



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

TÍTULO:

**Influencia de las herramientas de comunicación en la
efectividad de la comunicación interna en la empresa
Segumedik**

AUTORA:

Calderón Borja, Ana Luisa

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Licenciada en Comunicación y Periodismo**

TUTOR:

Castaño Oliva, Rafael, Ph.D.

**Guayaquil, Ecuador
13 de septiembre del 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Calderón Borja, Ana Luisa** como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Comunicación y Periodismo**.

TUTOR

Ph.D. Rafael Castaño Oliva

DIRECTOR DE LA CARRERA

Mgs. Efraín Alfonso Luna Mejía

Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Calderón Borja, Ana Luisa

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik**, previo a la obtención del Título de **Licenciada en Comunicación y Periodismo**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2016

LA AUTORA

Ana Luisa Calderón Borja



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Calderón Borja, Ana Luisa

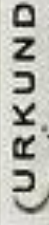
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2016

LA AUTORA:

Ana Luisa Calderón Borja

← → <https://secure.orkund.com/view/21142991-277721-969400#DcMxDgIxDATAv6RelcfeTez7CqJAJC>



Documento	Calderón Borja Ana.docx (D21450079)
Presentado	2016-08-19 14:51 (-05:00)
Recibido	elizabeth.garcés.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	CALDERON BORJA ANA Mostrar el mensaje completo

3% de esta aprox. 56 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 3 fuentes.

Navigation bar with icons:

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por ser mi templo del conocimiento en el periodo que duró mi carrera.

A mi tutor, que impartió sus enseñanzas científicas en las tutorías.

A la maestra Sonia Yáñez, que supo guiarme con las bases de mi trabajo de titulación.

A la empresa Segumedik, que es la protagonista de mi investigación y, además, fue el primer sitio que me abrió las puertas para trabajar.

ANA CALDERÓN

DEDICATORIA

Al Todopoderoso, que es la luz que guía mi camino y no permite que me rinda.

A mi madre, por ser el pilar fundamental de mi vida profesional y que sigue adelante a pesar de cualquier adversidad.

A Victoria Santacruz, por ser la mejor abuela y la más sabia.

En memoria de mi padre, que su voz aún perdura en mi memoria, con la enseñanza de que la educación es la única herencia de los padres.

ANA CALDERÓN



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ph.D. RAFAEL CASTAÑO OLIVA
TUTOR

MGS. EFRAÍN ALFONSO LUNA MEJÍA
DIRECTOR DE LA CARRERA

MGS. SONIA MARGARITA YÁNEZ BLUM
COORDINADORA DEL ÁREA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

CALIFICACIÓN

Ph.D. RAFAEL CASTAÑO OLIVA
TUTOR

ÍNDICE GENERAL

Introducción	16
Capítulo I: El problema	18
1.1. Tema	18
1.2. Justificación	18
1.3. Situación problemática: Problema de investigación	19
1.4. Marco institucional	20
1.5. Hipótesis.....	20
1.6. Objetivos	21
1.7. Cobertura y localización	21
1.8. Preguntas de investigación	22
Capítulo II: Marco Teórico	23
2.1. Comunicación interna	23
2.2. Comunicación interna en escenarios de salud.....	27
2.3. Herramientas de comunicación.....	30
2.4. Plan de comunicación	32
2.5. Cultura corporativa.....	35
2.6. Clima corporativo	39
2.7. DirCom.....	44
2.8. Teorías X Y Z.....	47
Capítulo III: Metodología.....	49
3.1. Metodología de la investigación.....	49
3.1.1. Enfoque de la investigación	49
3.1.2. Técnicas de recolección de datos.....	50
3.2. Método de recolección de información	51
3.2.1. Método estadístico.....	51
3.2.2. Selección de muestra	51
3.2.3. Universo.....	51
3.2.4. Plan de procesamiento de la información	52
3.2.5. Resultados esperados	52
3.3. Descripción del objeto de estudio	52

3.3.1. Segumedik.....	52
Capítulo IV: Análisis de resultados	54
4.1. Análisis de las encuestas.....	54
4.1.1. Herramientas de comunicación.....	54
4.1.2. Comunicación interna	64
4.2. Análisis de observación de campo.....	72
4.2.1. Tipo de observación.....	72
4.2.2. Formato de registro.....	73
4.3. Análisis de las entrevistas.....	74
4.3.1. Entrevista a Ana Criollo, Jefa de Recursos Humanos de KIA.....	74
4.3.2. Entrevista a Marlene Mosquera, catedrática de la Universidad Politécnica Salesiana.....	74
4.3.3. Entrevista a Jael Espinoza, Relacionista Pública de la Agencia de Comunicación CRF.....	75
4.3.4. Entrevista a Ángela Marriott, Jefa de Talento Humano de Almacenes Marriott.....	76
4.3.5. Entrevista a Carolina Arana, Analista de Desarrollo Organizacional del Hospital Luis Vernaza	77
4.3.6. Entrevista a Érika Poveda, Directora de Comunicación del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil	78
4.4. Cumplimiento de los objetivos específicos.....	79
4.5. Comprobación de la hipótesis.....	87
5. Conclusiones	90
6. Recomendaciones	92
7. Bibliografía.....	93
8. Anexos.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Feedback de Brandolini	25
Figura 2: Instancias de la CI de Brandolini	26
Figura 3: Modelo seis íes de Bustamante	29
Figura 4: Canales de comunicación interna de Brandolini.....	31
Figura 5: Plan de comunicación interna de García, Ruiz y Ventura.....	32
Figura 6: Etapas del plan de Brandolini	33
Figura 7: Consideraciones básicas de Brandolini	34
Figura 8: Representación de la cultura de Brandolini	37
Figura 9: Iceberg de la cultura corporativa de Chiavenato.....	38
Figura 10: Clima laboral de Brandolini	40
Figura 11: Comunicación ineficiente de Brandolini	41
Figura 12: Niveles del clima organizacional de Chiavenato.....	42
Figura 13: Contraste entre cultura y clima de Hernández y Méndez	42
Figura 14: Esquema de Lewin citado por Obergoso	43
Figura 15: Las 3 esferas de la comunicación de Costa	46
Figura 16: Pregunta 1 ¿Cómo se mantiene informado de los asuntos de la organización?.....	54
Figura 17: Pregunta 2 ¿Cómo se mantiene informado de los asuntos de la organización?.....	55
Figura 18: Pregunta 3 Mencione las herramientas de comunicación interna que quisiera utilizar	56
Figura 19: Pregunta 4 Mencione las herramientas de comunicación interna que quisiera utilizar	57
Figura 20: Pregunta 5 ¿Cuál es el tratamiento de las redes sociales cuando surge un mensaje conflictivo o alguna publicación inapropiada?	58
Figura 21: Pregunta 6 ¿Cuál es el tratamiento de las redes sociales cuando surge un mensaje conflictivo o alguna publicación inapropiada?	59
Figura 22: Pregunta 7 ¿Usted ha facilitado el manual de empleado a su equipo interno?	59
Figura 23: Pregunta 8 ¿Usted posee el manual de empleado?.....	60
Figura 24: Pregunta 9 ¿Qué tipo de contenido le gustaría visualizar en la cartelera o cualquier otra herramienta?	60
Figura 25: Pregunta 10 ¿Qué tipo de contenido le gustaría visualizar en la	

