicamente a través de la comunicación presencial, tiene que ser un mix y es delicado evaluarlo porque hay que saber cuáles son los tipos de mensaje que tienes que dar cara a cara y cuáles son los tipos de mensajes que es suficiente que sean por medio escrito u otros medios, pero lo importante es comunicar”.

Gráfico 3.8 Uso, acceso y utilidad de los canales de comunicación organizacional



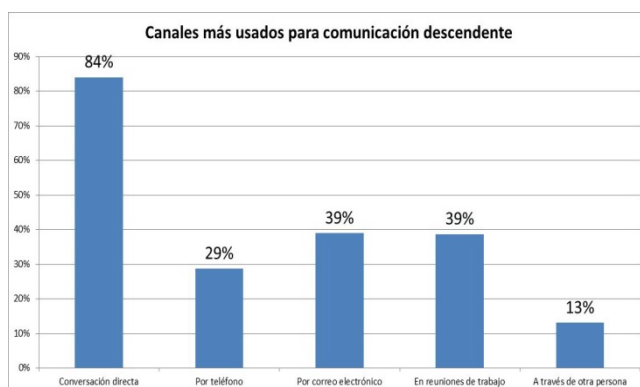
Fuente: Elaborado por Autora

Se considera importante resaltar los canales de comunicación que los encuestados consideraron como los más usados tanto para la comunicación vertical descendente, vertical descendente y horizontal, que se detallan a continuación.

Los encuestados identificaron con un abrumador 84% a la conversación directa como el canal de comunicación más utilizado en la comunicación vertical descendente, aquella que va desde los jefes hacia los subalternos. Las reuniones de trabajo y el correo electrónico obtuvieron un 39% de reconocimiento cada uno, el teléfono un 29% y a través de otras personas un 13%.

El indicador del 84% como identificación de la conversación directa como el canal más usado para la comunicación vertical descendente contrasta con el 55% que obtuvo el flujo de comunicación vertical descendente. Se infiere que podría existir mucha conversación directa de temas que no necesariamente sean entendidos por el personal y/o que no sean los mensajes que más les pudiera interesar.

Gráfico 3.9 Canales de comunicación más usados para la comunicación descendente

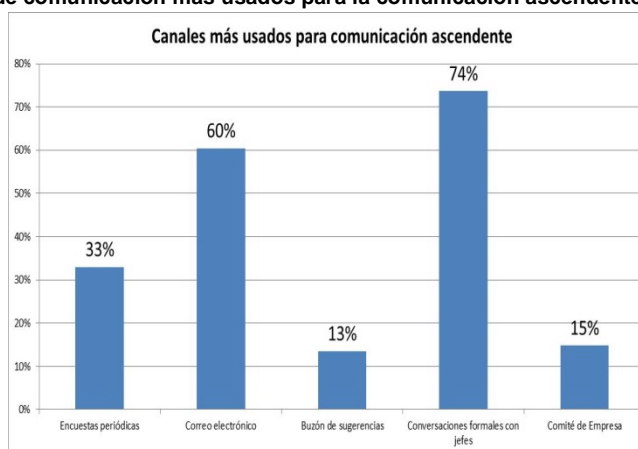


Fuente: Elaborado por Autora

Respecto de los canales de comunicación más usados en la comunicación vertical ascendente, aquella que va desde los subordinados hacia los jefes, los encuestados identificaron con un 74% a la conversación directa como el canal de comunicación. El correo electrónico obtuvo un 60% de reconocimiento, las encuestas periódicas un 33%, el Comité de Empresa el 15% y el buzón de sugerencias un 13%.

Al igual que en el tema anterior, el 74% de calificación obtenida por la conversación directa como el canal más usado para la comunicación vertical ascendente, contrasta con el 57% obtenido por el flujo de comunicación vertical ascendente. Se infiere que a pesar que se practique la conversación directa no necesariamente los subalternos se sentirían con la suficiente confianza para exponer sus puntos de vista y/o ofrecer una retroalimentación.

Gráfico 3.10 Canales de comunicación más usados para la comunicación ascendente

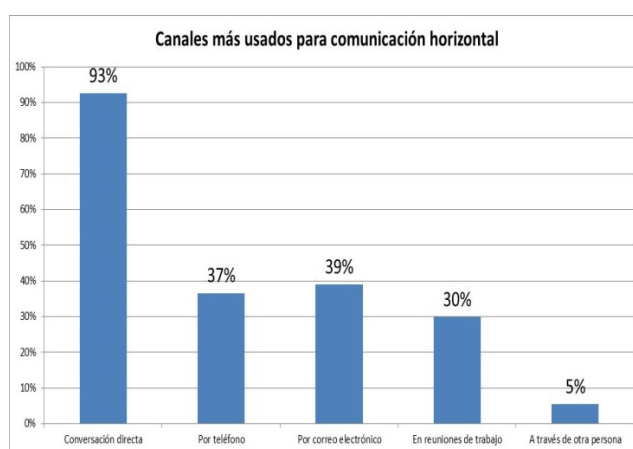


Fuente: Elaborado por Autora

Cabe indicar que para Alvarez (2007) “la circulación de información entre superiores y subordinados constituye el mejor canal de comunicación interna en una organización” por lo que se evidencia una oportunidad de mejora en este tema.

Respecto del canal más usado para comunicarse horizontalmente, la conversación directa es el canal más utilizado con un 93%, le sigue el correo electrónico con un 39%, el teléfono con un 37%, las reuniones de trabajo con un 30% y a través de un tercero con un 5%.

Gráfico 3.11 Canales de comunicación más usados para la comunicación horizontal

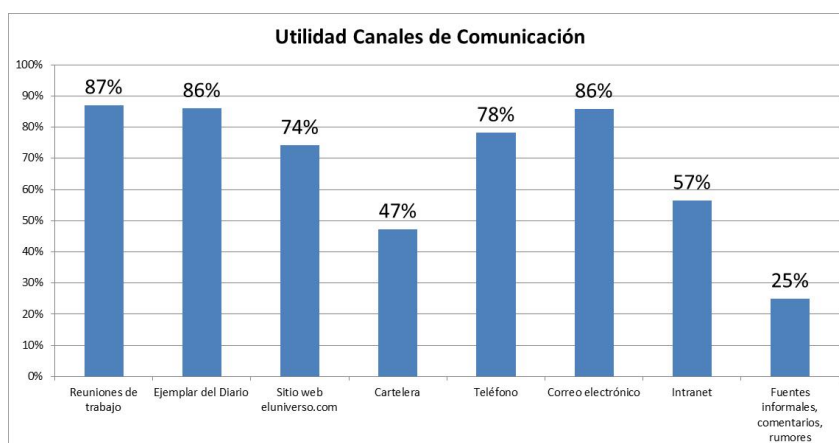


Fuente: Elaborado por Autora

La alta calificación recibida por la comunicación directa como el canal más utilizado para la comunicación dentro de la organización concuerda con el 82% que recibió el flujo de comunicación horizontal, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las habilidades de comunicación de los colaboradores.

Se solicitó a los encuestados que califiquen la utilidad que ellos consideran tienen los canales de comunicación dentro de la empresa obteniendo las siguientes respuestas: las reuniones de trabajo un 87%, el correo electrónico y el ejemplar del diario un 86% cada uno, el teléfono 78%, el sitio web www.eluniverso.com un 74%, la Intranet un 57%, la cartelera un 47% y las fuentes informales, comentarios y rumores un 25%. Una vez más, la conversación cara a cara, en este caso, las reuniones de trabajo obtuvo la calificación más alta, lo cual corrobora la importancia de este flujo de comunicación.

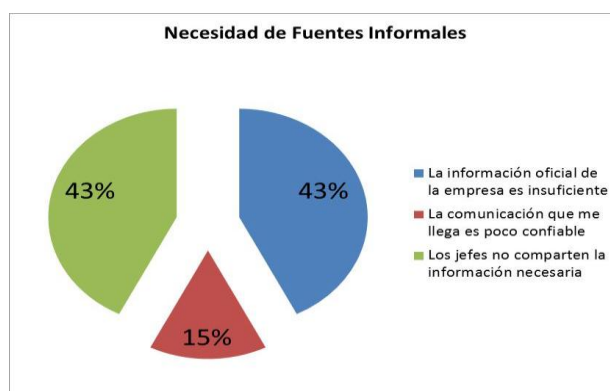
Gráfico 3.12 Utilidad de canales de comunicación



Fuente: Elaborado por Autora

Como complemento a la pregunta sobre la utilidad de las fuentes informales, comentarios y rumores, los encuestados identificaron las siguientes razones para la utilización de dichas fuentes: 43% debido a que los jefes no comparten la información necesaria; 43% porque la información oficial de la empresa es insuficiente y un 15% porque la comunicación que reciben es insuficiente.

Gráfico 3.13 Necesidad de fuentes informales



Fuente: Elaborado por Autora

3.1.3 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

El Grupo El Universo no posee un departamento de comunicación, ni una política sobre el manejo de la comunicación dentro de la organización. No existe un diagnóstico previo de la gestión de la comunicación siendo éste el primer estudio que se realiza para el efecto. La comunicación que se genera se realiza en forma espontánea, empírica e intuitiva, no existiendo planificación alguna para el efecto y sin alineación con la estrategia general de la empresa.

Al momento es el área de Recursos Humanos quien tiene cierta responsabilidad de la comunicación interna pues está a cargo de la administración de la Intranet, las 13 carteleras distribuidas en las oficinas principales y agencias; y, las comunicaciones formales enviadas masivamente a los 650 empleados que tienen acceso a una computadora a través del correo electrónico (618 de C.A. El Universo y 20 de Corint). Sin embargo, no existe una función que recopile, direcciona y transmita la información que se genera dentro de la organización. Es el personal de Recursos Humanos que realiza actualmente ciertas tareas esporádicas de comunicación, quienes siendo profesionales altamente calificados en sus áreas de trabajo, posee perfiles y habilidades diferentes a las requeridas para efectuar la función de comunicador apropiadamente. Tampoco se cuenta con indicadores de evaluación de la cantidad, claridad y pertinencia de la información que los colaboradores reciben.

A pesar que no se ha definido una estrategia de comunicación, la alta dirección de la empresa objeto de estudio está consciente de lo que es la comunicación organizacional pues durante las entrevistas la definieron como “un sistema que garantiza que fluya la interacción para cumplir el objetivo de la empresa, es una herramienta importantísima para la consecución de los objetivos”; y, “el cúmulo de las comunicaciones individuales entre las personas y...sin comunicación no hay nada, no hay colaboración”. Adicionalmente, expresaron la necesidad que “la comunicación organizacional sea clara, no necesariamente abundante, pero sí que sea clara y lo que estamos comunicando sea recibido y podamos entender todo lo que estamos haciendo”. Igualmente indicaron que “más importante que la cantidad de información es la frecuencia y la calidad de la misma”.

Asimismo, la alta dirección manifestó que “como consecuencia positiva de los nuevos medios de comunicación es que (éstos) han hecho que las personas deseen una comunicación directa de las personas quienes tienen los mensajes...delegar los mensajes a un ente corporativo ayuda a pulir los mensajes, pero la gente no se conecta con el mensaje, se conecta con el mensajero y los Directivos somos los llamados a desarrollar las habilidades y saber sobreponerse a los obstáculos que se le presenten para hacer la comunicación de manera directa”.

Continuando con las reflexiones acerca de las nuevas tecnologías de comunicación, la alta dirección indicó que éstas se desarrollaron inicialmente en culturas organizacionales maduras y que se adoptaron dentro de una cultura joven e inmadura como la de la institución objeto de estudio y que dichas formas de comunicación distraen la atención de la comunicación cara a cara. Considera también que actualmente existe un “rompimiento en el flujo comunicacional en unos casos y en otros casos una parálisis de comunicación porque creemos que los nuevos medios nos están ayudando a comunicar mejor”; sin embargo, en opinión de la alta dirección, los nuevos medios “están llevando a la comunicación organizacional a un nivel muy elemental” y que las palabras escritas no deben sustituir a las conversaciones presenciales que se necesitan para crear una cultura en donde se debe saber manejar los nuevos canales de comunicación.

Como los mayores desafíos de la comunicación organizacional, la alta dirección identificó “el desarrollo y el dominio de las habilidades blandas de comunicación por toda la organización” y “desarrollar un equipo de trabajo más compacto, más unido, con más mística y en ese sentido la comunicación es vital para hacernos sentir como un verdadero equipo”.

3.2. ANÁLISIS DE LA VARIABLE CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN

La segunda variable definida en nuestro estudio es el contenido de la información en donde se obtuvo que en forma global, el 48% de los encuestados consideró estar total y parcialmente familiarizado y/o en conocimiento de los mensajes que recibe de la empresa. El 27% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 25% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Los resultados positivos obtenidos en esta variable están por debajo del 50% lo que evidencia una necesidad de revisar el contenido de la información que requiere el personal y aquella que está proporcionando de manera que se pueda mejorar el indicador considerando que la expectativa de los directores es del 95%-100%.

Por su parte, para la alta dirección “más importante que la cantidad de información, es la frecuencia y la calidad de la información”.

Gráfico 3.14 Contenido de la información

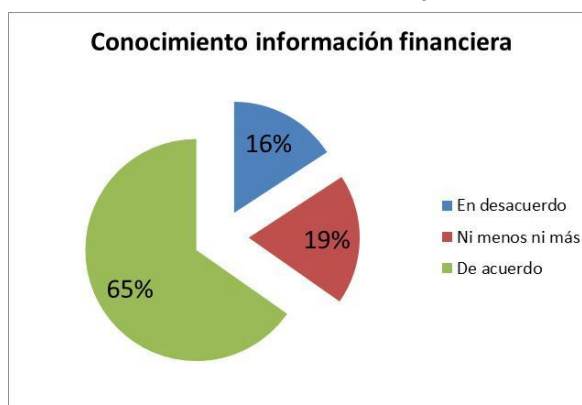


Fuente: Elaborado por Autora

A continuación los resultados obtenidos de diferentes indicadores en forma individual:

Respecto de la información financiera de la empresa, el 65% de los encuestados indicó estar total y parcialmente familiarizado con ella. El 16% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 19% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

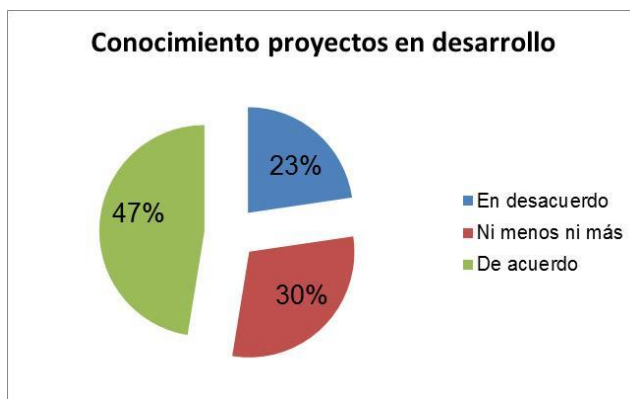
Gráfico 3.15 Conocimiento de la información financiera de la empresa



Fuente: Elaborado por Autora

Respecto del conocimiento de los proyectos en desarrollo, el 47% de los encuestados indicó estar total y parcialmente familiarizado con esta información. El 23% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 30% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta. Este indicador se encuentra por debajo del 50% positivo y lejos del 95%-100% requerido por los directores.

Gráfico 3.16 Conocimiento de proyectos en desarrollo

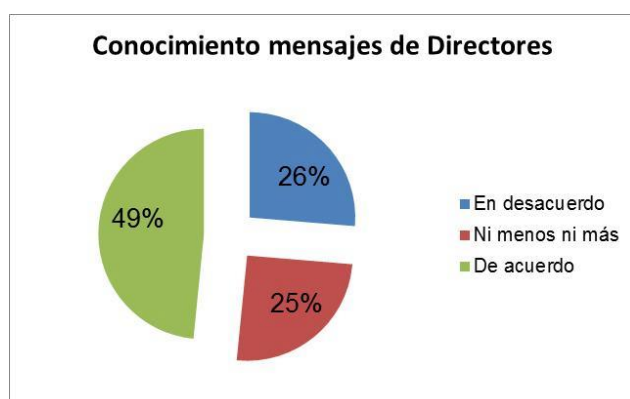


Fuente: Elaborado por Autora

Al ser preguntados sobre el conocimiento de los mensajes que emiten los directores, el 49% de los encuestados indicó estar total y parcialmente familiarizado con estos mensajes. El 26% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 25% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Este indicador está por debajo de las expectativas de los directores del 95%-100% y se evidencia la necesidad de fomentar mecanismos para que el personal se familiarice con los mensajes de los directores como aquel propuesto por la alta gerencia en las entrevistas al manifestar “...es más útil tener una comunicación, si fuese semanal, aun cuando sea por 5 minutos, yo creo que aportaría mucho más a cerrar la brecha”.

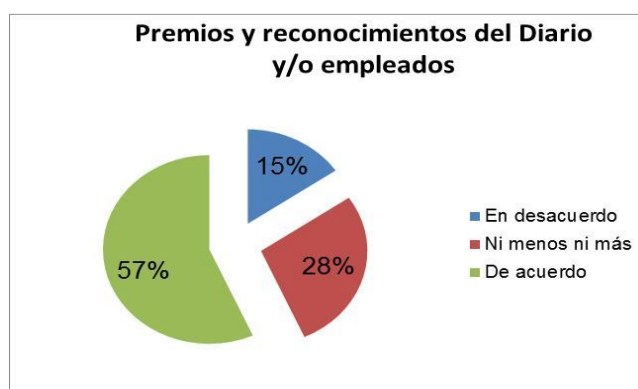
Gráfico 3.17 Conocimiento de los mensajes de los Directores



Fuente: Elaborado por Autora

Por otro lado, el 57% de los encuestados indicó estar total y parcialmente familiarizado con la información de los premios y reconocimientos recibidos por el Diario y/o por los empleados. El 15% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 28% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

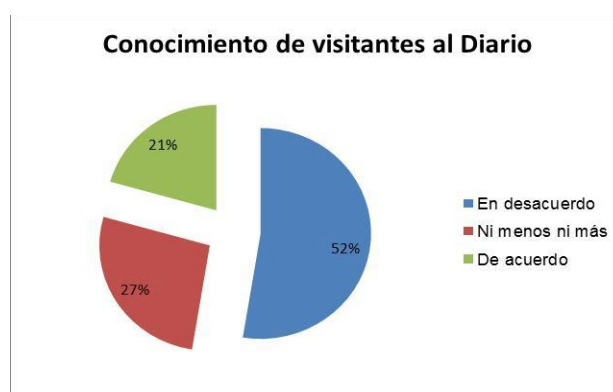
Gráfico 3.18 Conocimiento de los premios y reconocimientos obtenidos por la empresa y/o empleados



Fuente: Elaborado por Autora

Únicamente el 21% de los encuestados indicó tener conocimiento de los visitantes al Diario. El 52% contestó estar parcial y totalmente en desconocimiento y el 27% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta. Este indicador es uno de los más bajos de la encuesta por lo que debe considerársele en el momento de formular unas acciones de mejora.