cartelera o cualquier otra herramienta?	61
Figura 26: Pregunta 11 ¿En algún momento ha efectuado capacitaciones internas?	62
Figura 27: Pregunta 12 ¿En algún momento la empresa ha efectuado capacitaciones a nivel interno?	62
Figura 28: Pregunta 13 ¿Le gustaría recibir algún taller o seminario vinculado al desarrollo de Segumedik?	63
Figura 29: Pregunta 14 ¿Le gustaría recibir algún taller o seminario vinculado al desarrollo de Segumedik?	63
Figura 30: Pregunta 15 ¿Usted considera que transmite con claridad la consigna o tarea a los colaboradores de su departamento?	64
Figura 31: Pregunta 16 ¿Usted tiene claro la consigna o tarea que debe realizar en la compañía?.....	64
Figura 32: Pregunta 17 ¿Usted sabe todas las funciones que debe efectuar su departamento?	65
Figura 33: Pregunta 18 ¿Usted sabe todas las funciones que debe efectuar con respecto a su cargo?.....	65
Figura 34: Pregunta 19 ¿Usted ejecuta acciones ajenas a su función por la cual fue contratado?	66
Figura 35: Pregunta 20 Actualmente, ¿considera algún problema al no formalizar la comunicación?.....	67
Figura 36: Pregunta 21 Actualmente, ¿considera algún problema al no formalizar la comunicación?.....	67
Figura 37: Pregunta 22 ¿Qué tipo de mensajes transmite a sus colaboradores?	68
Figura 38: Pregunta 23 ¿Qué tipo de mensajes recibe de su jefe?	69
Figura 39: Pregunta 24 ¿Cómo le gustaría felicitar a su equipo por el buen desempeño?	69
Figura 40: Pregunta 25 ¿Cómo le gustaría ser felicitado por su buen desempeño?	70
Figura 41: Pregunta 26 ¿Cómo le gustaría comunicar a su equipo por una falla, incumplimiento o mal desarrollo de las actividades laborales?	71
Figura 42: Pregunta 27 ¿Cómo le gustaría ser comunicado por una falla, incumplimiento o mal desarrollo de sus actividades laborales?.....	71
Figura 43: Herramientas de comunicación de los entrevistados	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Consecuencias de la comunicación interna	26
Tabla 2: Contraste entre directivos del pasado y del S. XXI	36
Tabla 3: Supuestos X Y Z	48
Tabla 4: Expertos consultados.....	50
Tabla 5: Nómina.....	53
Tabla 6: Observación de campo	73
Tabla 7: Falencias internas.....	79
Tabla 8: Herramientas de comunicación propuestas por Segumedik	82
Tabla 9: Herramientas de comunicación propuestas	82
Tabla 10: Diseño del plan de comunicación	86
Tabla 11: Problemas por la comunicación informal	87
Tabla 12: Claridad del mensaje	88

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente proyecto integrador, llamado Influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik, pretende utilizarse como la primera campaña de comunicación interna en la compañía de salud ocupacional, con la previa aprobación de la Junta de Accionistas de la empresa mencionada. En esta evaluación, se diseña un plan de comunicación que proponga un manual de procesos y las herramientas para comunicar de forma efectiva los mensajes entre el público interno. A través del análisis de contenidos, se identifican cinco herramientas de comunicación interna para formalizar los mensajes. De esta manera, el nombre de la campaña se denomina: 'Hablo claro, soy Segumedik'. Todo esto se realizó mediante las encuestas al personal de la compañía, observación de campo, investigación bibliográfica y entrevistas a los especialistas de comunicación corporativa, relaciones públicas y recursos humanos. Cada uno de los expertos plantea diversas perspectivas y recomendaciones, según la experiencia para formalizar la comunicación.

Palabras claves: Comunicación interna, herramientas de comunicación, plan de comunicación, DirCom, cultura corporativa y clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

La salud también debe plantearse desde el ámbito empresarial, no solo centrarse en la medicina. En este aspecto, la comunicación juega un rol vital en los públicos externos e internos. Como toda institución, una deficiente comunicación ocasionaría efectos negativos en la productividad. A su vez, el nivel de satisfacción lo perciben los pacientes o clientes a quienes se ofrecen los servicios.

Sin embargo, los estudios sobre la comunicación interna en escenarios de salud representan un campo poco explorado en la actualidad. El desempeño de las actividades cotidianas convierte a los públicos internos en protagonistas, que mueven el gran engranaje llamado empresa, cuya actividad nace de un sueño o idea de alguien. De esta manera, el clima laboral y el sentido de pertenencia marcan a los colaboradores en el día a día.

La investigación se centra en Segumedik, empresa privada que brinda asesoría especializada en salud ocupacional y seguridad industrial desde febrero del 2015. De tal forma, se identifica las principales falencias de comunicación interna y se indica las herramientas de comunicación, para la elaboración del plan de comunicación.

A su vez, el diseño del plan de comunicación es un documento que permite el desarrollo de una campaña. Así se procede a la investigación de la Influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik, con la finalidad de revelar los recursos más óptimos para el intercambio de mensajes a nivel interno.

Para la realización de este trabajo, se entrevistó a diversos expertos en las áreas de comunicación organizacional, recursos humanos y relaciones públicas para consultar criterios en base a cultura corporativa, clima laboral, plan de comunicación, DirCom y comunicación institucional. La estructura del proyecto lo componen los siguientes capítulos:

El primer capítulo expone el tema, la justificación, el problema de investigación, marco institucional, hipótesis, objetivo general y objetivos específicos, cobertura y localización, más las preguntas de investigación.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, que contienen las bases teóricas y la revisión de diversos conceptos en el campo organizacional. También se revisa la comunicación interna en escenarios de la salud.

El tercer capítulo indica la metodología empleada, que establece el enfoque de la investigación, el objeto de estudio, el universo y la muestra, las técnicas de recolección de datos y los métodos para la recolección de información.

El cuarto capítulo refleja los resultados según las encuestas, observación de campo y entrevistas a especialistas. El análisis del cuestionario de preguntas a los colaboradores de la compañía se lo representa a través de gráficos estadísticos. Adicional, se extrae las citas más importantes de las entrevistas. En este apartado, se verifica el cumplimiento de los objetivos específicos y la hipótesis.

La sección de las conclusiones comprueba la validez de los objetivos y la hipótesis. También incluye la bibliografía, anexos del trabajo de investigación y el plan de comunicación.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

Influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik.

1.2. Justificación

La influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik se motiva por los pocos estudios basados en espacios de salud, sobre todo en el continente americano. Más bien, hay investigaciones españolas relacionadas a la promoción de la salud, bajo la autoría de Edilson Bustamante (2012-2013). De manera que este trabajo busca vincular las dos áreas mencionadas: comunicación interna y salud.

Este proyecto podrá beneficiar a futuras investigaciones, que aborden la comunicación corporativa en las empresas de salud. Las mismas que también contarán con un panorama estratégico diferente, al considerar la difusión de campañas comunicacionales entre sus públicos internos. Logrando un desempeño satisfactorio al optimizar el manejo de la comunicación interna.

El diseño del plan de comunicación interna brindará las herramientas idóneas y un mejor manejo de la comunicación entre colaboradores y directivos de la empresa Segumedik. Además de ofrecer una serie de recomendaciones de profesionales en relaciones públicas, comunicación organizacional y RR.HH. Se busca crear un mejor ambiente de trabajo, fortalecer el equipo humano, proyectar una buena imagen, promover la cultura, valores y filosofía corporativa, y servir de filtro para la realización de actividades estratégicas; como el uso de herramientas de comunicación interna y procesos formales que informen cualquier evento, comunicado, cambio o decisión de la compañía.

Los beneficiarios directos corresponden a los 35 colaboradores de Segumedik, mientras que indirectamente son los públicos externos. Los trabajadores transmiten su nivel de satisfacción a través de la decodificación de mensajes, recepción de órdenes y ejecución de actividades.

Además la autora observó la constante relación con los clientes, proveedores, médicos y entre el personal interno que, a su vez, pueden percibir cierto grado de desmotivación o malestar. A largo plazo esto lograría efectos negativos, como la reducción de la cartera de clientes y el bajo nivel de productividad de la empresa.

1.3. Situación problémica

Limitada efectividad del proceso de comunicación interna de la empresa Segumedik.

Algunos de los síntomas del problema por la informalidad del mensaje son los siguientes: *La falta de una cartelera* genera el desconocimiento entre los colaboradores del área administrativa de futuros eventos laborales y sociales, nuevas políticas o cambios internos. *No existe un buzón de sugerencias* en las oficinas, ya que no se encuentra disponible el espacio físico para esto. *No hay intranet o una plataforma de publicación institucional* que informe los mismos contenidos o eventos corporativos y sociales entre el equipo interno. Sin embargo, la empresa usa correos electrónicos corporativos que se deben actualizar constantemente para receptor y enviar mails. *No hay un manual del empleado* que contemple información relacionada a la empresa y que todo personal debe saber, como: historia, normas internas, uso de uniforme, organigrama, mecanismos de seguridad, misión, visión y otros. *No existe un manual de procedimiento de comunicación* formal o por escrito como tal, que sea entregado a nuevos colaboradores o que dispongan los colaboradores ya establecidos.

La causa de la deficiente comunicación interna ocasiona la ausencia de los planes de comunicación, la informalidad de las herramientas y canales que promuevan las campañas de salud preventiva a nivel interno, la imprecisión al organizar eventos de integración, capacitación y más.

El pronóstico al no solucionar el problema es que los mensajes se conviertan en rumores o se mal interpreten y no lleguen a su destinatario, ni el feedback esperado. Esas acciones pueden encaminar hacia una crisis empresarial, por falencias en el manejo de información a nivel interno. El inconveniente no solo está vinculado en la transmisión e intercambio de mensajes, también influye en la cultura, el sentido de pertenencia, el valor de los intangibles, el clima empresarial y el amor a la marca.

El principal mecanismo de control informal para contrarrestar el problema corresponde al surgimiento de la polifuncionalidad entre los colaboradores, hecho comprobado y experimentado por la autora mediante la observación de campo en la sede de la compañía. El argumento del equipo interno se apoya en el tiempo de la empresa en el mercado y el trabajo en equipo. Una de las desventajas de esta acción es de restarle tiempo a la actividad por la cual fue contratada la persona o que sea malinterpretado como abuso o explotación laboral.

Problema de investigación:

¿Cuál es la influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik?

1.4. Marco institucional

Este trabajo de titulación se vincula a la línea de investigación de la carrera de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil que corresponde a la comunicación interpersonal, grupal, organizacional y mediático.

1.5. Hipótesis

La informalidad de las herramientas de comunicación ocasiona debilidades y rupturas de las relaciones entre los subalternos y directivos de Segumedik y es la causa de la baja efectividad de la comunicación interna de la empresa.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Analizar la influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna, realizando una investigación de campo en la empresa Segumedik, para diseñar un Plan de Comunicación.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el manejo de la comunicación interna de Segumedik y sus posibles falencias en las herramientas al transmitir mensajes entre los colaboradores, a través de encuestas al personal y con una observación de campo.
- Identificar las herramientas de comunicación interna más idóneas para aplicarse; mediante encuestas al personal y entrevistas a expertos de comunicación corporativa, relaciones públicas y talento humano.
- Elaborar un plan de comunicación que contenga las herramientas a utilizar, para comunicar de forma efectiva los mensajes entre el público interno de la empresa de salud ocupacional Segumedik; a través de la encuesta al personal y consultas a especialistas.

1.7. Cobertura y localización

Esta investigación se concentra en el público interno de Segumedik, entidad privada que brinda servicios de salud ocupacional y seguridad industrial. La fecha de creación fue en febrero del 2015 y contaba con 9 colaboradores. La compañía registraba 35 empleados hasta enero del 2016, en las áreas Administrativa-Financiera, Comercial, Atención al cliente y Sistemas. Se dividen en 31 subalternos y 4 jefaturas.

La matriz y sede administrativa radica en las oficinas 606 y 608 del Edificio Blue Towers, Guayaquil. A finales del 2015 gestionaron para expandir una sucursal en Quito, que en el primer trimestre del presente año se convirtió en una realidad.

1.8. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik?
- ¿Cómo afecta la comunicación interna entre los colaboradores?

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Comunicación interna

Pinillos (1996) describe en el artículo científico *Comunicación interna, un paseo por el tiempo* que la comunicación interna es interpretada de múltiples maneras; a pesar de no ser atendida en su totalidad, hace hincapié de las actividades en esta área de trabajo y su importancia en una institución. En aquella época la especialidad no era identificaba en su totalidad, por considerarla una novedad del momento. Sin embargo, agrega que las funciones lograban un vínculo entre los colaboradores.

Según Pinillos (1996), la coexistencia permitía y funciona en la actualidad para vincular a “dos grandes bloques que constituyen la compañía: institución y cuerpo social, superior y subordinado, empleador y empleado, director y equipo de trabajo, patrón y obrero” (p. 48). Agrega que los inconvenientes al no atender los requerimientos internos ocasionan efectos negativos que perjudican el flujo monetario de la institución.