Gráfico 3.19 Conocimiento de la información de los visitantes al Diario

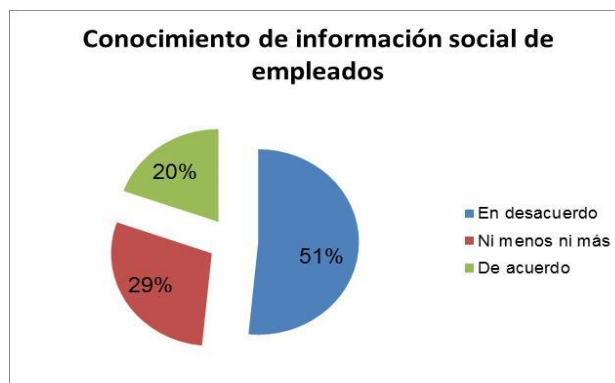


Fuente: Elaborado por Autora

Solo el 20% de los encuestados indicó tener conocimiento de la información social de sus compañeros de trabajo. El 51% contestó estar parcial y totalmente en desconocimiento y el 29% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta. Este indicador, al igual que al anterior, evidencia una gran

necesidad de parte de los colaboradores y debe considerársele al momento de formular la propuesta de comunicación.

Gráfico 3.20 Conocimiento de la información social de los empleados

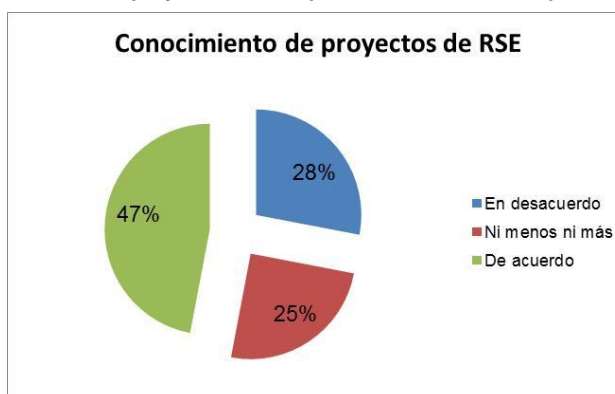


Fuente: Elaborado por Autora

Respecto de los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que mantiene el Diario, el 47% de los encuestados indicó tener total y parcial conocimiento de ellos. El 28% contestó estar parcial y totalmente en desconocimiento y el 25% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Se evidencia un desconocimiento de los temas de RSE entre el personal de la empresa objeto de estudio, lo cual debe ser analizado en la propuesta para la gestión de la comunicación.

Gráfico 3.21 Conocimiento de los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial



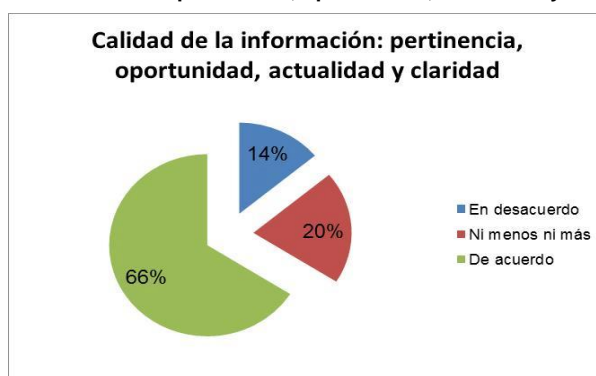
Fuente: Elaborado por Autora

Al preguntar a los encuestados sobre la pertinencia, oportunidad, actualidad y claridad de la información que recibe, el 66% de los encuestados contestó que está muy y parcialmente de acuerdo con ella. El 14% contestó estar parcial y

totalmente en desacuerdo y el 20% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Si bien este indicador tiene una respuesta favorable, aún se encuentra lejos de la expectativa deseada de los directores del 95%-100%.

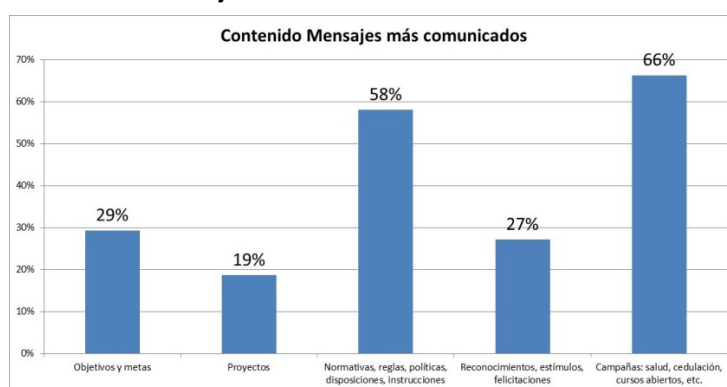
Gráfico 3.22 Calidad de la información: pertinencia, oportunidad, actualidad y claridad



Fuente: Elaborado por Autora

Se indagó también sobre el contenido de los mensajes y los encuestados reconocieron a las campañas de salud, seguridad, cursos de capacitación, de ahorro, etc. como los más comunicados con un 66%. Le siguieron los mensajes normativos de reglas, políticas y disposiciones con un 58%, los mensajes de objetivos y metas en un 29%, los de reconocimientos, estímulos y felicitaciones en un 27% y los de proyectos en un 19%.

Gráfico 3.23 Contenido de los mensajes más comunicados



Fuente: Elaborado por Autora

3.3 ANÁLISIS DE LA VARIABLE CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

La tercera variable establecida para este estudio es el conocimiento de la organización que según Reyes (2012) se relaciona con la necesidad que tiene el ser humano con sentirse parte y de ser reconocido como miembro de un grupo al compartir los valores y objetivos que los motivan. En este tema, es importante ser consistente con el contenido, la forma y la continuidad de los mensajes a fin de afianzar la cultura organizacional.

Respecto del conocimiento de la organización, de manera general, el 77% de los encuestados indicó estar total y parcialmente de acuerdo con la pregunta. El 13% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 10% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Se evidencia un conocimiento bastante positivo de la organización de parte de los colaboradores, aunque aún no alcanza las expectativas de los directores del 95%-100%, se reconoce que es la variable de calificación más alta en este estudio. Es importante notar que la alta gerencia calificó a la organización durante las entrevistas como “culturalmente inmadura y que falta un poquito de identidad y de cohesión”.

Gráfico 3.24 Conocimiento de la organización



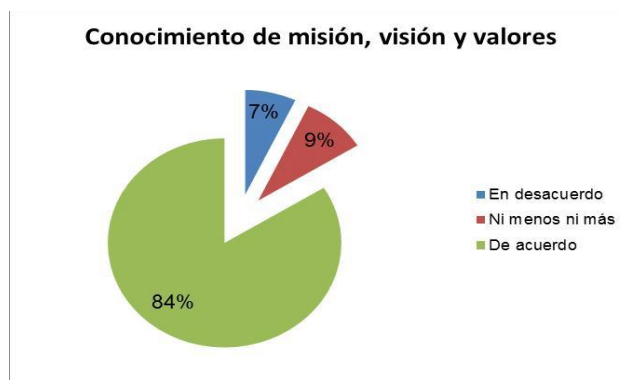
Fuente: Elaborado por Autora

A continuación se presentará los resultados individuales obtenidos por cada indicador:

El 84% de los encuestados indicó conocer la misión, visión y valores de la organización. El 7% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 9% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta. Se evidencia

un alto conocimiento de los colaboradores en este tema, lo que significaría que la organización tiene lo que Collins y Porras (1994) definen como un “*corazón ideológico*” fuerte, que le permite a la organización disponer de fundamentos para enfrentar adversidades y a la vez cimentar su esencia misma como un referente en su accionar

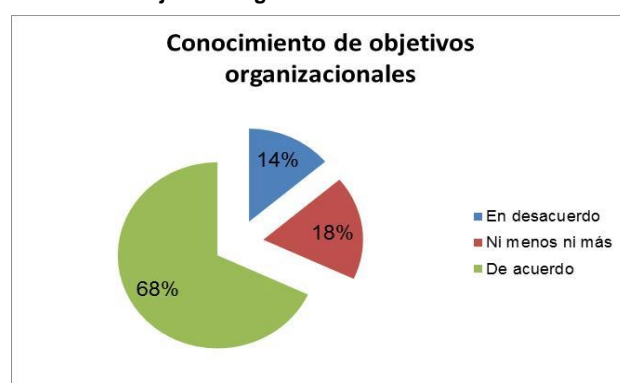
Gráfico 3.25 Conocimiento misión, visión y valores



Fuente: Elaborado por Autora

El 68% de los encuestados indicó conocer los objetivos organizacionales. El 14% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 18% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta. Si bien es un indicador bastante positivo, está por debajo de la expectativa de los directores por lo que se evidencia la necesidad de comunicar los objetivos de manera reiterada para alinear el personal con las metas y desafíos organizacionales.

Gráfico 3.26 Conocimiento de los objetivos organizacionales

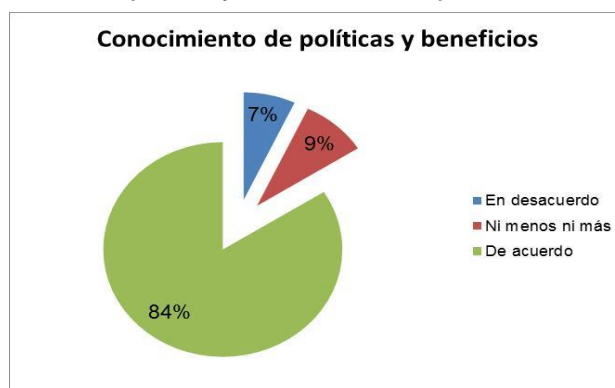


Fuente: Elaborado por Autora

El 84% de los encuestados indicó conocer las políticas y los beneficios de la empresa. El 7% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 9%

contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta. Se evidencia un conocimiento bastante grande de este tema.

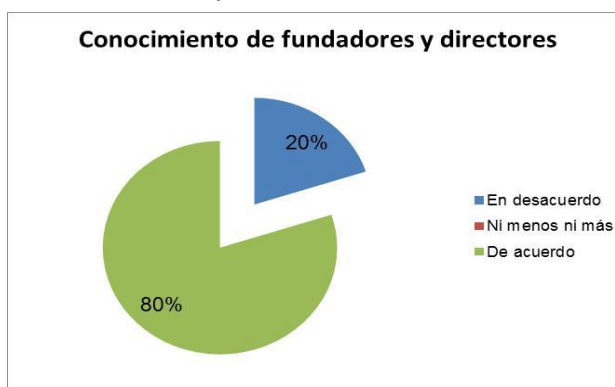
Gráfico 3.27 Conocimiento de las políticas y beneficios de la empresa



Fuente: Elaborado por Autora

El 80% de los encuestados contestó correctamente cuando se preguntó sobre fecha de fundación, fundadores y directores del Diario. El 20% de los encuestados desconocían esta información. Las preguntas formuladas en este tema fueron cerradas y se evidencia un conocimiento alto de la historia de la institución.

Gráfico 3.28 Conocimiento de fundadores y directores

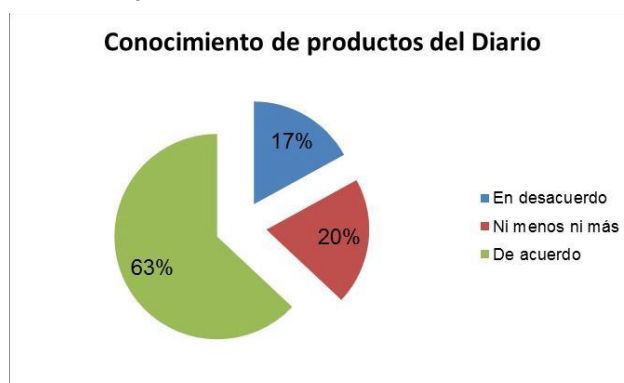


Fuente: Elaborado por Autora

El 63% de los encuestados indicó tener conocimiento de los productos del Diario. El 17% contestó estar parcial y totalmente desconocimiento y el 20% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta. A pesar que los resultados de esta pregunta son positivos, aun no alcanza las expectativas de los directores. Adicionalmente, existe una relación cercana en las respuestas

sobre el conocimiento de los objetivos organizacionales y el de los productos de la institución material de estudio.

Gráfico 3.29 Conocimiento de los productos del Diario

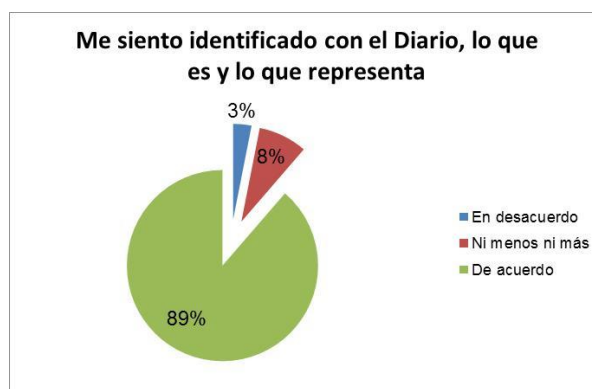


Fuente: Elaborado por Autora

Se considera importante notar la respuesta de los encuestados a la pregunta de su identificación con lo que el Diario es y lo que representa. El 89% del personal encuestado contestó estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con ello. El 3% contestó sentirse parcialmente y en desacuerdo; y, el 8% optó por una respuesta de estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta. Este es el indicador más alto de la encuesta. Al conocer estas cifras, la alta dirección se mostró tan contenta que expresó espontáneamente “qué chévere!”.

Para Pizzolante (2003) “la identidad es la única herramienta que permite gerenciar la confianza y consecuente reputación” y administrar apropiadamente la identidad es un factor crítico de éxito. Por lo tanto, se debe considerar a la identidad como un valioso activo que debe mantenerse y tomarse en cuenta al diseñar estrategias corporativas de negocios y comunicacionales.

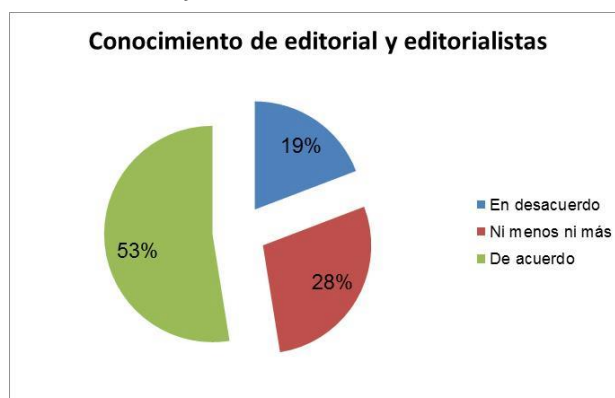
Gráfico 3.30 Identificación con el Diario



Fuente: Elaborado por Autora

Finalmente, el 53% de los encuestados indicó leer a menudo el editorial y tener conocimiento de los editorialistas. El 19% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 28% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta. El indicador de este tema podría estar relacionado con el del conocimiento de los productos del Diario que es del 63%. Se evidencia la necesidad de reforzar estos temas en la propuesta de gestión de la comunicación.

Gráfico 3.30 Conocimiento de editorial y editorialistas



Fuente: Elaborado por Autora

Tal como lo expresa Manucci (2003), “la comunicación es el territorio de las posibilidades” y los análisis de resultados aquí mostrados ratifican la necesidad que tiene la organización objeto de estudio de disponer de un sistema de comunicaciones estratégico que permita una comprensión y alineamiento entre todos sus públicos. Es necesario que dicho sistema presente varios canales para recoger la retroalimentación de los colaboradores de manera que, en una primera fase, se pueda lograr lo que Nosnik (1995) denomina *comunicación productiva* que se origina a partir de la retroalimentación del receptor a su fuente como detonante de la innovación del sistema que persigue la mejora del emisor y del receptor.

CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La propuesta que se presenta en este trabajo se basa en los análisis de los resultados de las encuestas realizadas al personal, los objetivos y las expectativas planteados por la alta dirección y en la realidad cultural, estructural y financiera que experimenta actualmente la empresa objeto de estudio. La propuesta se sustenta en el enfoque sistémico, fundamentado en una visión integral de la organización. Es posible que se pueda desarrollar una propuesta más completa y global, pero consideramos que lo expuesto en este trabajo, en un primer nivel, es suficientemente retador y generador de un cambio organizacional.

Para Alvarez (2007) “la comunicación interna persigue el éxito empresarial, incentivando el talento y promoviendo el conocimiento dentro de una organización. La complejidad y variabilidad de los asuntos a comunicar, más las características de los públicos, implica el desarrollo de distintas herramientas de comunicación, que varían según la tipología de cada empresa y el número de empleados”.

Alvarez-Nobell y Lesta (2011) proponen como objetivos de la comunicación interna “abrir canales multidireccionales de comunicación por medio de la instalación de nuevos medios o de la reformulación de los existentes; instalar la comunicación como un valor organizacional; promover la participación de los empleados en una campaña que mejore el clima organizacional; alentar la participación de los públicos; satisfacer la demanda de integración, comunicación y pertenencia; motivar los vínculos entre las distintas áreas y sectores; afianzar el conocimiento entre públicos; difundir contenidos de programas y proyectos institucionales”.

La propuesta consta de la creación y mejoramiento de canales de comunicación con el detalle de las secciones con que contaría, los objetivos que se persigue alcanzar y los sistemas de indicadores para medir la eficacia de cada canal.

4.1 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Alvarez (2007) plantea que la comunicación interna es una función básica y prioritaria de la empresa y que es “un medio, nunca un fin en sí misma” alineada a la estrategia general organizacional.

Esta propuesta propone enunciar una política de comunicación encaminada a garantizar que los mensajes corporativos se comuniquen a todos los públicos internos de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos para cada audiencia, facilitando el funcionamiento óptimo de todos los recursos, prácticas y entornos existentes en la organización con el objetivo de administrar la imagen institucional, dar a conocer la realidad de la empresa, promover la integración laboral, fomentar la cultura organizacional; y, por sobre todo, obtener la alineación de todos los miembros para consolidar una organización efectiva.

Objetivos de la función de comunicación interna:

- Procesar, distribuir y almacenar la información que se produce dentro de la organización.
- Crear, administrar y actualizar los procesos funcionales de la comunicación interna.
- Mantener espacios para propiciar el acercamiento del personal y obtener su retroalimentación a través de diferentes canales de comunicación.
- Medir la efectividad del sistema de comunicación a través del establecimiento y control de los indicadores definidos para el efecto.

4.2 OPTIMIZACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Para el planteamiento de optimización de los canales de comunicación existentes y la creación de nuevos canales, se seguirá el modelo de Goldhaber para clasificar las actividades de comunicación por los objetivos a cumplir.