Para Jiménez (2015) este problema financiero se relaciona con el tiempo, que lo justifica en el trabajo de titulación *Mejora de la comunicación interna en una gran empresa*. Afirma que al apostar una cifra económica en el área comunicacional, no genera una respuesta inmediata o la esperada en un lapso breve. Pero si no se le presta la debida atención e inversión, se formaría un ambiente incierto y desmotivacional; por el contrario, una vez establecida se formaría una cultura organizacional.

La comunicación habla por sí sola. De esta manera, Pinillos (1996) agrega que dicha fluidez se refleja en las ganancias al momento de facturación. Un procedimiento que no se logra a corto plazo, tal como lo indica Jiménez. Sin embargo, en el trayecto mejora en la productividad al establecer características internas de la compañía.

En el libro *El ADN del Dircom*, Costa (2011) plantea un modelo enfocado al ingreso del colaborador. Esto se relaciona con el manejo de la información, la toma de decisiones y la lluvia de ideas entre los directivos y el público interno. Por consiguiente, el experto indica que la primera etapa de la comunicación interna del nuevo integrante, lo ubica con la llegada a la empresa, donde se deben compartir contenidos entorno al rumbo del lugar de trabajo. “Lograr que sean conocedores (...) la información de bienvenida será útil para explicar la filosofía y fomentar el espíritu institucional” (p.87).

En el artículo *La comunicación interna: herramienta estratégica de gestión para las empresas*, Morales (s.f.) destaca la optimización de recursos mediante el intercambio de información entre los colaboradores sobre las actividades corporativas para estalecer un sistema de implicación e integración. También establece que se refleja en la producción y el nivel de satisfacción, cuyo alcance también es percibida por el público externo.

En una entrevista ubicada en el sitio web de Youtube, Costa (2013) afirma que la comunicación interna es la clave del cambio, porque el jefe decide compartir la responsabilidad con los demás integrantes. Sin embargo, una de las equivocaciones es la exigencia del sentido de pertenencia por parte del empresario, al solicitar a los colaboradores que “defiendan los colores y sientan orgullo por la empresa” (Costa, 2013). También comenta sobre los cambios sociales y los modelos laborales a nivel interno en dos espacios geográficos diferentes: Latinoamérica y España.

Según Costa (2013), el latino posee cualidades sensibles ante el quehacer corporativo y el comportamiento de los partícipes; porque entiende que el problema inicia dentro de la casa laboral. Eso conlleva a aspectos negativos a nivel interno, como un ambiente desmotivacional y la escasa integración. Mientras que al español le persuade la manufactura, las estrategias para aumentar el rendimiento y evitar la reducción de la nómina del personal.

Fernández y Huertas (2009) mencionan en el libro *Redacción en relaciones públicas* las posturas erróneas de los jefes al intercambiar información con sus subalternos.

Una de las principales falencias consiste en tratar de persuadirlos mediante los mensajes. No obstante, la promoción de la filosofía y la cultura deben ser los pilares fundamentales que sostengan las actividades. Para los compiladores, los temas institucionales abarcan:

“Sus productos o premios conseguidos por algún trabajador; valores, objetivos y política de la empresa (...) selección de personal, la formación, la promoción, los programas de desarrollo personal (...) noticias sobre los empleados del tipo social, personal y relacionado a la empresa”. (Fernández y Huertas, 2009, p. 131-132)

Después del razonamiento de Fernández y Huertas sigue la retroalimentación, que juega un rol indispensable en todo tipo de comunicación. Sin este recurso, la marca se alejaría de los síntomas del personal. En consecuencia, el líder se alejaría de las descripciones del empresario latinoamericano y se adaptaría a una cultura extranjera, tal como lo sostiene Costa.

En el libro *Comunicación interna*, Brandolini (2008) prioriza la recepción y decodificación a través de la retroalimentación, previo a identificar el mensaje, la manera, el modo y el propósito para lograr empatía. En la Figura N. 1 se identifica el mensaje de retorno, de tal modo que se convierte en ciclo comunicativo de dos vías, donde la función del emisor y receptor se intercambian continuamente para cumplir la bidireccionalidad.

“No debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feedback) o de dos vías, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos (tanto emisor como receptor)”. (p. 32-33)



Figura N. 1: Feedback (Brandolini, 2008, p. 33)

Sin la retroalimentación, el mensaje solo sería un conjunto de información, cuyo receptor tuviera datos sin exponer la respuesta u opinión. Aquel accionar de una vía lo distingue del acto de comunicar. En la Tabla N. 1 se clasifican los efectos positivos y negativos de la organización, según el tipo de comunicación: bidireccional y unidireccional.

Tabla N. 1: Consecuencias de la comunicación interna

Tipo de comunicación	
Dos vías	Una vía
<ul style="list-style-type: none"> • Clima colaborativo • Seguridad • Mayor compromiso • Independencia • Mayor eficacia en la tarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de tensión • Mayor nivel de inseguridad • Dependencia • Posible ineficacia • Fomenta el rumor

Tomado de (Brandolini, 2008)

En la Figura N. 2, Brandolini (2008) define una serie de etapas para una efectiva comunicación interna. Los cinco pasos deben avanzar con una secuencia cíclica y no lineal, en orden y sin saltarse las fases.