En el gráfico a continuación se detalla un resumen de la propuesta:

OBJETIVOS	INTRANET	REVISTA	CARTELERA
INFORMATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> -Noticias organizacionales -Comunicados -Campañas de salud -Banner de optativos - Menú de la semana 	<ul style="list-style-type: none"> -Mensaje de la Dirección. -Nota institucional -Tema coyuntural institucional o de la sociedad -La entrevista a columnistas. -Qué hace X (cada área) y su aporte al Diario. -Proyectos sociales de CAEU 	<ul style="list-style-type: none"> -Cursos de capacitación
REGULADOS O DE MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> -Nuestra organización -Nuestra gente -Nuestros productos y servicios -Nuestros beneficios - Manuales y reglamentos -Formularios y documentos -Justificación de novedades y marcaciones en línea -Comité de Empresa 		<ul style="list-style-type: none"> -Políticas -Reglamentos -Comité de Empresa
PERSUASIVOS O CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO	<ul style="list-style-type: none"> -Encuestas a empleados 	<ul style="list-style-type: none"> -Encuestas a empleados 	
INTEGRADORES O SENTIMIENTO DE PERTINENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Blog del Director -Cumpleaños de los empleados -Información social, cultural y deportiva de empleados y familiares -Jubilaciones -Directorio telefónico -Calendario de actividades de la organización -Mensaje motivacional semanal 	<ul style="list-style-type: none"> -La pregunta del mes -La foto del mes -Tema coyuntural institucional -El otro lado de X (empleado) -Qué fue de X (jubilado) -La receta de X -Columna cultural, científica o de sugerencias -Nuestros lectores opinan 	<ul style="list-style-type: none"> -Clasificados internos -Fotos de eventos -Frase de la semana
MEJORAMIENTO CONTINUO	<ul style="list-style-type: none"> Buzón de sugerencias 		

4.2.1 INTRANET

La intranet posibilita la existencia del proceso de comunicación debido a que la información fluye por todos los canales de la organización de manera rápida permitiendo la interacción de los diferentes públicos de la organización.

Actualmente la organización posee una intranet que se encuentra desactualizada y que no permite interactividad. Se sugiere la innovación de un sistema de intranet basado en la tecnología Google Apps que la organización objeto de estudio está adoptando actualmente, pues no requiere de una inversión adicional y permite que un comunicador con ciertos conocimientos de medios digitales pueda administrarlo sin necesidad mayor de la intervención del área de Sistemas. Adicionalmente, se sugiere que el ingreso al correo electrónico organizacional se realice a través de la página inicial de la Intranet para establecer la rutina de revisar la información que se publique en este medio.

Para Alvarez (2007) “la intranet tiene ventajas innegables como el volumen informativo, actualización, interactividad y bajo coste”. Por otro lado, Aportela (2007) sostiene que “la intranet que se diseñe en toda institución necesita estar en correspondencia con la dirección estratégica de la organización y responder plenamente a los objetivos y esquemas organizacionales”.

A continuación se detalla las secciones propuestas de la futura intranet:

Secciones para cubrir objetivos informativos:

- Noticias organizacionales: tales como ingresos de personal, ascensos, transferencias, jubilaciones. Se sugiere esta sección para reforzar el 77% de respuestas positivas que obtuvo la variable conocimiento de la organización.
- Comunicados varios: emitidos por el departamento de Recursos Humanos. Se sugiere esta sección para reforzar el 58% con que se identificó positivamente al conocimiento de las normas y reglas.
- Campañas de salud, salud ocupacional, reducción de gastos de servicios básicos. Esta sección se sugiere para reforzar el 66% con que se identificó positivamente el conocimiento de las campañas que se realizan dentro de la empresa.

- Banner promocional con la información de los productos optativos que saldrán a la venta. Se sugiere la publicación del banner como refuerzo del 63% con que se identificó positivamente el conocimiento de los productos de la organización.
- Menú de la semana: con las opciones de comida en el comedor de la empresa. Se sugiere la publicación de esta información para mejorar la variable contenido de la información que fue reconocida positivamente con un 48%.

Secciones para cubrir objetivos reguladores o de mantenimiento:

- Nuestra organización: información de la historia de la empresa, visión, misión, valores, principios, competencias organizacionales, directorio, organigramas y ubicación de oficinas. Si bien se identificó positivamente con un 84% el conocimiento de estos temas, es siempre importante recordarlos.
- Nuestra gente: información del desarrollo organizacional del personal. Se considera necesario reforzar el tema de los reconocimientos y estímulos debido a que se identificó una necesidad luego de que este indicador obtuvo un 27% de reconocimiento positivo.
- Nuestros productos y servicios: ejemplar, optativos, coleccionables, suscripciones, avisos, club de lectores, clasifono, líneas de reclamos y los links para acceder a los diferentes sitios webs. Es importante la continua comunicación de estos temas debido a que el conocimiento de los productos de la organización fue identificado como positivo con un 63%.
- Nuestros beneficios: el listado de todos los beneficios que la empresa ofrece a los empleados. Se sugiere esta sección para mantener y mejorar el indicador positivo de 84% obtenido en la encuesta.
- Manuales y reglamentos: información que incluya los deberes de los trabajadores, modelo de atención a clientes externos, atención telefónica, manual de imagen personal, política de seguridad de sistemas, manual de política de correo electrónico, políticas y responsabilidades del uso de computadores portátiles, cámaras fotográficas y filmadoras, manual de operación de teléfonos, reglamento interno de seguridad, manual de procedimiento de ERP, entre otros. Se sugiere esta sección para mantener y mejorar el indicador positivo de 84% obtenido en la encuesta.

- Formularios y documentos: tales como solicitud de vacaciones, solicitud de reemplazo, solicitud de préstamo, solicitud para correo interno e internet, formulario de actualización de datos de empleados, requerimiento de personal, formato de actualización de horarios, notificación de incidentes, registro de accidentes y enfermedad ocupacional, etc. Esta sección se sugiere como parte del mejoramiento de la fluidez de la información que fue identificada positivamente con un 65%, de manera que el personal tenga fácil y mayor acceso a estos documentos.
- Justificación de novedades de jornada y marcaciones en línea. Como parte del mejoramiento de la fluidez de la información que fue identificada con el 65% de reconocimiento positivo.
- Directorio telefónico de toda la organización. Con el objetivo de mejorar el indicador de 64% de reconocimiento positivo en la comunicación interna.
- Comité de Empresa: un espacio para publicación de información del Comité de Empresa. Como parte de la responsabilidad social empresarial se sugiere designar un espacio en la intranet para que el Comité de Empresa pueda comunicarse con sus miembros.

Secciones para cubrir objetivos persuasivos o de construcción de consenso:

- Encuestas a empleados: como un canal para obtener la opinión de los empleados respecto de algún tema o situación presentada, no necesariamente de la empresa. Se considera importante que los directivos sean retroalimentados respecto de las situaciones que se presentan en la empresa y se necesita un espacio para tal actividad.

Secciones para cubrir objetivos integradores y de sentido de pertenencia:

- Blog del Director: que permita la interacción del Director con los colaboradores. Esta sección está diseñada para mejorar el indicador positivo de 49% al identificar a los directores como fuente de información de la organización.
- Información de cumpleaños, social, cultural y deportiva de empleados y familiares: se podrá publicar un número ilimitado de fotos. Se propone esta sección para ayudar a la integración de los colaboradores y mejorar el

indicador positivo de 20% de conocimiento de la información social de los empleados.

- Calendario de actividades: para que el personal conozca las actividades de trabajo, sociales, deportivas, de formación, etc. programadas para el personal. Se sugiere esta sección para ayudar al mejoramiento de los indicadores de conocimiento de la organización que fue identificado positivamente con un 77% y del contenido de la información que fue identificado positivamente con un 48%.
- Mensaje motivacional semanal: un espacio para invitar a la reflexión y para promover el indicador de 64% positivo de la comunicación interna.
- Clasificados internos, *UniClasificados*: como una segunda opción a los avisos clasificados publicados en la cartelera. Se sugiere esta sección para reforzar los temas de fluidez de la comunicación que fueron identificados positivamente con un 65% y con comunicación interna que fue identificada positivamente con un 64%.
- La Revista Interna: publicar la revista interna mensual en la web en donde consten más fotos y más información que no pudo abarcar el papel e ir acumulando cada número para crear poco a poco una biblioteca. Se sugiere esta sección para reforzar los temas de fluidez de la comunicación que fueron identificados positivamente con un 65% y con comunicación interna que fue identificada positivamente con un 64%.

Secciones para cubrir objetivos de mejoramiento continuo y fortalecer el 57% con que fue reconocido positivamente el flujo de comunicación vertical ascendente. Adicionalmente, la alta dirección considera que se debe “generar otros mecanismos para obtener la retroalimentación de la organización que no necesariamente debe ser directamente los Directores”.

- Buzón de sugerencias
- Foros

Sistema de indicadores para medir la efectividad del medio de comunicación. Se sugiere el uso de Google Analytics para medir el tráfico en la intranet e implantar los siguientes indicadores como forma de medición de la gestión que se realiza a través de este canal:

- Número de páginas vistas en las diferentes secciones de la Intranet

- Número de contribuciones del personal en cada sección.
- Número de participaciones en los blogs, en el buzón de sugerencias, en los foros.
- Auditoría del clima interno.

4.2.2 REVISTA

Hace algunos años atrás se discontinuó la publicación de una revista mensual que se denominaba “Nuestro Periódico”. Se considera importante retomar la elaboración de una revista interna como medio de comunicación descendente que permita difundir objetivos, procedimientos y prácticas organizacionales y se constituya en una herramienta para lograr integración de todos los miembros de la organización, inclusive de aquellos públicos que están más alejados de la oficina matriz, aquellos que no tienen acceso a medios digitales dentro de la organización, e incorporar a otros públicos internos importantes, los 110 jubilados que tiene la empresa y a las familias de los empleados.

Se propone la implementación de una revista interna mensual que incluya información de la empresa e información actual de utilidad para los colaboradores. Esta revista constaría de 8 páginas, elaborada con papel couché de 80 gramos a full color de 20 centímetros de ancho por 26 centímetros de alto con las siguientes secciones:

Secciones para cubrir objetivos informativos:

- Mensaje de la Dirección: para comunicar información de la empresa, temas de actualidad y mensajes personales que los Directores deseen comunicar. Esta sección está diseñada para mejorar el indicador obtenido de 49% al identificar a los directores como fuente de información de la organización.
- Noticia institucional: para comunicar objetivos, estrategias, logros, proyectos, socios estratégicos, inauguraciones, asambleas, actos públicos, etc. Esta sección está diseñada para mejorar el indicador positivo del 77% de conocimiento de la organización.
- Noticia coyuntural institucional: para comunicar temas de salud, educativos, deportivos, economía financiera, etc. Esta sección está diseñada para

reforzar el 64% con que fue identificada positivamente la comunicación interna.

- Proyectos de responsabilidad social empresarial: para comunicar las actividades los diversos proyectos que posee la institución en este campo. Se sugiere esta sección para mejorar el indicador de 47% con que fue identificado positivamente el conocimiento de este tema.

Secciones para cubrir objetivos persuasivos o de construcción de consenso:

- Encuestas a empleados: como un canal para obtener la opinión de los empleados respecto de algún tema o situación presentada, no necesariamente de la empresa. Ejemplo: para las fiestas de Julio u Octubre, ¿cuáles son los valores de los Guayaquileños?. Esto se podría realizar dos veces al año sobre un tema interesante para evitar caer en una sobre utilización de la herramienta. Esta sección se sugiere para mejorar el flujo de la comunicación vertical ascendente que fue reconocida positivamente con un 57% e inclusive como reconocimiento de la importancia de la opinión de los empleados y mejorar el resultado obtenido de 27% positivo.

Secciones para cubrir objetivos integradores o sentimiento de pertenencia:

- Las funciones de cada área: para informar las funciones de cada área de la empresa y, sobre todo, su colaboración para la consecución de los logros organizacionales. El enfoque estaría en el personal de mandos medios y operativos más que en la Gerencia de área, de manera que el empleado común se sienta importante y parte de un proyecto corporativo. Se sugiere esta sección para mejorar el conocimiento de la organización que fue reconocida positivamente con un 77%.
- Nuestros columnistas: para conocer quiénes colaboran con la elaboración de ejemplar del Diario. Esta sección se orientaría a fomentar una mejora del 53% con que fue reconocido positivamente el conocimiento del editorial y los editorialistas.
- Noticia coyuntural social: para comunicar los eventos sociales internos tales como Día de la Madre, Día del Padre, Premios Ricardo Pólit, Aniversario de la empresa, etc. Se sugiere esta sección para promover la comunicación interna que fue reconocida positivamente con un 64%, el reconocimiento de

los logros de los colaboradores que fue reconocido positivamente con un 27%, entre otros.

- La foto del mes: foto original, de tema libre que haya sido tomada por nuestros empleados. Ejemplo: una caída de sol, animales, un jardín, etc. Se sugiere la participación de los colaboradores para estimularlos a la participación dentro de la organización y afianzar el 89% obtenido en la identificación con la organización.
- La pregunta del mes: sobre un tema cualquiera de actualidad, sencillo y fácil de responder. Se sugiere esta sección para promover el flujo de información vertical ascendente que fue identificado positivamente con un 57% y la comunicación interna que fue identificada positivamente con un 64%.
- El otro lado de "X": lo que no se conoce de los compañeros de trabajo, aquello que realizan en su tiempo libre y que les permite sobresalir en un campo diferente al empresarial. Ejemplo: un empleado que cultive plantas y frutos, otro que sea chef, deportista, etc. Se sugiere esta sección para mejorar el indicador de 20% con que fue reconocido el conocimiento de la información social de los colaboradores.
- Qué fue de "X"?: un espacio para los jubilados, para conocer qué están haciendo. La institución tiene actualmente 110 jubilados. Se sugiere esta sección para mejorar el indicador positivo de 20% con que fue reconocido el conocimiento de la información social de los colaboradores.
- La receta de "X": espacio en el que se podría compartir las recetas de cocina preferidas de los empleados. Al igual que las dos secciones anteriores, se sugiere esta sección para mejorar el indicador de 20% con que fue reconocido positivamente el conocimiento de la información social de los colaboradores.
- Columna cultura, científica, de seguridad ocupacional o de sugerencias; para informar al personal sobre un avance científico, un evento cultural que promueva el Diario, un tema de seguridad ocupacional o simplemente de sugerencias. Se recomienda esta sección para mejorar el 64% de indicador de la comunicación interna.

Sistema de indicadores para medir la efectividad del medio de comunicación. Se sugiere la implementación de los siguientes indicadores como forma de medición de la gestión que se realiza a través de la revista:

- Número de contribuciones del personal en cada sección.

- Número de participaciones en las secciones dirigidas hacia los empleados, tales como: la foto del mes, la pregunta del mes, nuestros lectores opinan, entre otros.

4.2.3 CARTELERA

Debido a que 19% de los colaboradores no tienen acceso al correo electrónico, es de suma importancia mantener la cartelera como medio de comunicación para el personal operativo. A continuación se detalla la información que se daría a conocer por este medio:

Secciones para cubrir objetivos informativos:

- Noticias organizacionales: tales como ingresos de personal, ascensos, transferencias, jubilaciones. Se sugiere esta sección para reforzar el 77% identificado como positivo la variable conocimiento de la organización, así como el indicador de 64% positivo con que fue reconocida la comunicación interna.
- Comunicados varios: emitidos por el departamento de Recursos Humanos. Para reforzar el 84% de conocimiento de las políticas y beneficios con que fueron reconocidos positivamente estos temas.
- Campañas de salud, salud ocupacional, reducción de gastos de servicios básicos, para reforzar el 66% de reconocimiento positivo con que fueron identificadas las campañas.
- Afiche promocional con la información de los productos optativos que saldrán a la venta, para reforzar el 63% positivo que obtuvo el conocimiento de los productos de la organización.

Secciones para cubrir objetivos reguladores o de mantenimiento:

- Nuestra gente: información del desarrollo organizacional del personal. Se sugiere esta sección para reforzar los reconocimientos y estímulos que fueron identificados con un 27% de efectividad.
- Nuestros beneficios: el listado de todos los beneficios que la empresa ofrece a los empleados. Se sugiere esta sección para mantener el 84% de reconocimiento positivo que recibió este tema.

Secciones para cubrir objetivos integradores y de sentido de pertenencia:

- Información social, cultural y deportiva de empleados con el objeto de promover el conocimiento de esta información que fue reconocida con un 20% de efectividad.
- Mensaje motivacional semanal: un espacio para invitar a la reflexión y como parte del mejoramiento de la comunicación interna que fue reconocida con un 64% de efectividad.

Secciones para cubrir objetivos de mejoramiento continuo:

- Buzón de sugerencias: localizados en diferentes lugares de las oficinas. Se sugiere como un medio para recibir la retroalimentación del personal y mejorar el flujo de comunicación vertical ascendente que fue reconocida con un 57% de efectividad.

Sistema de indicadores para medir la efectividad del medio de comunicación. Se sugiere la implementación de los siguientes indicadores como forma de medición de la gestión que se realiza por este medio:

- Número de participaciones en el buzón de sugerencias.
- Auditoría del clima interno.

4.2.3.1 CARTELERA DE AVISOS CLASIFICADOS *UniClasificados*

Se propone la creación de una cartelera de avisos clasificados a la que se ha denominado, *UniClasificados*. El objetivo es desarrollar un espacio de integración a través del cual los empleados puedan anunciar la necesidad de compra y/o de venta de ciertos productos. Esta cartelera tendría como dimensiones 80 centímetros de largo por 80 centímetros de ancho y como material se utilizaría el corcho para poder ajustar con tachuelas los avisos. Se sugiere iniciar con las siguientes secciones:

- Inmobiliaria
- Electrodomésticos
- Móviles

- Muebles
- Tecnología

El medio sería administrado por la función de Comunicación, no tendría costo alguno inicialmente, se establecería un número máximo de avisos por empleado que se podrían anunciar mensualmente, cada anuncio podría anunciarse por un máximo de 7 días calendario en forma continua, y la empresa no tendría participación adicional que la de colocar el anuncio en la cartelera.

Sistema de indicadores para medir la efectividad del medio de comunicación:

- Número de participaciones en la cartelera

4.2.4 CORREO ELECTRÓNICO

Los mensajes enviados por el departamento de Recursos Humanos a través del correo electrónico estarán enfocados a alinear a los colaboradores con el cumplimiento de políticas, normas y procesos de la organización y serán difundidos cuando presente un verdadero beneficio tanto para la gerencia como para los empleados.

Los mensajes para cumplir con objetivos informativos e impulsar la comunicación interna, el contenido de la información y el conocimiento de la organización incluyen:

- Procesos de reclutamiento interno
- Fechas de recuperación por feriados
- Novedades del IESS/SRI
- Comunicación de ingresos y salidas del personal
- Comunicación de ascensos y/o cambios en línea de reporte
- Comunicación de cambios en la estructura organizacional y/o funciones
- Todas las comunicaciones necesarias para el ordenamiento y alineamiento de la empresa a las políticas, procedimientos y regulaciones en materia de sus recursos humanos.

Los mensajes para cumplir con objetivos integradores y de sentido de pertenencia incluyen:

- Notas de pesar
- Invitaciones/convocatorias personalizadas a cursos que estén dentro del plan de capacitación anual.
- Invitaciones a conferencias, charlas, talleres, relacionados a temas de salud, bienestar y seguridad.

4.2.5 OTROS

Como se ha expresado en este documento, no existe mejor forma de comunicación que cara a cara y entre el jefe y el subalterno. Lastimosamente, a medida que la empresa crece, este contacto de uno a uno se va perdiendo. Sin embargo, se sugiere la práctica de reuniones formales e informales, continuar con la política de puertas abiertas, e implementar el envío de cartas de reconocimiento o felicitación por parte de los directores hacia el personal por el logro de un proyecto sea éste laboral o personal.

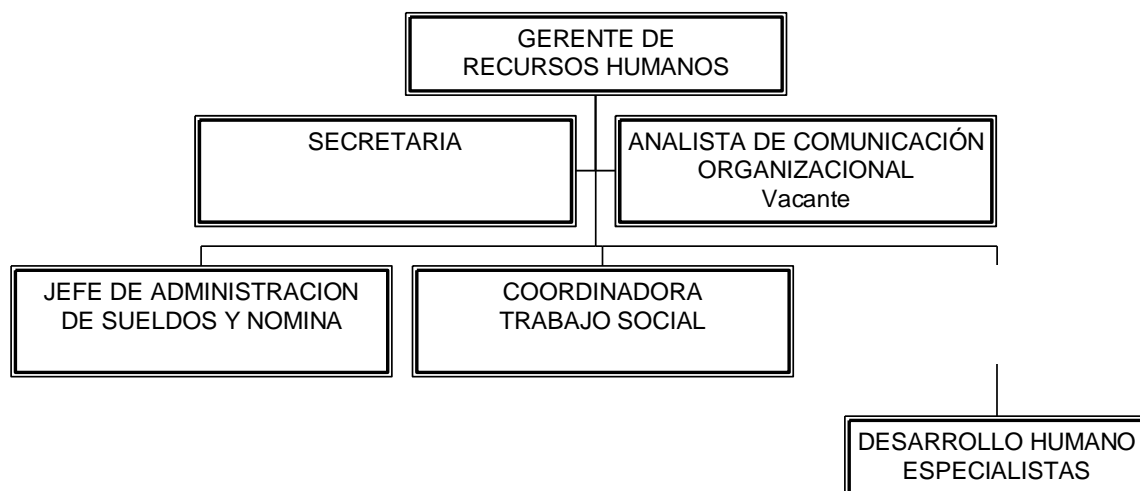
4.3 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

4.3.1 ORGANIGRAMA

Se propone la creación de la función de Analista de Comunicación Organizacional quien estará a cargo de administrar los canales de información formales que garanticen que la comunicación llegue a todos los niveles de la organización, para mantener un ambiente organizacional positivo y dinámico que influya directamente en la motivación de los empleados y contribuya a conseguir los objetivos institucionales.

Debido a que no existe un área de Asuntos Corporativos o de Relaciones Públicas, se sugiere que la función esté dentro del área de Recursos Humanos y se reporte a manera de staff a la Gerencia de Recursos Humanos quien asumiría la responsabilidad de liderar la comunicación interna como valor organizacional, a fin de garantizar el bienestar de los colaboradores y asegurar un buen ambiente laboral que motive el logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

A continuación se grafica el organigrama:



4.3.2 DESCRIPCIONES DE CARGO

A continuación se detalla la descripción de cargo del Gerente de Recursos Humanos quien tendría como una de sus responsabilidades el diseño y ejecución del plan estratégico de comunicación interna de la organización.

Título: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		Área: Recursos Humanos
Superior Inmediato: Gerente General		Fecha: Octubre del 2013
MISION: Definir, mantener políticas y sistemas que les permitan a la compañía atraer, retener, motivar y desarrollar a su personal; y, liderar la comunicación interna como valor organizacional, a fin de garantizar el bienestar de los colaboradores y asegurar un buen ambiente laboral que motive el logro de los objetivos estratégicos de la compañía.		
RESULTADOS ESPERADOS	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE GESTION
- Promover el desarrollo de competencias en el personal, a través de la capacitación y entrenamiento continuo.	- Establecer en conjunto con los Gerentes de cada área el plan anual de capacitación. - Revisar y aprobar en conjunto con la Gerencia General el programa anual de capacitación. - Monitorear el cumplimiento del plan de capacitación de acuerdo al presupuesto - Supervisar que se cumplan los programas de inducción - Proponer estrategias de desarrollo y planes de carrera para el personal. - Identificar a los colaboradores y Ejecutivos con alto potencial y desarrollarlos de acuerdo a la estrategia.	- Cumplimiento del plan de capacitación - Número de propuestas de planes de desarrollo
- Diseñar el plan de estratégico de comunicación	- Generar el sentido de pertenencia e identidad de los empleados. - Promover los valores y la cultura organizacional. - Gestionar la promoción de la imagen corporativa.	- Nivel de satisfacción del cliente interno - Nivel de participación del personal en los espacios de retroalimentación.
- Supervisar los procesos de Selección	- Determinar la política de selección y contratación	- Rotación del personal. - Tiempos de respuesta

interna y externa.	<p>de personal, considerando los perfiles que permitan la vinculación de personal idóneo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programar en conjunto con la Gerencia General la dotación de personal necesaria para la compañía. - Controlar que los procesos de Selección internos y externos, se efectúen en el tiempo previsto. - Revisar las ternas, entrevistar a los candidatos en caso de requerirse. 	del proceso de selección.
- Definir un sistema de remuneración formal en conjunto con la Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> - Definir políticas y procedimientos para la administración de sueldos y salarios. - Analizar información de investigaciones de sueldos y salarios del mercado laboral. - Revisar y analizar solicitudes de modificación salarial. - Revisar con gerencia general y directorio las alternativas de incrementos salariales. - Monitorear el cumplimiento de políticas y procedimientos del sistema de remuneración. 	- Número de propuestas presentadas vs propuestas aprobadas.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación laboral y reglamento interno	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar a los Gerentes y Jefes en la toma de decisiones laborales, que sean de acuerdo al código de trabajo. - Coordinar y establecer planes de acción en los conflictos laborales con el estudio jurídico. - Supervisar que la ejecución de los procesos legales sigan el curso planificado. 	- Número de novedades presentadas.
- Velar por el cumplimiento de los beneficios sociales de ley y demás beneficios	- Definir y mantener la política de prestaciones y servicios al personal que permita atender sus	- Índice de satisfacción de personal

otorgados por la empresa.	necesidades. - Negociar con los proveedores de servicios. - Aprobar las facturas de proveedores. - Supervisar la coordinación y ejecución de eventos sociales y deportivos.	
- Manejar eficientemente la relación con el comité de empresa	- Participar en la negociación del contrato colectivo y asegurar que se cumplan acuerdos. - Atender requerimientos del comité de empresa - Apoyar en la organización de eventos relacionados con el comité.	- Cumplimiento del contrato colectivo
<u>Toma de Decisiones:</u> - Dotación de personal que esté dentro del presupuesto. - Pago de préstamos - Contratación de proveedores para el área - Desarrollo de planes y eventos de Recursos Humanos.		
<u>Retos de Mejoramiento:</u> - Implantar planes de desarrollo del talento humano. - Conseguir que el personal cumpla con todas las normas y procedimientos de las funciones a su cargo.		

A continuación se detalla la descripción de cargo del Analista de Comunicación quien tendría como responsabilidad la administración de los canales de comunicación formales de la organización.

Título: ANALISTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		Área: Recursos Humanos Fecha: Octubre del 2013
Superior Inmediato: Gerente de Recursos Humanos		
MISION: Administrar los canales de información formales que garanticen que la comunicación llegue a todos los niveles de la organización, para mantener un ambiente organizacional positivo y dinámico que influya directamente en la motivación de los empleados y contribuya a conseguir los objetivos institucionales.		
RESULTADOS ESPERADOS	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE GESTION
- Ejecutar el plan estratégico de la	- Definir parámetros para la publicación, diseñar e	- Cumplir con las fechas establecidas para la

organización.	<p>implementar carteleras de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar periódicamente la información de la empresa y distribuirla a nivel nacional. - Controlar el cronograma de ejecución y colaborar en la obtención del material para la revista interna. - Gestionar la información de los medios de comunicación internos. 	<p>publicación de información en la revista, cartelera e Intranet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de participación del personal en los espacios de cooperación y de retroalimentación
- Diseñar y promover campañas de comunicación organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades de información y de los colaboradores del Diario, en coordinación con las diferentes áreas. - Diseñar campañas que respondan a estos requerimientos y someterlas a aprobación. - Coordinar la promoción de las campañas de comunicación organizacional autorizadas. 	- Número de propuestas enviadas vs propuestas aprobadas.
- Gestionar el plan de inducción para los empleados nuevos.	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el material de proceso de inducción - Coordinar las fechas de ejecución de la inducción de personal. - Elaborar las guías de entrenamiento 	- Nivel de satisfacción en las encuestas.
- Realizar encuestas al cliente interno para medir el clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar el proyectos de clima laboral en la empresa - Analizar la información generada en la encuesta. - Canalizar las sugerencias y comentarios presentadas por el personal. 	- Promover un ambiente de trabajo positivo y óptimo para todos los colaboradores.
<u>Toma de Decisiones:</u>		
- Sobre el diseño de campañas		
<u>Retos de Mejoramiento:</u>		
- Optimizar los canales de comunicación formal		

4.3.3 PERFILES DE CARGO

A continuación se detalla el perfil del Gerente de Recursos Humanos quien tendría a su cargo el área de Comunicación Organizacional.

Perfil Académico:

- Título en Psicología Organizacional, Industrial, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.
- Maestría en Recursos Humanos, Administración de Empresas o afines.
- Estudios formales de Comunicación. Mínimo Diplomado

Experiencia:

- Mínimo 5 años de experiencia en áreas de Recursos Humanos de empresas similares.

Competencias Técnicas:

- Conocimientos globales de los subsistemas de Recursos Humanos.
- Conocimiento y manejo de técnicas y herramientas de selección de personal.
- Manejo de Utilitarios digitales.
- Conocimiento de Evaluación y Desarrollo de personal.
- Conocimiento de Legislación Laboral.
- Conocimiento de técnicas de Comunicación Organizacional

Competencias Conductuales:

- Liderazgo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Comunicación
- Negociación
- Planificación y Organización
- Capacidad de Trabajo a Presión
- Excelente manejo de relaciones interpersonales

A continuación se detalla el perfil del Analista de Comunicación Organizacional:

Perfil Académico:

- Título en Comunicación Social, Periodismo, Marketing, Relaciones Públicas, o carreras afines

Experiencia:

- Mínimo 3 años de experiencia en funciones similares.

Competencias Técnicas:

- Conocimiento en Fotografía
- Conocimiento de diagramación básica, Adobe Design y Photoshop
- Manejo de redes sociales
- Excelente manejo del idioma: ortografía, sintaxis y redacción

Competencias Conductuales:

- Comunicación efectiva
- Creatividad
- Iniciativa
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo

4.4 INVERSIÓN DE LA PROPUESTA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Se estima realizar un reclutamiento interno entre los comunicadores que posee el Diario, con una remuneración básica unificada de \$813. Adicionalmente se presupuesta la impresión de 1000 ejemplares de la revista interna mensual; y, papelería. Por otro lado, se presupuesta la siguiente inversión en equipos para iniciar las labores comunicacionales:

RUBROS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Analista de Comunicación	\$1,192.56	\$14,310.72
Impresión de 1000 ejemplares Revista interna	\$ 360.00	\$ 4,320.00
Papelería, marcadores, copias	\$ 350.00	\$ 4,00.00
Total inversión	\$1,902.56	\$22,830.72

Cabe indicar que se asignaría a esta posición una computadora Mac que se encuentra disponible y los cursos de capacitación en los temas de fotografía, diagramación y photoshop que se consideran importante para la realización de las funciones se realizarían internamente.

Equipos	Costo
Cámara fotográfica	\$ 900.00
Grabadora	\$ 70.00
Total equipos	\$ 970.00

CONCLUSIONES

El estudio realizado logró dar cumplimiento a los objetivos trazados, los resultados conclusivos de la indagación que demuestran dicho cumplimiento se presentan a continuación

Con relación a la situación de los procesos comunicativos de la institución, el análisis de resultados arroja lo siguiente:

Variable: Comunicación interna.

Flujos y canales de comunicación.

Respecto al flujo de la comunicación en general, éste tiene un 65% de reconocimiento positivo, que si bien es una cifra significativamente buena, está por debajo de las expectativas de los directores que se encuentra entre el 95% y el 100%.

El flujo de información vertical descendente recibió un 55% de reconocimiento positivo. En cuanto al uso de los canales las conversaciones directas con los jefes es el canal más utilizado para la comunicación en dicho sentido habiendo sido reconocido positivamente con un 84% y, adicionalmente, son reconocidos como una fuente para recibir información de la empresa en un 58%. Si bien los resultados obtenidos representan una tendencia hacia lo favorable, se constata la necesidad de mejorar los indicadores y convertir a las jefaturas en pilares del proceso comunicacional que se propone emprender para que apoyen en la difusión de los objetivos, retos y logros organizacionales, los procedimientos y prácticas de trabajo y provean retroalimentación al personal a cargo respecto de la ejecución de las tareas.

El flujo de comunicación vertical ascendente obtuvo un 57% de calificación positiva, en cuanto a sus canales las conversaciones directas es también el canal más utilizado para la comunicación en dicho sentido habiendo obtenido un reconocimiento del 74%; y, los jefes fueron reconocidos con un 63% sobre la fuente con quién compartir la información de la empresa. Se constata la necesidad de diseñar de mecanismos para que los colaboradores se sientan con mayor apertura para comunicarse con sus jefes, de manera que los

colaboradores puedan aportar con mayor amplitud con sugerencias e ideas para trabajar en procesos de mejoramiento continuo, para retroalimentar a la gerencia sobre diferentes aspectos, lo que podría incidir en un mejor conocimiento del personal, una mejora del nivel de motivación y del clima laboral.

Respecto del flujo de la comunicación horizontal, éste obtuvo un interesante 82% de reconocimiento positivo. Los pares y compañeros de trabajo fueron reconocidos en un 63% como las fuentes de mayor información y con quien más se comparte la información del Diario en un 73%. Se constata que la comunicación horizontal es la que opera con mayor dinamismo en la organización lo cual se podría utilizar eficientemente en la coordinación de trabajos con miras a alcanzar metas y objetivos organizacionales.

Los comentarios y rumores recibieron un reconocimiento del 49% como fuente para recibir información de la empresa, lo que podría ser la fuente de incertidumbre y nerviosismo entre los colaboradores pues es altamente probable que la información que se intercambie sea incompleta y especulativa. Esta conclusión se soporta en lo indicado por Martínez y Nosnik (2012) respecto de que las causas que hacen surgir la comunicación informal son el nerviosismo e inseguridad, la falta de información, el interés personal o emocional en una situación dada, informaciones recientes, y medios para tener contacto interpersonal. Para apoyar en la reducción de los comentarios y rumores, en la propuesta de mejora y/o actualización de los medios de comunicación organizacional se ha destinado espacios para cubrir noticias organizacionales incluyendo los objetivos, estrategias y proyectos.

Se constata la necesidad de actualizar los canales de que dispone la Dirección y Gerencia General para la comunicación masiva de sus mensajes, tales como la Intranet, la revista interna y la cartelera, entre otros, de manera que se pueda llegar a más públicos internos con información actualizada y pertinente, pues actualmente los canales identificados como de mayor utilidad son las reuniones de trabajo y el correo electrónico que no permite alcanzar a todos los colaboradores de la organización. La propuesta de comunicación detalla las secciones de cada uno de estos medios y los objetivos que se pretende alcanzar con ellas.

Respecto de las necesidades de la comunicación interna, se evidenció la necesidad de mejorar los contenidos de la información que se comunica en la organización. Esta variable alcanzó el 48% de respuestas positivas. Se evidenció la necesidad de fortalecer los mensajes sobre los proyectos en desarrollo que fue evaluado con un 47%, los mensajes de los Directores que recibió un 49% de reconocimiento positivo, los visitantes al Diario que recibió un 21% y la información social de los empleados que fue evaluado con un 20% de aprobación. Estos indicadores sugieren trabajar fuertemente en lo que Reyes (2012) define como “la construcción de sentido y de logro y de validación social”. Esto es, que los objetivos y la estrategia de la empresa sean conocidos por todos los colaboradores de manera que todas las áreas se unan no sólo para alcanzar los objetivos individuales de cada área, sino para movilizar a toda la empresa para trabajar en función de un objetivo mayor, y “actuar con pasión y disciplina. Todos para uno y uno para todos”.

Gestión de la comunicación

En cuanto a la gestión de la comunicación interna, se encontró que ésta se da en forma espontánea, empírica e intuitiva, sin planificación alguna para el efecto.

Variable: Contenido de la información

Respecto de los mensajes que más se comunican, se encontró que son aquellos relacionados con campañas ya sean éstas de salud, capacitación, de ahorro, entre otras que recibió un 66% de reconocimiento positivo. Con un 58% fueron reconocidos los mensajes de normativas, reglas, política y disposiciones. Se reconoce como una oportunidad de mejora la difusión de mensajes relacionados con los objetivos y metas, los reconocimientos, estímulos y felicitaciones y los de proyectos que recibieron unos reconocimientos del 29%, 27% y 19%.

Se evidenció la necesidad de diseñar espacios para receptar los comentarios y sugerencias de los colaboradores, por lo que en el diseño de los medios de comunicación masivos como la intranet y la revista, se ha definido nuevos espacios para encuestas y sugerencias y, en la propuesta se mantienen los buzones de sugerencia. Sin embargo, se recalca que no existe mejor forma de comunicación que la directa, de cara a cara, y se la debe estimular en todo momento.

Se constató un 66% de respuestas positivas respecto de la pertinencia, oportunidad, actualidad y claridad en la información de la calidad, lo que evidencia la necesidad de implementar un sistema de gestión de la comunicación interna que garantice que los colaboradores reciban los mensajes adecuados de la manera que la alta dirección desea que sean transmitidos y en el momento oportuno y adecuado para el efecto.