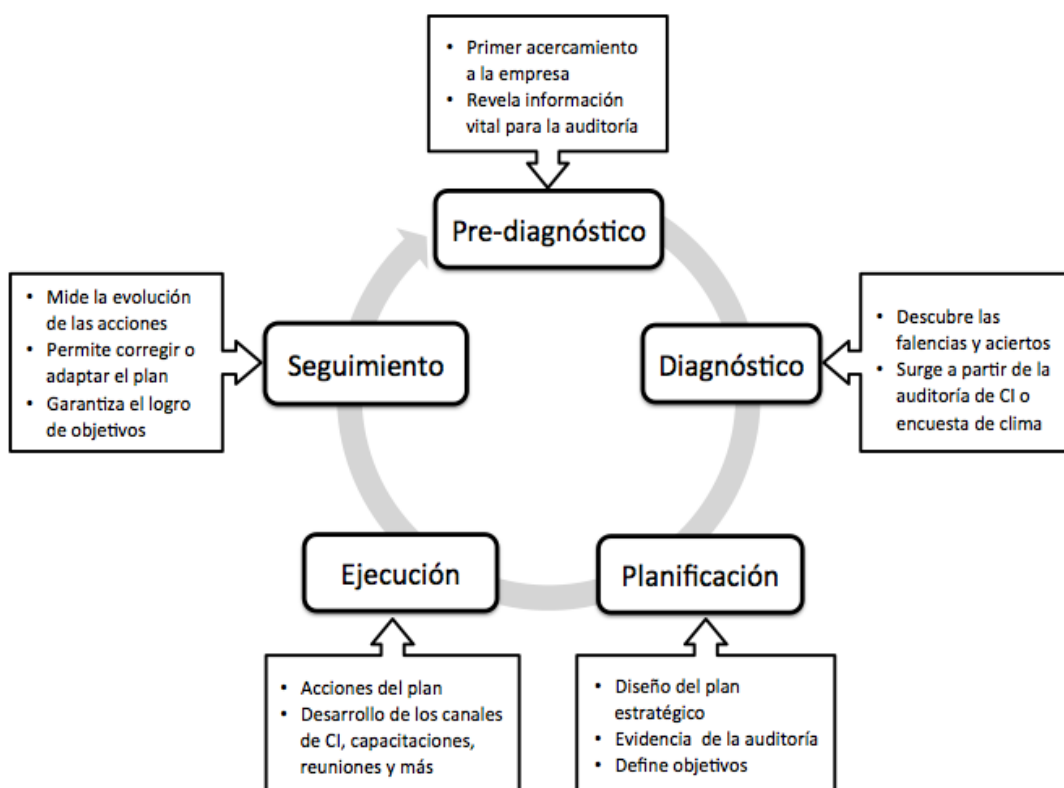


Figura N. 2: Instancias de la CI (elaborado por la autora con base en Brandolini, 2008, p. 38-39)

En el ámbito laboral, Brandolini (2008) clasifica la comunicación en formal e informal. A la primera se la reconoce en un entorno organizado y estructurado, a través de la escritura y canales establecidos; a pesar que el flujo de información se demore más entre los colaboradores. Mientras que la metodología informal se la distingue por su inmediatez. Aunque surgan malos entendidos, al no contar con un respaldo que sostengan las conversaciones en los pasillos o en cualquier área de trabajo.

Un pensamiento similar lo comparte Jiménez (2015) al identificar las categorías de la comunicación interna en las empresas –formal e informal-, de tal manera “que cualquier persona pueda obtener fácilmente una respuesta” (p. 9). Además recomienda que la formalidad serviría de puente hacia la cultura corporativa para evitar el rumor y la incertidumbre.

En *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*, Xifra y Lalueza (2009) consideran que la integración y la tramisión de contenidos a nivel interno sea visto como una táctica empresarial, que luego se vea reflejada a nivel externo con una buena imagen. Recomiendan que la unión laboral se fortalece en la capacitación laboral y eventos sociales.

De los referentes expuestos, la autora concuerda con los pensamientos de Costa y Brandolini. Con respecto a Costa, se investiga el contexto social y laboral que vive la comunicación en distintas regiones geográficas. En cambio, las ideas de Brandolini reflejan los efectos ocasionados por la comunicación de una y dos vías. La retroalimentación asegura el entendimiento y cumple la bidireccionalidad con el mensaje de retorno.

Además la autora no comparte el pensamiento de Morales, sobre contar el quehacer de la organización a los públicos internos. No es lo mismo informar, que comunicar. Hay una gran diferencia entre contar todo y lo necesario, para evitar cualquier saturación de información o circulación de rumores. Por eso es necesario saber qué, cómo y a quién se dice. No hay que olvidar que el acto de comunicar es intrínseco en el ser humano, tal como lo señaló el filósofo Aristóteles: “el hombre es un ser social por naturaleza”.

2.2 Comunicación interna en escenarios de salud

En el artículo *El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia*, Bustamante (2013) aporta una perspectiva diferente al término de salud. Normalmente, la expresión se la asocia al bienestar y la calidad de vida; en vez de enfocarse en el terreno de la comunicación,

del cual el compilador asegura que es un área poco estudiada a nivel interna. En este contexto, el trabajo del comunicador se centra en el ámbito organizacional. Para Bustamante (2013) esto requiere de dinamismo entre los colaboradores, cuyos resultados se reflejan a nivel externo.

En *La promoción de la salud desde la comunicación interna*, Bustamante (2012) recomienda que los empleados sean un aliado estratégico. Indica que nace para mantener buenas relaciones entre los colaboradores y establecer los mecanismos adecuados en la difusión los mensajes. Este recurso debe promover los objetivos de la empresa de salud. Aunque investigar los procesos de comunicación interna en este escenario cuenta con ciertas limitaciones, ya que “en los últimos años algunas organizaciones sanitarias se han preocupado por desarrollar estratégicamente la comunicación interna” (Costa, citado por Bustamante, 2012, p. 81).

“Fortaleciendo la identificación de los colaboradores y su misión; proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna; formándolos en las competencias que requieren para llevar a cabo su trabajo; reforzando su integración; y generando en ellos una imagen favorable de la organización”. (Bustamante, 2012, pp. 85-86)

En el artículo científico *El impacto de la comunicación interpersonal en la motivación del personal hospitalario*, Medina (2010) habla sobre los cambios sociales de la comunicación en las instituciones hospitalarias europeas. Considera que más allá de cuidar la imagen, los centros de salud no deben ignorar los mensajes emitidos a sus públicos internos, por lo que repercute en la adaptación de un nuevo contexto: la comunicación interpersonal. Afirma que el profesional se convierte en un estatega de la salud, que cuida las acciones organizacionales y comunica al equipo interno sobre las actividades alineadas a la filosofía y cultura. Lo relaciona con la motivación e influye, “sobre todo en el caso del sector hospitalario donde los intangibles tienen un valor muy importante” (Medina, 2010, p. 111).

Bustamante (2012) adapta un antiguo modelo, basado en el estudio de las cinco íes de Andrade que recopila pensamientos de otros autores. La nueva propuesta inserta un espacio para la investigación, pues el compilador considera necesario la formación de competencias en el sector hospitalario. La Figura N. 3 explica el modelo de las seis íes:

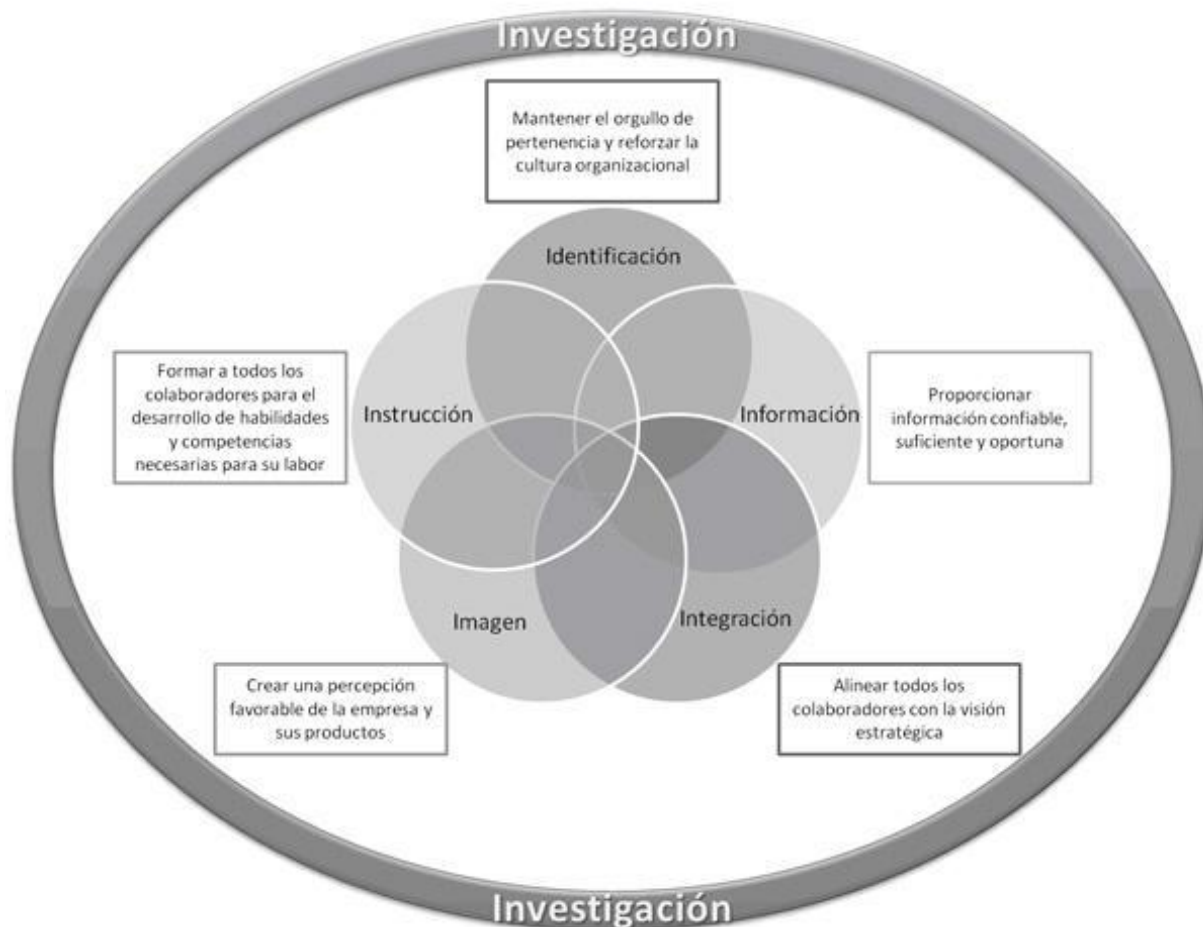


Figura N. 3: Modelo seis íes (Bustamante, 2012, p. 86)

De tal manera, la acción de comunicar en la salud implica una función profesional transversal que necesita competencias profesionales serias. Cibanal, Arce y Carballal (2010) comparten la misma idea de Medina y sugieren que el nexo comunicativo sea por “la interacción profesional-cliente/paciente, de los que dependerá la calidad de los procesos que se lleven a cabo en los diversos ámbitos relacionados con la salud” (p. 9).

“Mejorar nuestro estilo relacional, ofreciéndonos la oportunidad de vivir el encuentro con el otro de forma auténtica, más humana; dando lo mejor de nosotros mismos en cada acercamiento, en cada acogida; respetando su dignidad y mostrando actitudes de ternura ante la vulnerabilidad”. (Cibanal *et al.*, 2010, p. 9)

La autora se inclina en los primeros dos pensadores. Por un lado, Bustamante adapta un modelo establecido por un compilador que englobó algunas ideas ajenas a este. Apunta hacia el criterio de cohesión entre la preparación e integración del colaborador, adicional a otros aspectos claves direccionados en los objetivos y filosofía institucionales. Mientras que Medina agrega la influencia de la comunicación

interpersonal, como estrategia de las relaciones comunicativas y el desarrollo interno de la organización, que a su vez puede ayudar en el clima empresarial.

La esencia de la comunicación corporativa no cambia, incluso en el campo de la salud se debe tener un trato humanizado con los demás. Este trabajo como cualquier otro requiere de un ambiente estable, armonioso y que brinde equilibrio al ser humano en los distintos contextos que se desenvuelve en el mundo. Así lo explica Cibanal *et al.*, aunque una postura sensible no se impone, nace de cada uno.

El ser humano es libre dentro de las opciones que la sociedad le da a elegir. Algo similar lo indicó el filósofo Sartre: “el hombre está condenado a ser libre, porque una vez que está en el mundo, es responsable de todo lo que hace”. Según la Real Academia Española, la función del área de salud es “velar el estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones”-, Sin embargo, también hay que atender a los colaboradores de la institución.

2.3 Herramientas de comunicación

Cordero (2015) destaca varias herramientas de comunicación interna que sugiere en sus conclusiones, tras los resultados de su proyecto identifica el correo electrónico, las reuniones mensuales, un portal web, redes sociales, Skype y Whatsapp. También Pintado y Sánchez (2014) destacan el uso de intranet como herramienta en la comunicación interna.

Brandolini (2008) divide las herramientas de comunicación en canales tradicionales y tecnológicos, que se utilizan “de acuerdo a los propósitos que la empresa quiere alcanzar y la accesibilidad de los empleados (...) podrán ser considerados más aptos los tradicionales que los tecnológicos o a la inversa” (p. 86). Indica que los medios tradicionales son la cartelera, programas de intercambios, manual de políticas de RR.HH., manual de procedimientos, reuniones de estrategia, desayunos de trabajo, encuestas de clima organizacional, balance social, reporte de sostenibilidad, actividades deportivas o culturales, buzón de comunicaciones, memos o circulares, folletos, cartas de bienvenida y felicitación, capacitación, seminarios y talleres. En

cambio los recursos tecnológicos: intranet, internet, blogs, email, agenda electrónica, foros, portales de aprendizaje, buzones electrónicos de ideas y sugerencias.

Moreno, Arbeláez y Calderón (2014) formalizaron la cartelera en un proyecto, para mejorar el rendimiento interno con la difusión de mensajes entre los colaboradores. Según los compiladores, este recurso se actualiza con nueva información de las categorías o secciones establecidas, de tal forma que siga un orden de contenidos. Actualizan de forma mensual los temas relacionados a las normas de la empresa y semanalmente le corresponde a las palabras del presidente, noticias generales externas a la organización -actualidad, deportes, internacional, cultural...- y sugerencias del empleado con la pronta retroalimentación del jefe.

En la Figura N. 4 se distribuyen los canales de comunicación interna más comunes, según el grado de acercamiento de los interlocutores y la dificultad del mensaje. En general, Brandolini (2008) distingue el cara a cara como la herramienta interna de mayor alcance.