Variable: Conocimiento de la organización

Respecto del conocimiento de la organización, de manera general, el 77% de los encuestados contestó positivamente. Este indicador está relacionado con la identificación y sentido de pertenencia que tiene el personal con la empresa y debe ser considerado como un valioso activo que debe ser reforzado. No se puede amar lo que no se conoce, por lo que es importante fortalecer la identidad organizacional diseñando y poniendo en práctica estrategias corporativas de negocios y comunicacionales. Dentro de este mismo tema, es importante notar que el 89% de los encuestados contestó afirmativamente respecto con su identificación con lo que el Diario es y representa, lo cual es un pilar para la estrategia comunicacional que se diseñe y que debe alinearse con la estrategia comercial de la empresa.

Con respecto a la propuesta realizada, ésta se sustenta en el modelo sistémico de comunicación, en el principio de la necesidad de la gestión y se ha diseñado precisando tanto los elementos relativos a procedimientos como objetivos, resultados y sistemas de evaluación.

Al inicio de este proyecto se pretendía la estructuración de un área de comunicación corporativa de la institución; sin embargo, a medida que se realizaba el estudio se consideró oportuno iniciar la gestión estratégica de la comunicación con una función de comunicación interna, por lo que se propone la creación de la posición de Analista de Comunicación quien estará a cargo de la administración de los canales de comunicaciones formales que se han detallado en la propuesta. Se recomienda que esta función se desempeñe como una posición de staff de la Gerencia de Recursos Humanos quien tendría como función adicional el diseño del plan de estratégico de comunicación que esté alineado con el plan estratégico general de la institución.

Durante las entrevistas, la alta dirección indicó que la función de comunicación podría llevarse en el área de Recursos Humanos y que pudiera ser de tiempo completo o si esto no fuera posible que se reparta las funciones entre dos o tres personas. Se recomienda que la función sea asumida por una sola persona a tiempo completo debido a la gran cantidad de información que una empresa del tamaño y naturaleza de la institución objeto de estudio genera, al igual que la administración de los diferentes medios que se propone implementar incluyendo un portal de medio digital que demanda interactividad.

La inversión para la función de comunicación interna se presupuesta en \$22.830,72 al año que incluye el costo del Analista de Comunicación. Se sugiere el traslado de una posición de las diferentes Redacciones hacia el área de Recursos Humanos para ocupar la función de Comunicación Interna lo que implicaría redistribuir el personal y no incrementar el número de empleados de la organización. La selección de este recurso se realizaría a través de reclutamiento interno. Este valor incluye también el costo de impresión de la revista mensual y costos de papelería. Adicionalmente, se requiere la inversión inicial de equipos sería de \$970 para la adquisición de una cámara fotográfica y una grabadora. El valor anual incluye la impresión anual de la revista y el material de papelería e implementos para ser utilizados en las carteleras.

Con el propósito de no incurrir en gastos adicionales de personal, se podría asignar para esta función una computadora Mac que está disponible en este momento. Debido que el perfil de esta función requiere conocimientos de diagramación, fotografía y diseño básico, la capacitación estos temas podría realizarse internamente a través del departamento de Arte de la Redacción.

El manejo de la comunicación interna como parte de la estrategia de la institución es posible y sólo depende de la decisión de la alta dirección para realizarlo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la alta dirección valore la pertinencia para la implementación de la propuesta.

Se recomienda que el Directorio y la Gerencia General comunique a toda la organización los objetivos anuales y, de manera periódica, los logros alcanzados para evitar que la institución caiga en lo que Martínez y Nosnik (2012) denominan “la trampa de la actividad” que se refiere a que en algún momento los colaboradores tuvieron claros los objetivos organizacionales pero al no actualizarlos o no comunicar los objetivos nuevos, el personal no está completamente claro en el camino a seguir. Y, de esta manera alinear al personal con los objetivos de la empresa, para alcanzar lo indicado por Reyes (2012) “desarrollar organizaciones más efectivas”.

Se considera importante que la alta dirección tenga más presencia directa con los colaboradores puesto que a pesar que el 49% del personal encuestado contestó afirmativamente conocer sus mensajes, sólo obtuvo un 19% de reconocimiento como canal de comunicación de información del Diario.

Se recomienda que el departamento de Recursos Humanos apoye a gerentes y jefes en la necesidad de desarrollar habilidades de comunicación para mejorar el indicador del flujo de comunicación vertical descendente y, como consecuencia, se generaría mayor confianza con su grupo de subalternos lo que redundaría en el mejoramiento del flujo de comunicación vertical ascendente. Se considera importante que los jefes construyan y mantengan una imagen de credibilidad ante sus subalternos de manera que sean ellos los primeros a donde su personal acuda en búsqueda de información y, obviamente, estar correctamente informados de manera que la información que provean sea completa y correcta.

Se recomienda también la difusión de los proyectos de responsabilidad social que efectúa la organización en beneficio de la comunidad con la finalidad de generar un orgullo de pertenencia, promover la participación activa del personal en estos proyectos lo que redundará en reforzamiento de la cultura organizacional, su identidad e imagen.

BIBLIOGRAFIA

Aguirre Baztán, Angel. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Alcina, Miguel Rodrigo. (1995). *Los modelos de la comunicación*. Madrid: Editorial Tecnos.

Alvarez, José. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, vol. 12, núm. 56, abril-mayo, 2008.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729023.pdf>

Alvarez-Nobell, A. y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave, Volumen 14, Número 1, pp.11-30*.

Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v14n1/v14n1a02.pdf>

Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. (1997). "Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación". En Fernández Collado, Carlos (coordinador). *La Comunicación en las organizaciones* (págs. 35-60). México: Editorial Trillas.

Aportela Rodríguez, Ivette. (2007). Intranet: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. *ACIMED*, 16(4).

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181524305015.pdf>

Bartoli, Annie. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Editorial Paidós.

Bernal, César A. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación. Tercera Edición.

Castaño González, E.J. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de Investigación*, Vol.8, No. 2, pp. 173-186.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69522607019>

Costa, Joan. (1999). *La Comunicación en Acción, Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Costa, Joan. (1995). *Comunicación Corporativa y revolución de los servicios*. Barcelona: Ediciones Ciencias Sociales, S.A.

Costa, Joan. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Barcelona: La Crujía Ediciones.

Costa, Joan. (2001). "El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI". En Benavides, Juan (coordinador). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.S.A.

Denison, Daniel R. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, Bogotá: Fondo Editorial LEGIS.

Elías, J. y Mascaray, J. (2003). *Mas allá de la comunicación interna. La intra Comunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Etkin, Jorge. (2003). *Gestión de la Complejidad en las organizaciones*. México: Oxford U.P.

Fernández Collado, Carlos. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

French, W. y Bell Jr., C.H. (1996). *Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Pearson Educación. Quinta Edición.

Galindo, Jesús. (2004). Sistémica y Comunicología. Explorando la Complejidad del Mundo Social Contemporáneo. *Razón y Palabra No. 40, agosto-septiembre 2004*.

Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n40/jgalindo.html>

Garrido, Francisco Javier. (2002). "Alineando recursos en la gestión estratégica". En: Putnam, Linda (coordinador). *Nuevas tendencias en comunicación para*

potenciar la estrategia empresarial (págs. 101-113). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Garrido, Francisco Javier. (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*. Medellín: Colección Hermes.

Goldhaber, Gerald M. (1986). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.

Hernández, R., Fernández Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana. Quinta Edición.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2002). *Administración, Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Kaplun, Gabriel. (2000). *Comunicación Organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*. Quito: Ediciones Ciespal.

Katz, D. y Kahn, Robert L. (1997). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Kreps, Gary L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana. Segunda Edición.

Lauzao-Serrano, N. y Rodríguez-Piña, R.A., (2012). Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional. *Ciencias Holguín*, vol. XVIII, núm. 2, abril-junio, 2012, pp. 1-17.

Recuperado de: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=181524305015>

Manucci, Marcelo. (2008). *Impacto Corporativo*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Martínez de Velasco, Alberto. (1997). "Escuelas de Comportamiento organizacional". En: Fernández Collado, Carlos (coordinador). *La Comunicación en las organizaciones* (págs. 35-60). México: Editorial Trillas.

Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2012). *Comunicación Organizacional práctica, Manual Gerencial*. México: Trillas.

Méndez Alvarez, Carlos Eduardo. (2011). *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: LIMUSA, Grupo Noriega Editores. Cuarta Edición.

Méndez Bonilla, F.B., (2007). La Comunicación Organizacional como Gestora del Conocimiento y la Responsabilidad Social. *Razón y Palabra*, vol. 12, núm.58, agosto-septiembre 2007.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520717007>

Muriel, M.L. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Públicas*. Quito: Editorial CIESPAL.

Spiegel, M.R. y Stephens, L.J. (2009). *Estadística*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. Cuarta Edición.

Nosnik, Abraham. (2003). Comunicación Productiva; Un Nuevo Enfoque Teórica. *Razón y Palabra*, número 34, Agosto-Septiembre 2003.

Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html>

Nosnik, Abraham. (1997). “El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones”. En: Fernández Collado, Carlos (coordinador). *La Comunicación en las organizaciones* (págs. 165-194). México: Editorial Trillas.

Pérez Chavarría, M. (2009). *Responsabilidad social corporativa (RSC) y comunicación: la agenda de las grandes empresas mexicanas*. *Signo y Pensamiento*, vol. XXVIII, núm. 55, julio-diciembre, pp 201-217.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86020246016>

Piñuel Raigada, José Luis. (1997). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.

Pizzolante, Italo. (2003). La “Geometría” de la Comunicación Empresarial. *Revista Razón y Palabra*, número 34. Agosto-Septiembre 2003.

Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>

Putnam, Linda. (2002). "El cambio en las metáforas de la comunicación organizacional". En Putnam, L., *Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial* (págs. 33-56). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española (DRAE)*, Edición 22ª. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=motivaci%C3%B3n>

Reyes, Julio. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Cuaderno 40. pp. 127-138.

Recuperado de:

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200012&lang=pt

Robbins, Stephen P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Sabino, Carlos A. (1998). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Buenos Aires: Editorial Lumen/HVMANITAS.

Sanz de La Tajada, Luis Angel. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

Schein, Edgar H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Trelles, Irene, (2003) Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta? *Revista Espacio*. La Habana, Cuba. Número 9. Enero-junio de 2003

Trelles, Irene. (2004). *Comunicación Organizacional, Selección de Lecturas*. Cuba: Editorial Félix Varela.

Trelles, I. y Rodríguez, M. (2005). *Comunicación de la ciencia: una visión universitaria*. Cuba: Editorial Félix Varela.

Villafañe, Justo. (1993). *Imagen Positiva Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

Villafañe, Justo. (2006). *Introducción a la teoría de la imagen*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

Zapata Rotundo, G. J., Mirabal Martínez, A. y Hernández, A. Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Ciencia y Sociedad*, Volumen XXXIV, Número 4, Octubre-Diciembre 2009.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87014516006.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: Formato de la encuesta.

Estamos realizando un estudio encaminado a identificar y evaluar los procesos de comunicación de Diario El Universo. Para ello hemos elaborado el presente cuestionario que conjuntamente con otras técnicas, tiene por objetivo conocer todos los aspectos relacionados con el tema. No tiene que dar su nombre sólo su más sincera respuesta que nos será de gran ayuda.

Marque con una X en el casillero que usted considere se acerca a su realidad.

Por su colaboración MUCHAS GRACIAS

- 1 **¿En qué fecha fue fundado Diario El Universo?**
- 2 **¿Quién fue el fundador de Diario El Universo?**
- 3 **¿Quién es el actual Director de Diario El Universo?**
- 4 **¿Quién fue el Director anterior al actual?**

		Totalmen- te en descuerdo	Parcial- mente en desa- cuerdo	Ni en desacuer do ni de acuerdo	Parcial- mente de acuerdo	Total- mente de acuerdo
5	Conozco la misión de Diario El Universo					
6	Conozco la visión de Diario El Universo					
7	Conozco los valores de Diario El Universo					
8	Conozco claramente los objetivos organizacionales de Diario El Universo					
9	Estoy familiarizado con las diferentes secciones que componen el ejemplar del Diario.					
10	A menudo leo el editorial del Diario					
11	Estoy familiarizado con los editorialistas que escriben en el Diario.					
12	Estoy informado cada vez que la Empresa va a lanzar un nuevo Optativo o coleccionable					
13	Estoy familiarizado con las agencias e islas que la Empresa posee alrededor del país					
14	Estoy familiarizado con todos los beneficios que la Empresa ofrece a sus empleados					
15	Estoy familiarizado con las normas y políticas de la					

	Empresa					
16	Me siento identificado con el Diario, lo que es y representa.					
17	Estoy familiarizado con la situación financiera de la Empresa.					
18	Estoy informado sobre los proyectos que se están llevando a cabo en el Diario.					
19	Estoy familiarizado con los premios y reconocimientos que el Diario ha obtenido en los últimos años.					
20	Estoy familiarizado con los premios y reconocimientos que los empleados del Diario han obtenido en sus desempeños profesionales.					
21	Estoy familiarizado con los proyectos de Responsabilidad Social Corporativa que posee el Diario					
22	Estoy familiarizado con los mensajes que los Directores transmiten a los empleados					
23	Estoy informado cuando personalidades visitan el Diario.					
24	Estoy al tanto de eventos sociales de mis compañeros de trabajo (matrimonios, graduaciones, nacimientos de hijos, etc.)					
25	La comunicación desde los jefes a los subalternos es fluida.					
26	La comunicación de los subalternos hacia los jefes es fluida.					
27	La comunicación con mis compañeros de trabajo (pares) es fluida					
		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

28	Estoy familiarizado con los lugares en donde se encuentran las carteleras en el Diario					
29	La cartelera ofrece información pertinente y actual					
30	Consulta con frecuencia la Intranet					
31	La Intranet ofrece información pertinente y actual					
32	Recibo de la empresa la información necesaria para la realización de mis funciones					
33	La información oficial que recibo de la empresa es clara y oportuna					
34	Conozco claramente a quién y cómo dirigirme en el evento de tener un problema laboral					
35	Estoy familiarizado con los mecanismos que tiene la Empresa para recoger mis sugerencias, quejas y opiniones.					
36	Los canales que utilizo para transmitir mis sugerencias, quejas y opiniones son: Ordénelos del 1 al 5 siendo 1 el menos utilizado y el 5 el más utilizado	ORDEN				
a)	Encuestas periódicas					
b)	Correo electrónico					
c)	Buzón de sugerencias					
d)	Conversaciones formales con jefes					
e)	Comité de Empresa					
37	Cómo se comunica mi jefe conmigo? Ordénelo del 1 al 5 siendo 1 el menos utilizado y 5 el más utilizado	ORDEN				
a)	Conversación directa					
b)	Por teléfono					
c)	Por correo electrónico					
d)	En reuniones de trabajo					
e)	A través de otra persona					

38	Cómo me comunico yo con mis compañeros de trabajo? Ordénelo del 1 al 5 siendo 1 el menos utilizado y 5 el más utilizado	ORDEN				
a)	Conversación directa					
b)	Por teléfono					
c)	Por correo electrónico					
d)	En reuniones de trabajo					
e)	A través de otra persona					
39	De quién recibe usted la información sobre el Diario? Ordénelo del 1 al 5 siendo 1 el menos utilizado y 5 el más utilizado	ORDEN				
a)	De la Dirección/Gerencia General					
b)	De su jefe inmediato					
c)	Del Comité de Empresa					
d)	De compañeros en su mismo nivel					
e)	Fuentes informales, comentarios, rumores					
40	Con quién comparte usted la información en el Diario? Ordénelo del 1 al 5 siendo 1 el menos utilizado y 5 el más utilizado	ORDEN				
a)	Su jefe inmediato					
b)	Sus subordinados					
c)	Sus compañeros de trabajo					
d)	Sus amigos y personas cercanas					
e)	Comité de Empresa					
41	Cuáles son los mensajes que más se comunican en la empresa. Ordénelos del 1 al 5 siendo el 1 el menos utilizado y el 5 el más utilizado	ORDEN				
a)	Objetivos y metas					
b)	Proyectos					
c)	Normativas, reglas, políticas, disposiciones, instrucciones					
d)	Reconocimientos, estímulos, felicitaciones					

e)	Campañas: salud, cedulaación, cursos abiertos, etc.					
42	Califique la utilidad que tiene para usted estos canales de comunicación:	Muy poco útil	Parcialmente poco útil	Ni poco útil ni muy útil	Parcialmente útil	Totalmente útil
a)	Reuniones de trabajo					
b)	Ejemplar del Diario					
c)	Sitio web eluniverso.com					
d)	Cartelera					
e)	Teléfono					
f)	Correo electrónico					
g)	Intranet					
h)	Fuentes informales, comentarios, rumores					
43	Si identificó como "parcialmente útil" o "totalmente útil" la opción h), señale por qué piensa que sucede así, marque las causas que considere necesarias:					
a)	La información oficial de la empresa es insuficiente					
b)	La comunicación que me llega es poco confiable					
c)	Los jefes no comparten la información necesaria.					
	DATOS GENERALES					
	EDAD:					
	18-32 años - Generación Y					
	33-49 años - Generación X					
	50 en adelante - Baby Boomers					
	SEXO:					
	FEMENINO					
	MASCULINO					
	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA					
	Menos de 1 año					
	1-5 años					
	6-10 años					

	11-15 años					
	16-20 años					
	Más de 20 años					

ANEXO 2: Estructura de Variables / Indicadores.

Tabla A. 1: Variables e indicadores por pregunta

C.V.	VARIABLE	C.C.	CATEGORIA	C.I.	INDICADOR	C.P.	PREGUNTAS
1	Comunicación Interna	1.1.	Situación de los flujos de comunicación	1.1.1.	Vertical descendente	25	La comunicación desde los jefes a los subalternos es fluida.
				1.1.2.	Vertical ascendente	26	La comunicación de los subalternos hacia los jefes es fluida.
				1.1.3.	Horizontal	27	La comunicación con mis compañeros de trabajo (pares) es fluida
		1.2.	Uso de canales	1.2.1.	Uso y acceso a las carteleras	28	Estoy familiarizado con los lugares en donde se encuentran las carteleras en el Diario
				1.2.2.	Uso y acceso a la Intranet	30	Consulta con frecuencia la Intranet
				1.2.4	Encuestas	35	Estoy familiarizado con los mecanismos que tiene la Empresa para recoger mis sugerencias, quejas y opiniones.
				1.2.8	Utilidad	31	La Intranet ofrece información pertinente y actual
						29	La cartelera ofrece información pertinente y actual
						34	Conozco claramente a quién y cómo dirigirme en el evento de tener un problema laboral

2	Contenido de la Información			2.1.	Información Económica/Financiera de la empresa	17	Estoy familiarizado con la situación financiera de la Empresa.
				2.2.	Información de los proyectos en desarrollo	18	Estoy informado sobre los proyectos que se están llevando a cabo en el Diario.
				2.3.	Mensajes de los directores	22	Estoy familiarizado con los mensajes que los Directores transmiten a los empleados
				2.4.	Información de los premios y reconocimientos obtenidos por la empresa y/o los empleados	19	Estoy familiarizado con los premios y reconocimientos que el Diario ha obtenido en los últimos años.
				2.5.	Información de los visitantes al Diario	23	Estoy informado cuando personalidades visitan el Diario.
				2.6.	Información social de los empleados	24	Estoy al tanto de eventos sociales de mis compañeros de trabajo (matrimonios, graduaciones, nacimientos de hijos, etc.)
				2.8.	Responsabilidad Social	20	Estoy familiarizado con los premios y reconocimientos que los empleados del Diario han obtenido en sus desempeños profesionales.
						21	Estoy familiarizado con los proyectos de Responsabilidad Social Corporativa que posee el Diario

				2.9.	Calidad de la información: pertinencia, oportunidad, actualidad y claridad	32	Recibo de la empresa la información necesaria para la realización de mis funciones
						33	La información oficial que recibo de la empresa es clara y oportuna
3	Conocimiento de la Organización			3.1.	Conocimiento de misión, visión y valores	5	Conozco la misión de Diario El Universo
						6	Conozco la visión de Diario El Universo
						7	Conozco los valores de Diario El Universo
						16	Me siento identificado con el Diario, lo que es y representa.
				3.2.	Conocimiento de los objetivos organizacionales	8	Conozco claramente los objetivos organizacionales de Diario El Universo
				3.3.	Conocimiento de las políticas de la empresa	15	Estoy familiarizado con las normas y políticas de la Empresa
				3.4.	Conocimiento de los beneficios de la empresa	14	Estoy familiarizado con todos los beneficios que la Empresa ofrece a sus empleados
				3.5.	Conocimiento de los fundadores y antiguos directores	1	En qué fecha fue fundado Diario El Universo?
						2	Quién fue el fundador de Diario El Universo?
						3	Quién es el actual Director de Diario El Universo?

						4	Quién fue el Director anterior al actual?
				3.6.	Conocimiento de todos los productos de Grupo El Universo	9	Estoy familiarizado con las diferentes secciones que componen el ejemplar del Diario.
				10		A menudo leo el editorial del Diario	
				11		Estoy familiarizado con los editorialistas que escriben en el Diario.	
				12		Estoy informado cada vez que la Empresa va a lanzar un nuevo Optativo o coleccionable	
				13		Estoy familiarizado con las agencias e islas que la Empresa posee alrededor del país	

Tabla A. 2: Variables e indicadores por pregunta

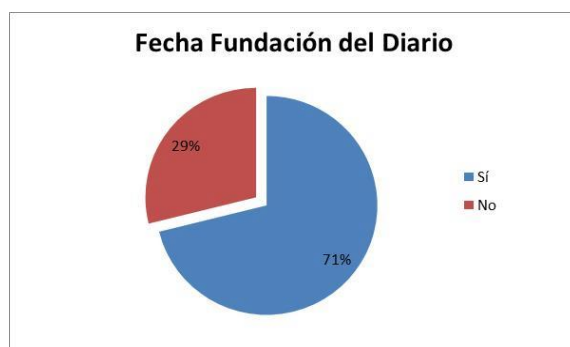
C.V.	VARIABLE	C.C.	CATEGORIA	C.I.	INDICADOR	N.P.	PREGUNTAS
1	Comunicación Interna	1.1.	Situación de los flujos de comunicación	1.1.1.	Vertical descendente	39 a	De la Dirección/Gerencia General
						39 b	De su jefe inmediato
						40 b	Sus subordinados
				1.1.2.	Vertical ascendente	40 a	Su jefe inmediato
				1.1.3.	Horizontal	39 c	Del Comité de Empresa
						39 d	De compañeros en su mismo nivel
						39 e	Fuentes informales, comentarios, rumores
						40 c	Sus compañeros de trabajo
						40 d	Sus amigos y personas cercanas

					40 e	Comité de Empresa	
		1.2.	Uso de canales	1.2.3.	Uso y acceso del mail interno	36 b	Correo electrónico
						37 c	Por correo electrónico
						38 c	Por correo electrónico
				1.2.4.	Uso y acceso a encuestas	36 a	Encuestas periódicas
				1.2.5.	Conversaciones directas	36 d	Conversaciones formales con jefes
						37 a	Conversación directa
						38 a	Conversación directa
				1.2.6.	Fuentes informales	37 e	A través de otra persona
						38 e	A través de otra persona
				1.2.7.	Otros	36 c	Buzón de sugerencias
						36 e	Comité de Empresa
						37 b	Por teléfono
						37 d	En reuniones de trabajo
						38 b	Por teléfono
						38 d	En reuniones de trabajo
				1.2.8.	Utilidad	42 a	Reuniones de trabajo
						42 b	Ejemplar del Diario
						42 c	Sitio web eluniverso.com
						42 d	Cartelera
						42 e	Teléfono

						42 f	Correo electrónico
						42 g	Intranet
						42 h	Fuentes informales, comentarios, rumores
2	Contenido de la Información			2.2.	Información de los proyectos en desarrollo	41 b	Proyectos
				2.4.	Información de los premios y reconocimientos obtenidos por la empresa y/o los empleados	41 d	Reconocimientos, estímulos, felicitaciones
				2.7.	Información de normativas, reglas y campañas	41 c	Normativas, reglas, políticas, disposiciones, instrucciones
						41 e	Campañas: salud, cedulaación, cursos abiertos, etc.
				2.9.	Calidad de la información: pertinencia, oportunidad, actualidad y claridad	43 a	La información oficial de la empresa es insuficiente
						43 b	La comunicación que me llega es poco confiable
						43 c	Los jefes no comparten la información necesaria
3	Conocimiento de la Organización			3.2.	Conocimiento de los objetivos organizacionales	41 a	Objetivos y metas

ANEXO 3: Principales resultados de la encuesta.

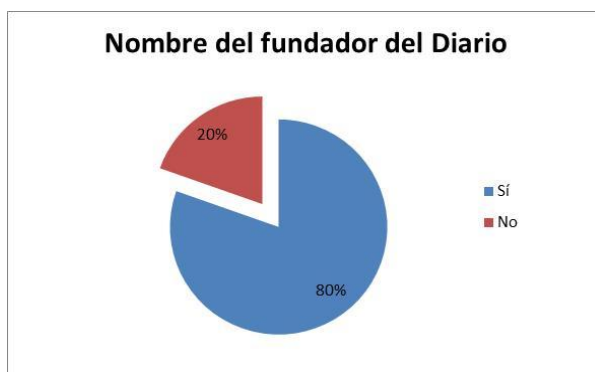
Gráfico A. 1: Conocimiento de los fundadores y antiguos directores



Elaborado por: La Autora

El 71% de los encuestados contestó correctamente al ser preguntados por la fecha de fundación del Diario. El 29% contestó erróneamente o no respondió.

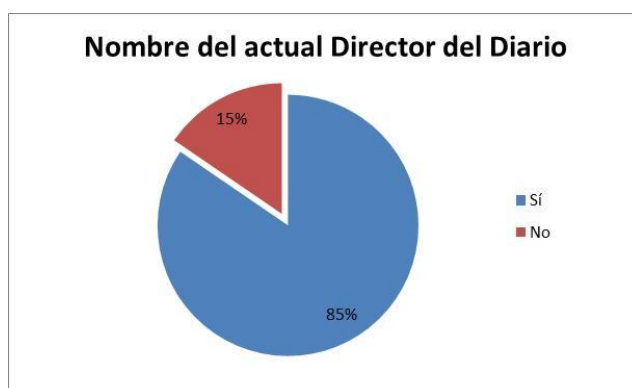
Gráfico A. 2: Conocimiento de los fundadores y antiguos directores



Elaborado por: La Autora

El 80% de los encuestados conocen el nombre del fundador del Diario y el 20% lo desconocen.

Gráfico A. 3: Conocimiento de los fundadores y antiguos directores



Elaborado por: La Autora

El 85% de los encuestados conoce el nombre del actual Director del Diario y el 15% lo desconoce.

Gráfico A. 4: Conocimiento de los fundadores y antiguos directores



Elaborado por: La Autora

El 82% de los encuestados contestó correctamente al nombre del anterior Director del Diario quien fuera padre del actual Director. El 18% no lo conocía.

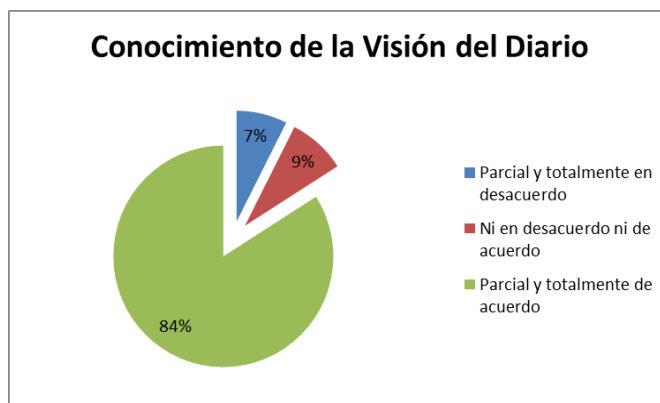
Gráfico A. 5: Conocimiento de misión, visión y valores



Elaborado por: La Autora

El 82% de los encuestados contestó afirmativamente de conocer la Misión del Diario. El 8% contestó que la desconoce parcial o totalmente y el 10% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo sobre el conocimiento de la Misión.

Gráfico A. 6: Conocimiento de misión, visión y valores



Elaborado por: La Autora

El 84% de los encuestados contestó afirmativamente de conocer la Visión del Diario. El 7% contestó que la desconoce parcial o totalmente y el 9% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo sobre el conocimiento de la Misión del Diario.

Gráfico A. 7: Conocimiento de misión, visión y valores



Elaborado por: La Autora

El 79% de los encuestados contestó afirmativamente de conocer los Valores del Diario. El 9% contestó que lo desconoce parcial o totalmente y el 12% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo sobre este conocimiento.

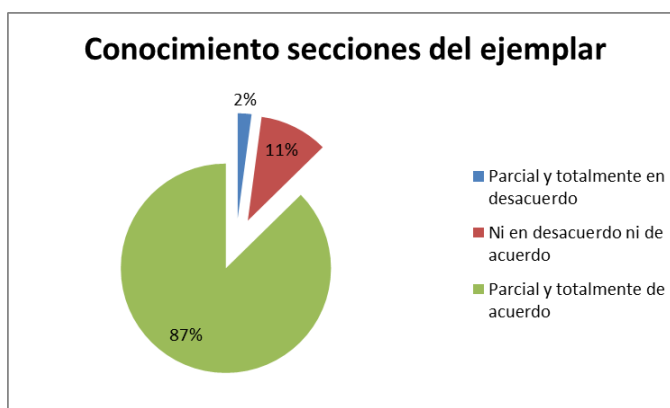
Gráfico A. 8: Conocimiento de los objetivos organizacionales



Elaborado por: La Autora

El 68% de los encuestados contestó afirmativamente de conocer los objetivos organizacionales del Diario. El 14% contestó que los desconoce parcial o totalmente y el 12% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo sobre el conocimiento de dichos objetivos.

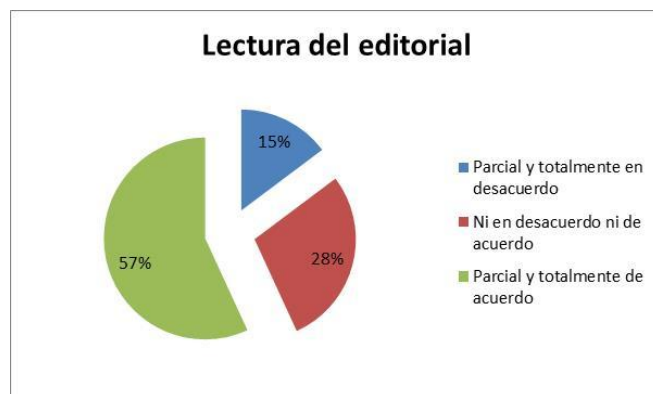
Gráfico A. 9: Estoy familiarizado con las diferentes secciones que componen el ejemplar del Diario.



Elaborado por: La Autora

El 87% de los encuestados contestó afirmativamente de conocer las diferentes secciones que componen el ejemplar del Diario. El 2% contestó que las desconoce parcial o totalmente y el 11% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo sobre el conocimiento de dichas secciones.

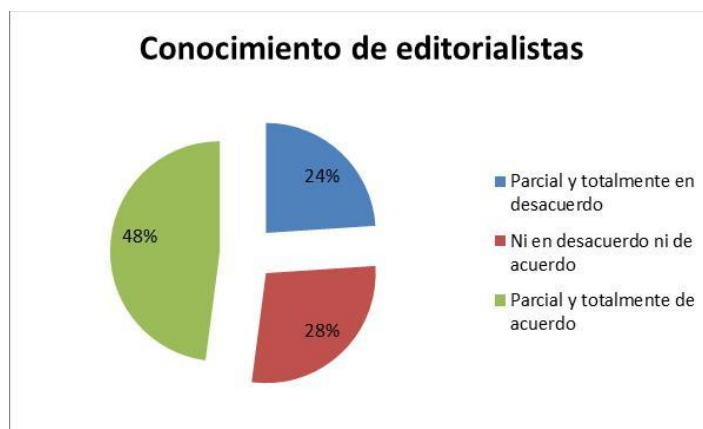
Gráfico A. 10: Conocimiento de todos los productos de Grupo El Universo.



Elaborado por: La Autora

El 57% de los encuestados contestó afirmativamente de leer a menudo el editorial del Diario. El 15% contestó que lo desconoce parcial o totalmente y el 28% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo.

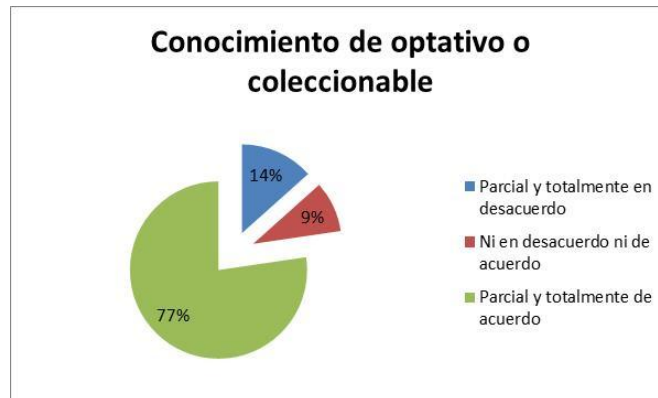
Gráfico A. 11: Conocimiento de todos los productos de Grupo El Universo.



Elaborado por: La Autora

El 48% de los encuestados contestó afirmativamente de conocer los editorialistas del Diario. El 24% contestó que lo desconoce parcial o totalmente y el 28% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo.

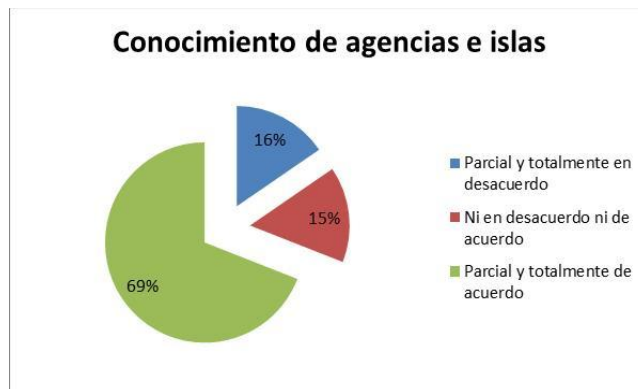
Gráfico A. 12: Conocimiento de todos los productos de Grupo El Universo.



Elaborado por: La Autora

El 77% de los encuestados contestó afirmativamente estar informado cada vez que se lanza un optativo o coleccionable. El 14% contestó que lo desconoce parcial o totalmente y el 9% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo sobre dicho conocimiento.

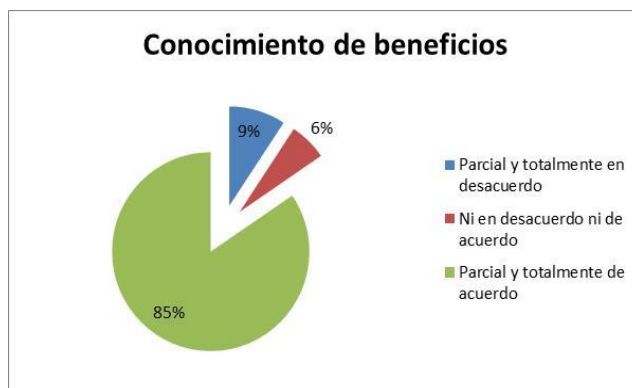
Gráfico A. 13: Conocimiento de todos los productos de Grupo El Universo.



Elaborado por: La Autora

El 69% de los encuestados contestó afirmativamente conocer las agencias e islas que posee el Diario alrededor del país. El 16% contestó que desconoce parcial o totalmente y el 15% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

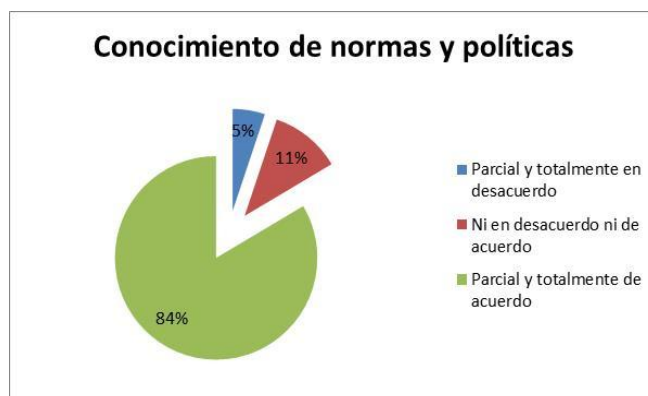
Gráfico A. 14: Conocimiento de los beneficios de la empresa.



Elaborado por: La Autora

El 85% de los encuestados contestó afirmativamente conocer los beneficios que el Diario ofrece a sus colaboradores. El 9% contestó que los desconoce parcial o totalmente y el 15% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Gráfico A. 15: Conocimiento de las políticas de la empresa.



Elaborado por: La Autora

El 84% de los encuestados contestó afirmativamente conocer las normas y políticas del Diario. El 5% contestó que los desconoce parcial o totalmente y el 11% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

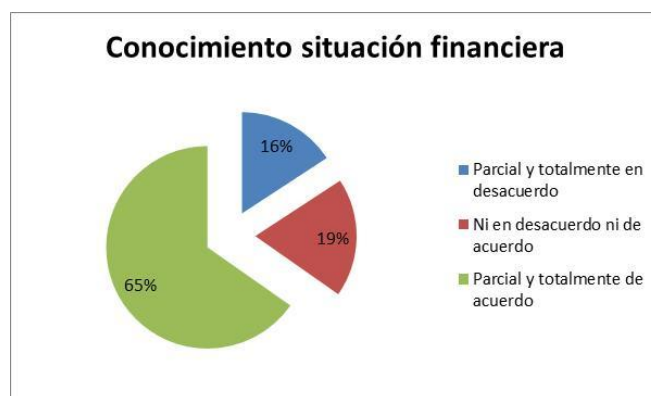
Gráfico A. 16: Conocimiento de misión, visión y valores.