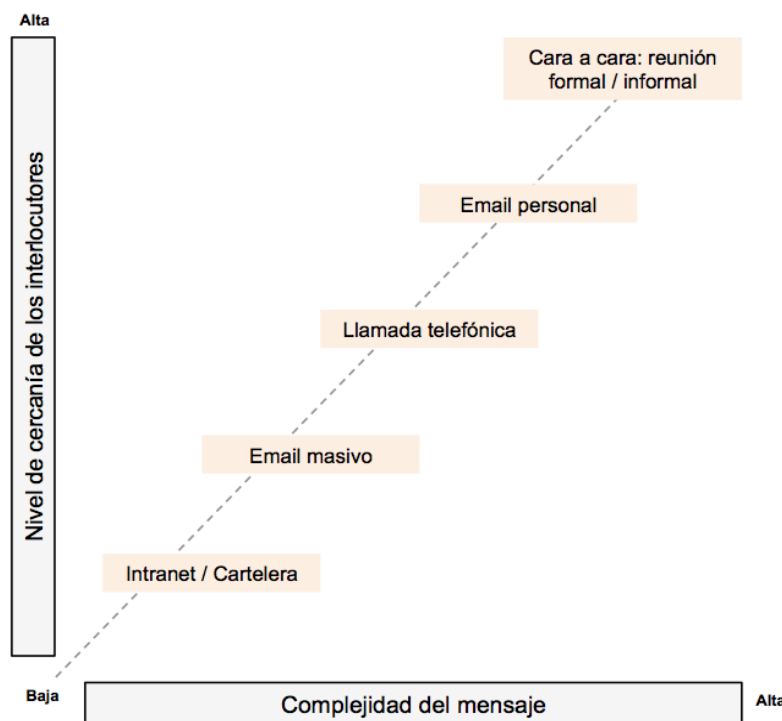


Figura N. 4: Canales de comunicación interna (Brandolini, 2008, p. 90)

Por consiguiente, la autora identifica las siguientes herramientas de comunicación interna: correo electrónico, reuniones, redes sociales, Skype, Whatsapp, cartelera, intranet, programas de intercambio, manual de políticas de RR.HH., manual de

procedimiento, desayunos de trabajo, encuestas de clima organizacional, balance social, reporte de sostenibilidad, actividades deportivas o culturales, buzón de comunicaciones, memos o circulares, folletos, cartas de bienvenida y felicitación, cursos de capacitación, blogs, agenda electrónica, foros, portales de aprendizaje, llamadas, buzones electrónicos de ideas y sugerencias.

2.4. Plan de comunicación

Para Zapata (2015) constituye un documento con propuestas de comunicación, previo a una investigación y análisis sobre los colaboradores para conocer la situación interna y externa que vive la organización. En el ensayo *Plan estratégico de Comunicación interna* del sitio web Talentos Unidos, Zapata (2015) señala que las actividades del plan cumplen una serie de “pasos y acciones para conseguir la ansiada cultura colaborativa”.

En el artículo científico *La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica*; García, Ruiz y Ventura (1999) abordan los pasos mencionados por Zapata. Concuerdan en distinguir un orden en la “secuencia de fases comprendidas del diagnóstico, diseño, ejecución y control de las acciones de comunicación” y que la finalidad del plan corresponde a los “modos de comunicación existentes”. La Figura N. 5 expone las etapas del plan, cuyo primer paso, indistintamente de la actividad comercial, “informa sobre los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación de la empresa” (García *et al.*, 1999).

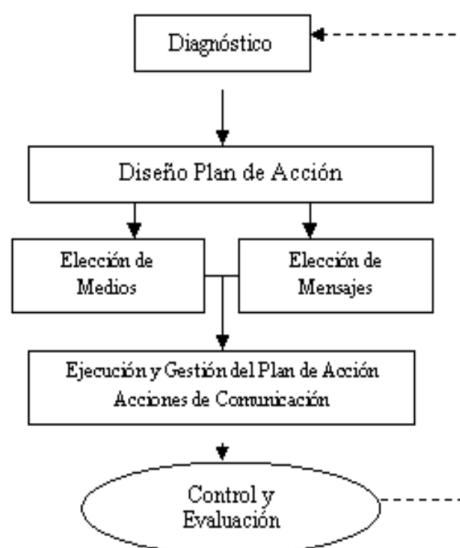


Figura N. 5: Plan de comunicación interna (García *et al.*, 1999)

Brandolini (2008) también recuerda las mismas cuatro fases mencionadas por García *et al* (1999). En esencia realizan las mismas funciones, a pesar que las herramientas y estrategias varían de acuerdo a los objetivos, la situación inicial y final de la comunicación interna. La Figura N. 6 sintetiza las etapas del plan de comunicación:

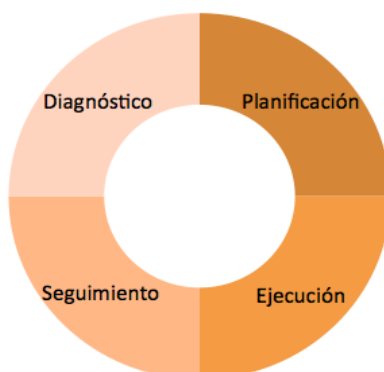


Figura N. 6: Etapas del plan (Brandolini, 2008, p. 40)

En el 2007, Saló y Clèries proponen la auditoría de comunicación como fase previa al diseño del plan y lo acercan hacia los canales formales para “optimizar las acciones de comunicación, impulsar y dar a conocer la imagen de la marca y la institución” (p. 128).

Un concepto más generalizado consta en el libro *Estrategias de comunicación para gobiernos*. Izurieta, Perina y Arterton (2002) citan a Corrado al priorizar la definición del objetivo y luego la estrategia, que involucra y delimita al público interno mediante “las actividades y las tácticas, el calendario de actividades, el presupuesto, los mecanismos de monitoreo y la evaluación” (p. 235).

Según BIC Galicia (s.f.) en *Cómo elaborar el plan de comunicación*, el diseño documento establece una serie de diez pasos. El primero comienza con los ‘antecedentes’, que indica información relacionada a la empresa, como la filosofía, historia y más. Luego continúa un breve análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades mediante el ‘estudio de mercado’. Después se establecen los ‘objetivos’ del plan, determinando el ‘público objetivo’ con quienes se difundan el ‘mensaje’. De ahí se busca la manera de llegar a través de la ‘estrategia’ y definir los medios en ‘acciones’. A continuación, se elabora un ‘calendario’ y se fija un ‘presupuesto’ para el desarrollo del plan. Finalmente, el ‘control y seguimiento’ permiten verificar la efectividad del proyecto.

Brandolini (2008) asegura que la efectividad del plan depende del diseño y realización de la estrategia. Sin embargo, sostiene que la autorización y el respaldo de los directivos es vital para exponer el proyecto a los públicos de interés o involucrados de la comunicación. La Figura N. 7 sugiere los puntos a considerar para elaborar el plan de comunicación.