Elaborado por: La Autora

El 89% de los encuestados contestó afirmativamente de sentirse identificado con lo que el Diario es y representa. El 3% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 8% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

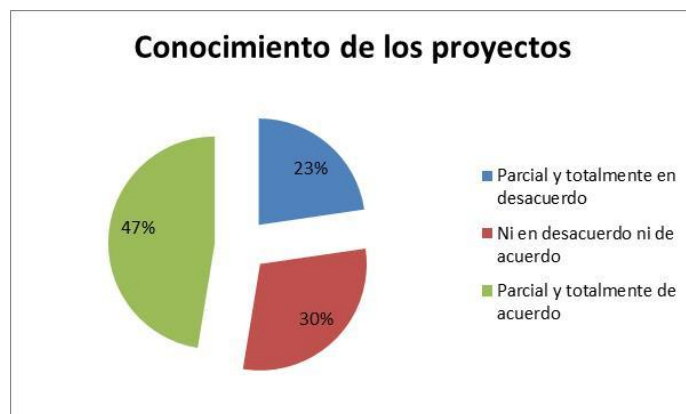
Gráfico A. 17: Información Económica/Financiera de la empresa.



Elaborado por: La Autora

El 65% de los encuestados contestó afirmativamente de conocer la situación financiera de la Empresa. El 16% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 19% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

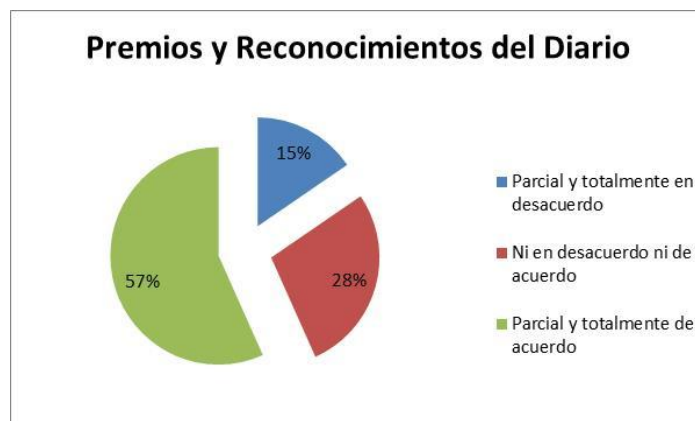
Gráfico A. 18: Información de los proyectos en desarrollo.



Elaborado por: La Autora

El 47% de los encuestados contestó afirmativamente conocer sobre los proyectos de la Empresa. El 23% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 30% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

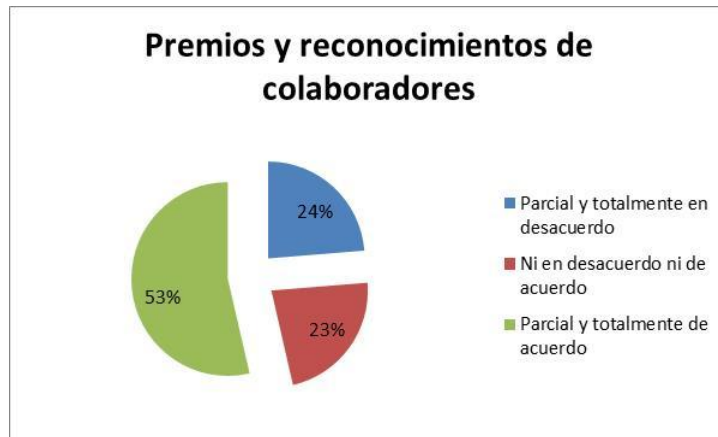
Gráfico A. 19: Información de los premios y reconocimientos obtenidos por la empresa y/o los empleados.



Elaborado por: La Autora

El 57% de los encuestados contestó afirmativamente conocer sobre los premios y reconocimientos que ha obtenido el Diario en los últimos años. El 15% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 28% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

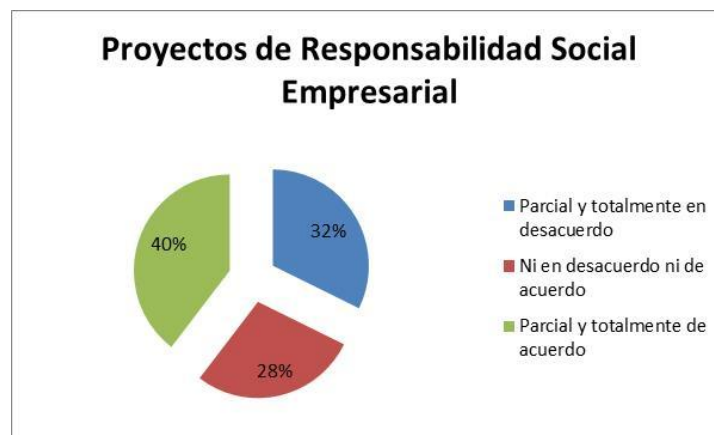
Gráfico A. 20: Información de los premios y reconocimientos obtenidos por la empresa y/o los empleados.



Elaborado por: La Autora

El 53% de los encuestados contestó afirmativamente conocer sobre los premios y reconocimientos que han obtenido los empleados del Diario en los últimos años. El 24% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 23% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

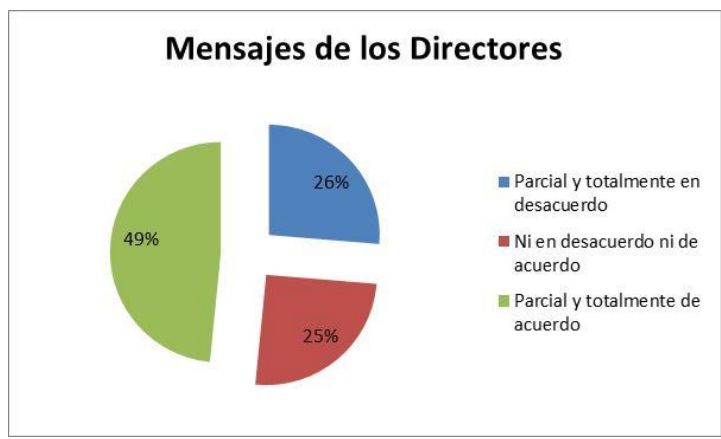
Gráfico A. 21: Responsabilidad Social.



Elaborado por: La Autora

El 40% de los encuestados contestó afirmativamente estar familiarizado con los proyectos de RSE del Diario. El 32% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 28% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Gráfico A. 22: Mensajes de los directores.



Elaborado por: La Autora

El 49% de los encuestados contestó afirmativamente conocer los mensajes que los Directores transmiten a los empleados. El 26% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 25% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

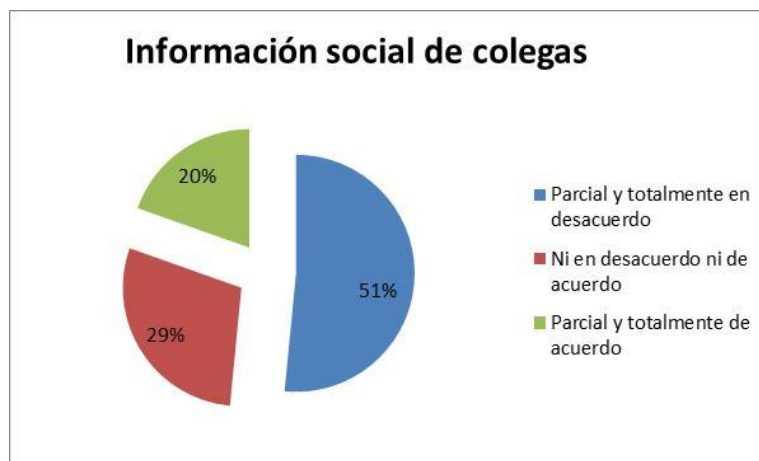
Gráfico A. 23: Información de los visitantes al Diario.



Elaborado por: La Autora

El 21% de los encuestados contestó afirmativamente conocer cuando personalidades visitan el Diario. El 52% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 27% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

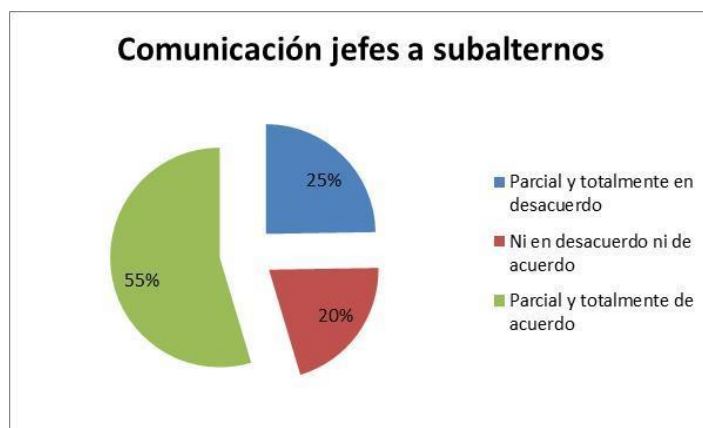
Gráfico A. 24: Información social de los empleados



Elaborado por: La Autora

El 20% de los encuestados contestó afirmativamente respecto a tener conocimiento de la información social de sus colegas. El 51% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 29% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

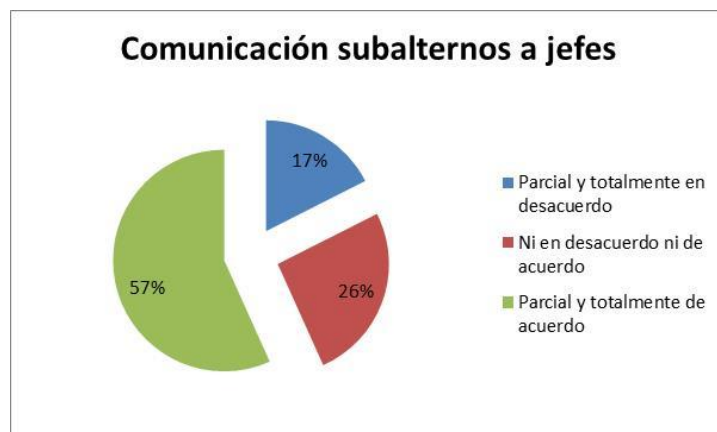
Gráfico A. 25: Flujo de Comunicación Vertical descendente



Elaborado por: La Autora

El 55% de los encuestados contestó que la comunicación desde los jefes a los subalternos es fluida. El 25% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 20% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Gráfico A. 26: Flujo de comunicación vertical ascendente.



Elaborado por: La Autora

El 57% de los encuestados contestó que la comunicación desde los subalternos a los jefes es fluida. El 17% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 26% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

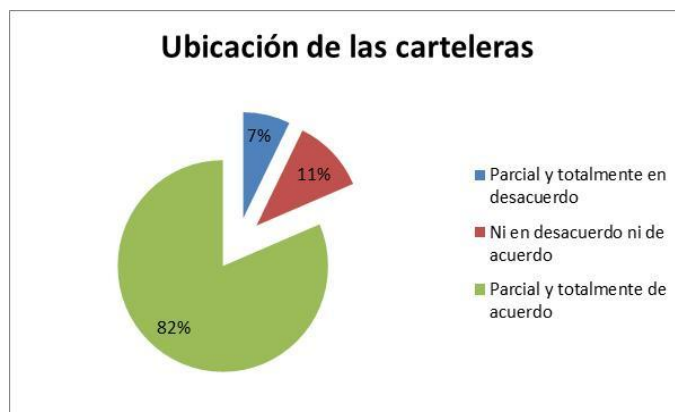
Gráfico A. 27: Flujo de comunicación horizontal.



Elaborado por: La Autora

El 82% de los encuestados contestó que la comunicación entre los pares es fluida. El 7% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 11% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

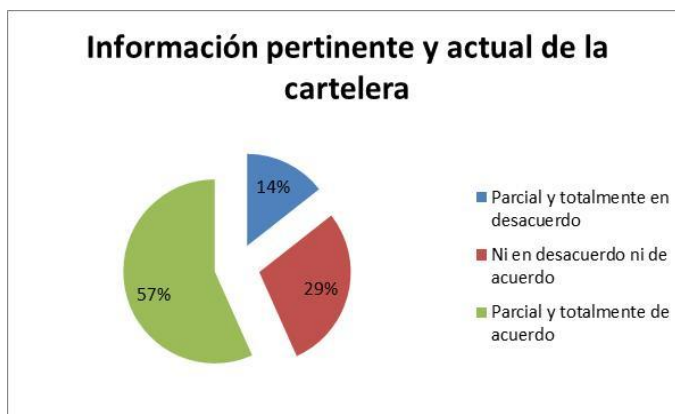
Gráfico A. 28: Uso y acceso a las carteleras.



Elaborado por: La Autora

El 82% de los encuestados contestó conocer los lugares en donde están ubicadas las carteleras. El 7% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 11% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

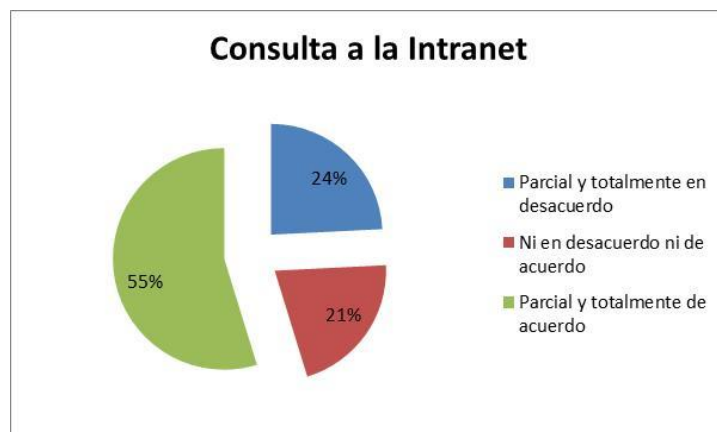
Gráfico A. 29: Uso y acceso a encuestas.



Elaborado por: La Autora

El 57% de los encuestados contestó que la información que ofrece la cartelera es pertinente y actual. El 14% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 29% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

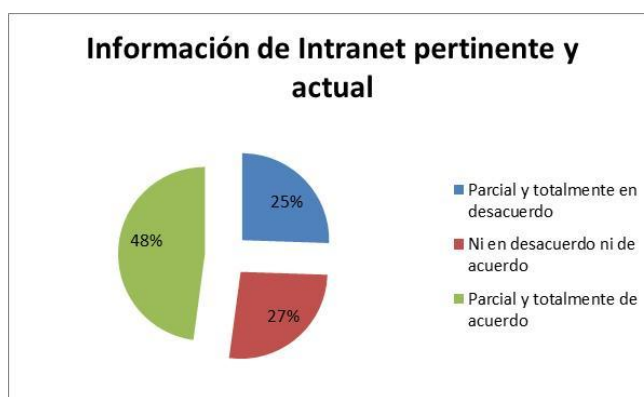
Gráfico A. 30: Uso y acceso a la Intranet.



Elaborado por: La Autora

El 55% de los encuestados contestó que consulta la Intranet frecuentemente. El 24% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 21% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

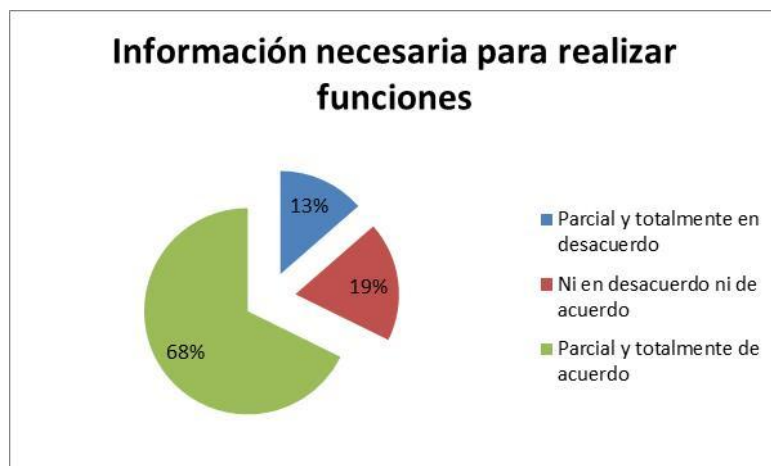
Gráfico A. 31: Uso y acceso a encuestas.



Elaborado por: La Autora

El 48% de los encuestados contestó que la información que ofrece la Intranet es pertinente y actual. El 25% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 27% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Gráfico A. 32: Calidad de la información: pertinencia, oportunidad, actualidad y claridad.



Elaborado por: La Autora

El 68% de los encuestados contestó que recibe la información necesaria para realizar sus funciones. El 13% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 19% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

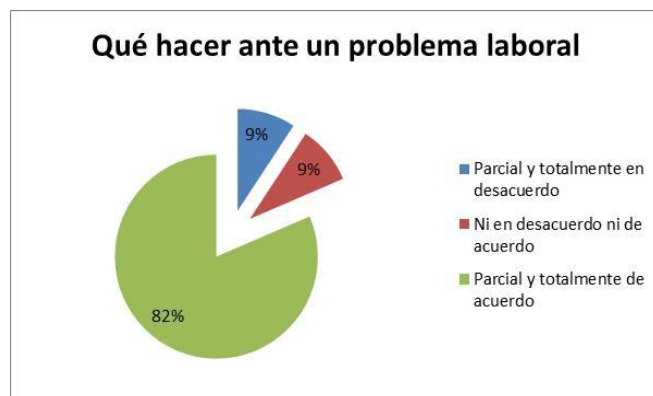
Gráfico A. 33: Calidad de la información: pertinencia, oportunidad, actualidad y claridad.



Elaborado por: La Autora

El 65% de los encuestados contestó que recibe la información oficial que recibe es clara y oportuna. El 14% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 21% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

Gráfico A. 34: Utilidad de los canales de comunicación.



Elaborado por: La Autora

El 82% de los encuestados contestó que conoce claramente a quién y cómo dirigirse en el evento de tener un problema laboral. El 9% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 9% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

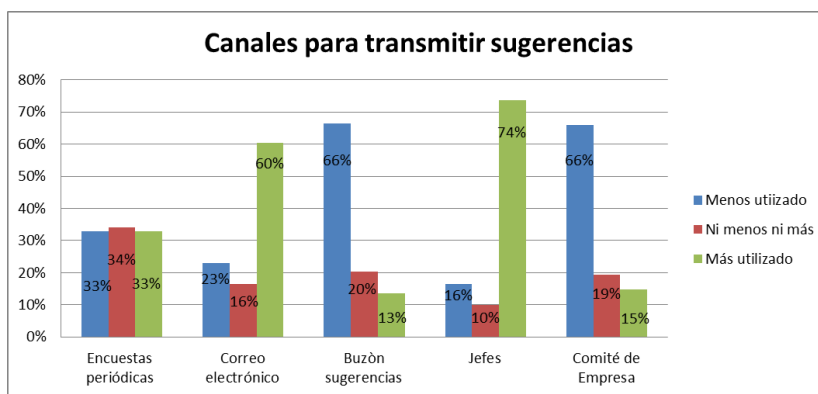
Gráfico A. 35: Utilidad de los canales de comunicación.



Elaborado por: La Autora

El 60% de los encuestados contestó estar familiarizado con los mecanismos que posee la empresa para recoger sugerencias, quejas y opiniones de los colaboradores. El 22% contestó estar parcial y totalmente en desacuerdo y el 18% contestó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la pregunta.

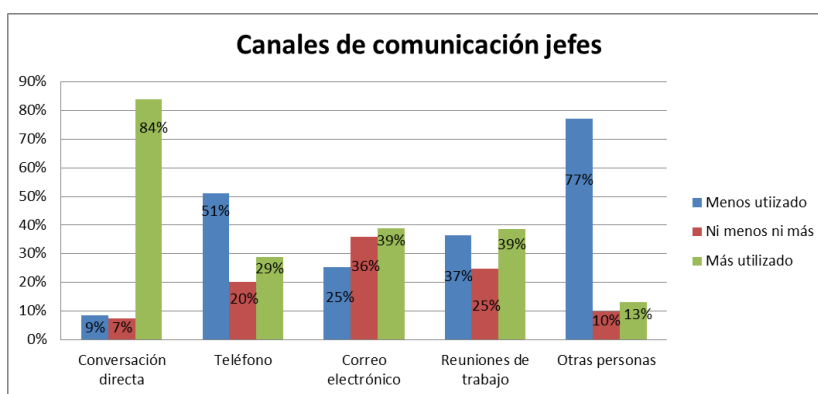
Gráfico A. 36: Frecuencia de uso de canales de comunicación vertical ascendente.



Elaborado por: La Autora

Para los encuestados, el canal más utilizado para transmitir sugerencias, quejas y opiniones son las conversaciones directas con los jefes con un 74%. Le sigue el correo electrónico con un 60%, las encuestas periódicas con un 33%, el Comité de Empresa con un 15% y el buzón de sugerencias con un 13%.

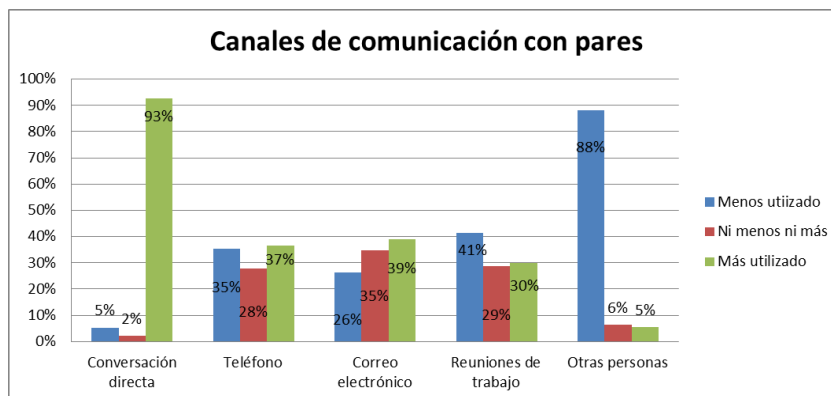
Gráfico A. 37: Frecuencia de uso de canales de comunicación vertical descendente.



Elaborado por: La Autora

Los encuestados indicaron que los canales que utilizan los jefes para comunicarse con ellos son: la conversación directa en un 84%, el correo electrónico y las reuniones de trabajo en un 39% cada uno, el teléfono en un 29% y a través de otras personas en un 13%.

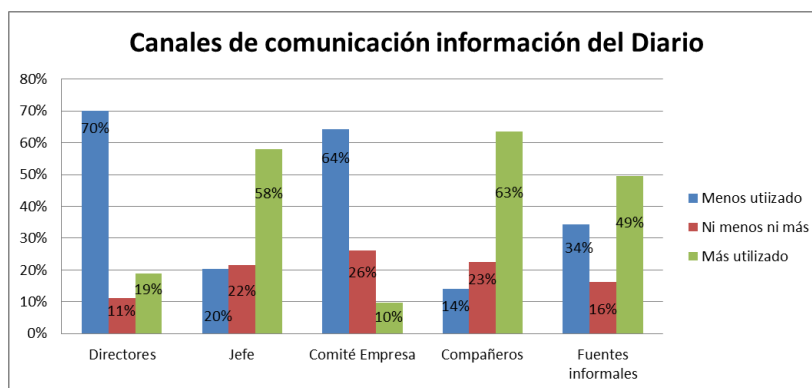
Gráfico A. 38: Frecuencia de uso de canales de comunicación horizontal.



Elaborado por: La Autora

Los encuestados calificaron de la siguiente manera a los canales más utilizados para comunicarse con sus compañeros de trabajo. Conversaciones directas 93%, correo electrónico 39%, teléfono 37%, reuniones de trabajo 30% y a otras personas 5%.

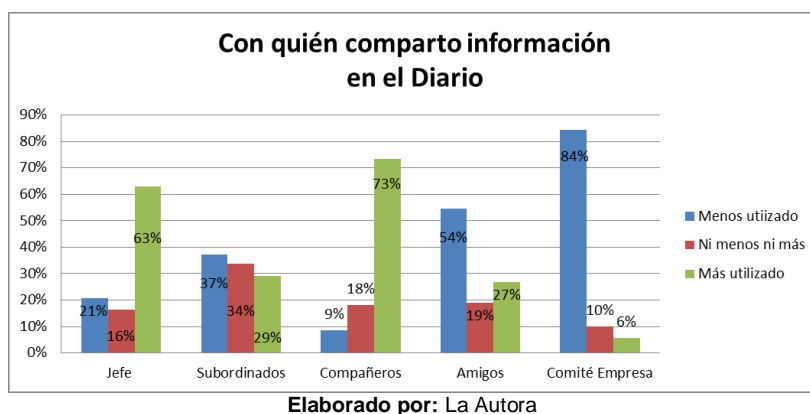
Gráfico A. 39: Recepción de información oficial.



Elaborado por: La Autora

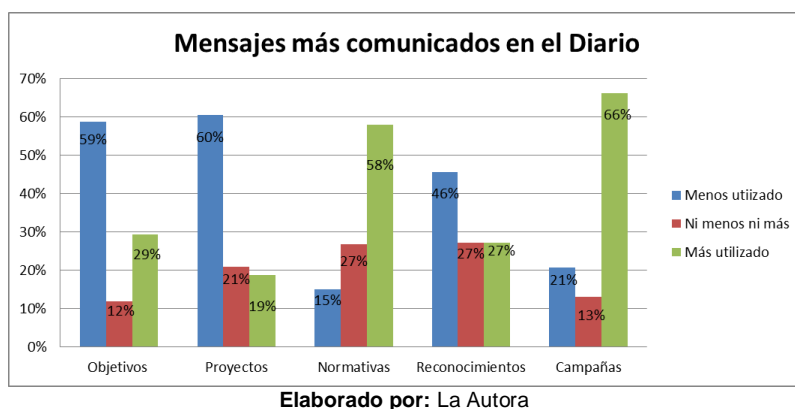
Los encuestados identificaron los siguientes canales a través de los cuales reciben información sobre el Diario: los compañeros de trabajo en un 63%, los jefes inmediatos en un 58%, las fuentes informales en un 49%, la Dirección y Gerencia General en un 19% y el Comité de Empresa en un 10%.

Gráfico A. 40: Difusión de información oficial.



Los encuestados identificaron los siguientes grupos con quienes comparten información del Diario. En un 73% con los compañeros, en un 63% con jefes inmediatos, en un 29% con los subordinados, 27% con los amigos y en un 6% con el Comité de Empresa.

Gráfico A. 41: Recepción de información oficial



Los encuestados identificaron los siguientes mensajes como los más comunicados en el Diario. Las campañas de salud, cursos, etc. en un 66%, las normativas, reglas, políticas, disposiciones en un 58%, los objetivos y metas organizacionales en un 29%, los reconocimientos, estímulos y felicitaciones en un 27% y los proyectos en un 19%.

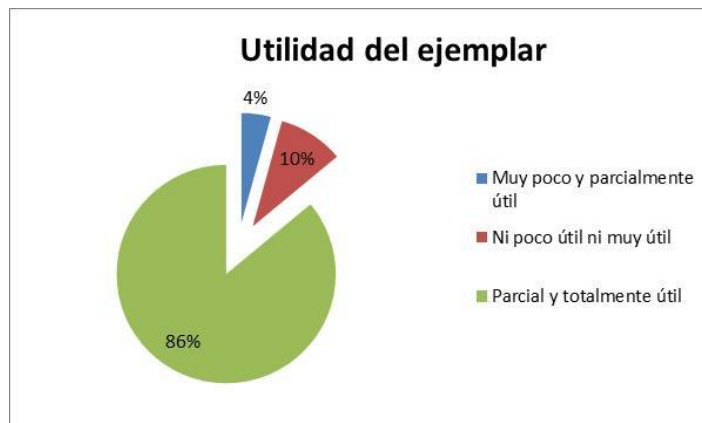
Gráfico A. 42: Utilidad de los canales de comunicación.



Elaborado por: La Autora

Respecto de la utilidad de las reuniones de trabajo como canal de comunicación. Un 87% de los encuestados contestó que las consideran parcial y totalmente útil. Un 9% que las consideran muy poco y parcialmente útil y un 4% ni poco útil ni muy útil.

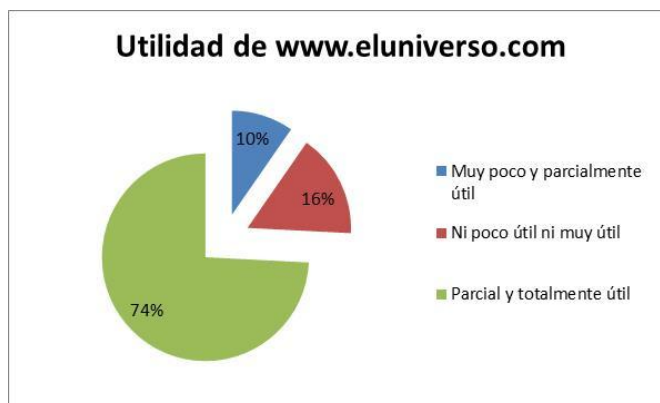
Gráfico A. 43: Utilidad de los canales de comunicación.



Elaborado por: La Autora

Respecto de la utilidad del ejemplar del Diario como canal de comunicación. Los encuestados contestaron en un 86% que los consideran parcial y totalmente útil. Un 4% que lo consideran muy poco y parcialmente útil y un 10% ni poco útil ni muy útil.

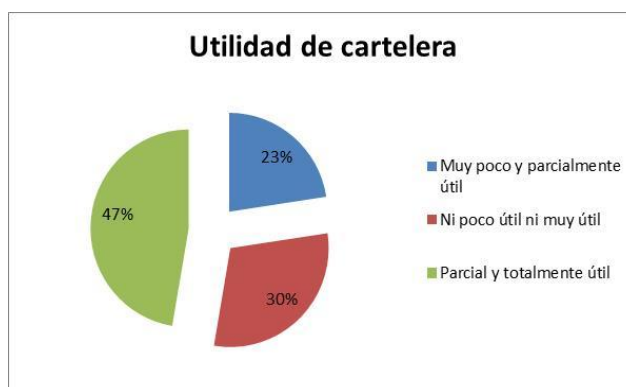
Gráfico A. 44: Utilidad de los canales de comunicación.



Elaborado por: La Autora

Respecto de la utilidad de la página www.eluniverso.com como canal de comunicación. Los encuestados contestaron en un 74% que la consideran parcial y totalmente útil. Un 10% que lo consideran muy poco y parcialmente útil y un 16% ni poco útil ni muy útil.

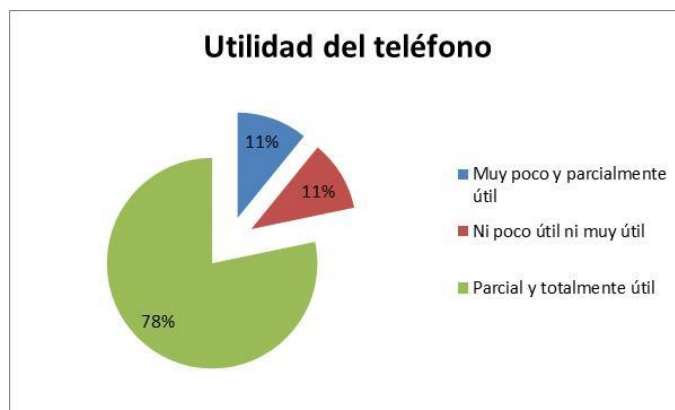
Gráfico A. 45: Utilidad de los canales de comunicación.



Elaborado por: La Autora

Respecto de la utilidad de la cartelera como canal de comunicación. Los encuestados contestaron en un 47% que la consideran parcial y totalmente útil. Un 23% que la consideran muy poco y parcialmente útil y un 30% ni poco útil ni muy útil.

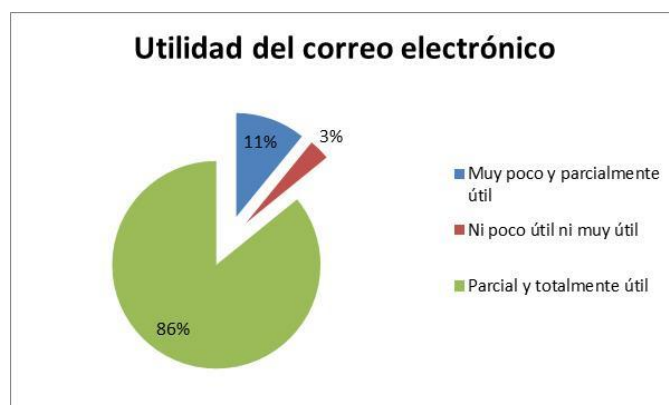
Gráfico A. 46: Utilidad de los canales de comunicación.



Elaborado por: La Autora

Respecto de la utilidad del teléfono como canal de comunicación. Los encuestados contestaron en un 78% que lo consideran parcial y totalmente útil. Un 11% que lo consideran muy poco y parcialmente útil y un 11% ni poco útil ni muy útil.

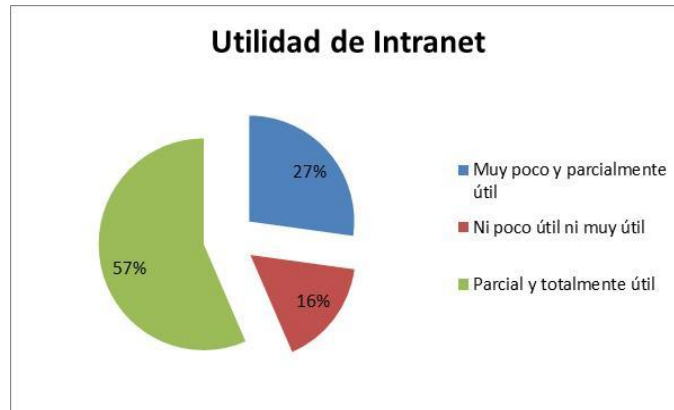
Gráfico A. 47: Utilidad de los canales de comunicación.



Elaborado por: La Autora

Respecto de la utilidad del correo electrónico como canal de comunicación. Los encuestados contestaron en un 86% que lo consideran parcial y totalmente útil. Un 11% que lo consideran muy poco y parcialmente útil y un 3% ni poco útil ni muy útil.

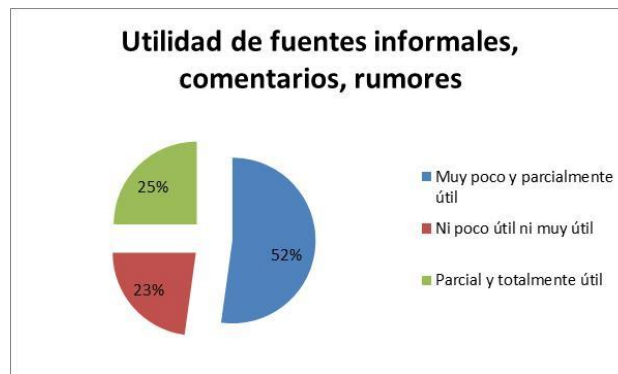
Gráfico A. 48: Utilidad de los canales de comunicación.



Elaborado por: La Autora

Respecto de la utilidad de la Intranet como canal de comunicación. Los encuestados contestaron en un 57% que la consideran parcial y totalmente útil. Un 27% que la consideran muy poco y parcialmente útil y un 16% ni poco útil ni muy útil.

Gráfico A. 49: Utilidad de los canales de comunicación.



Elaborado por: La Autora

Respecto de la utilidad de las fuentes informales, comentarios, rumores como canal de comunicación. Los encuestados contestaron en un 25% que la consideran parcial y totalmente útil. Un 52% que las consideran muy poco y parcialmente útiles y un 23% ni poco útil ni muy útil.

Gráfico A. 50: Razones del uso de fuentes informales.



Elaborado por: La Autora

Aquellos encuestados quienes consideraron las fuentes informales, comentarios y rumores como canales de información “parcialmente útil” y “totalmente útil”, señalaron que pensaban así porque: la información oficial de la empresa es insuficiente en un 42%; la comunicación que reciben es poco confiable en un 15%; y, porque los jefes no comparten la información necesaria en un 43%.

ANEXO 4: Formato entrevista con alta gerencia.

1. ¿Qué es para usted la Comunicación Organizacional?
2. ¿Cómo percibe la Dirección/Gerencia General los temas relacionados con la Comunicación Interna? En lo referente a:
 - a) Flujos
 - b) Uso de canales
3. ¿Cuánto considera usted que la gente conoce de la organización? ¿Podría cuantificarlo en porcentaje?
4. ¿Cuál considera usted que debe ser el indicador aceptable para cada variable?
 - a) Flujos
 - b) Uso de canales
 - c) Contenido de información
 - d) Conocimiento de la empresa
5. Con base en los resultados de la investigación, considera usted que debería existir una función que esté a cargo de la comunicación organizacional?

6. ¿Cuál sería la estrategia de comunicación organizacional adecuada para cubrir las brechas que se han encontrado? Cartelera / Revista / Intranet.

7. ¿Cuáles considera usted que son los mayores desafíos a los que se enfrenta actualmente el Diario con respecto a la Comunicación Organizacional?