Reglas para un Plan de Comunicación exitoso	Compromiso de la alta gerencia y participación de los colaboradores en la gestión del proceso de comunicación
	Funcionamiento sinérgico y complementario de los canales de comunicación
	Cinco instancias cíclicas de la comunicación interna: prediagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento
	Promover y practicar la política de comunicación interna; alineados al discurso corporativo, visión, misión y valores
	Correcta administración de recursos económicos y humanos, necesarios para alcanzar los objetivos
	Gestión de doble sentido: desarrollar los objetivos y optimizar los canales a corto plazo, y efectuar un cambio cultural a largo plazo
	Aportar iniciativas para mejorar la calidad y resultados del plan
	Fomentar una red o comité de comunicación interna en todas las áreas para promover el cambio cultural y el plan de comunicación

Figura N. 7: Consideraciones (elaborado por la autora con base en Brandolini, 2008, pp. 121-122)

La autora comparte el aporte de Zapata al describir una sinergia esquematizada con efectos en la cultura corporativa. Sin embargo, el pensamiento de Izurieta, Perina y Arterton posee la cualidad innata del significado y valor del plan de comunicación, aunque se hable desde un contexto político. El planteamiento de objetivos parte del diagnóstico para armar el plan y finalizar con el seguimiento.

La autora también enfatiza las dos acepciones del término comunicación por la Real Academia Española, al estar relacionadas con la palabra clave del marco establecido. Se la define como un “papel escrito en que se comunica algo oficialmente (...) sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión”. Así se forma un documento plasmado con las ideas para la campaña del plan.

2.5 Cultura corporativa

Para comprender la terminología hay que arrancar del concepto macro 'cultura'. En la edición del tricentenario de la Real Academia Española (2015), la establece como "modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social". Ante esto, en el libro *El ADN de la comunicación*, Costa (2011) plantea una red modular para difundir la cultura a nivel interno de la empresa.

Para Barriga (2010) se forma a través de los valores e ideologías en un espacio de interacción, cuya identidad empresarial se nutre de los trabajadores. Tampoco debe ser espontánea, a pesar que exista un determinado comportamiento y ambiente laboral. Por el contrario, debe ser planificada mediante estrategias, que enrumben los objetivos corporativos con el crecimiento y estabilidad, para evitar que "no sea consecuencia del azar o las personalidades más fuertes" (Barriga, 2010, p. 136).

En una presentación realizada en la Universidad del CEMA, Argentina, se habla de *Cómo sortear los temblores de la comunicación interna*. El extracto de la conferencia la perfila dentro de un margen de valores, actos y costumbres, regidas según las decisiones institucionales. Entonces lo ideal es que los altos mandos estén de acuerdo y persigan el mismo sistema de valores (UCEMA, 2009).

En el libro *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*, Alles (2007) sostiene que la cultura implica un arduo trabajo en equipo en un largo recorrido. La meta de consolidar la unión del público interno conlleva tiempo, hasta incorporar gente que persiga la misma cultura empresarial. Y una vez logrado el paso, la situación se transforma cuando la marca está posicionada en el mercado.

Para Alles (2007) el interés de los futuros colaboradores resulta perceptible al alinearse a los objetivos y cultura, por lo que nace un nivel de interés favorable para hallar los perfiles deseados, que surgen de "forma consciente por los directivos y/o fundadores o haber evolucionado con el curso del tiempo" (p. 58). La Tabla N. 2

refleja las características de los antiguos líderes e identifica los avances logrados por una nueva cultura corporativa en el siglo actual.

Tabla N. 2: Contraste entre directivos del pasado y del S. XXI

	Directivos del pasado	Directivos del siglo XXI
Rol primario	Autoritario, elitista, controlador	Facilitador, miembro del equipo, profesor, defensor, patrocinador
Aprendizaje y conocimiento	Aprendizaje periódico, especialista dogmático	Aprendizaje continuado a lo largo de la vida; generalista con múltiples especialidades
Criterios de compensación	Tiempo, esfuerzo, rango	Habilidades, resultados
Orientación cultural	Monocultural, monolingüe	Multicultural, multilingüe
Fuente primaria de influencia	Autoridad formal	Conocimiento (técnico e interpersonal)
Visión de la gente	Problema potencial	Fuente primaria
Patrón primario de comunicación	Vertical	Multidireccional
Modo de toma de decisiones	Aportación limitada de decisiones individuales	Abierta a decisiones colegiadas
Consideraciones éticas	Reflexivo	Impulsivo
Naturaleza de las relaciones interpersonales	Competitivo (ganar-perder)	Cooperativo (ganar-ganar)
Manejo del poder e información clave	Acumula	Comparte
Enfoque del cambio	Resistente al mismo	Facilitador

Tomado de (Alles, 2007, p. 55)

En el libro *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Costa (2009) menciona los cambios de la cultura en los últimos años. A pesar de ser un tema muy tratado, aún persiste en la mira de muchos profesionales. No solo eso, también resalta la atención del empresario como “un exceso de adaptación a los intereses de las empresas que están demasiado inclinados a la lógica de la organización”; ignorando la psicología y fenómenos sociales del trabajo en equipo, cuyo cargo es un todo y sin distinción alguna (Costa, 2009, p.125).

Cada trabajador de la organización debe convertirse en un agente de cambio y formar una unidad que labore en conjunto, desde el puesto superior hasta el resto

del equipo interno. Para Costa (2009): “Este gran cambio de mentalidad debe empezar por la más alta instancia, la gerencia e involucrarse en toda la organización. Trabajar en equipo desde una posición inteligente significa igualdad, relación, corresponsabilidad en cada uno y todos” (p.125).

Sea cual sea el contexto, la cultura no cumple condiciones físicas, sino ‘intangibles’. Según Alles (2007) está presente aunque no se la vea. En definitiva, la intangibilidad corresponde al valor de la marca, que para Jiménez (2015) las recompensas financieras se cosecharán a largo plazo por haber invertido en el bienestar interno y haber sembrado la cultura corporativa, que reducirá la incertidumbre y propagación de rumores.

En el artículo científico *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali*; Quiroga (2007) destaca las ventajas de los trabajadores y de la organización, entorno a las decisiones de los altos mandos: eleva la productividad, promueve el trabajo en equipo, sentido de pertenencia y compromiso. “Se crearán las condiciones apropiadas para una buena dirección estratégica de la gestión del conocimiento organizacional, que depende esencialmente de la actitud y del talento de la gerencia” (Quiroga, 2007, p.19).

Brandolini (2008) concuerda con Alles al sostener que “la cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos” (p. 28). La Figura N. 8 integra el modo, explica la forma y delimita el momento para fomentar una cultura fuerte que ayude al crecimiento corporativo.



Figura N. 8: Representación de la cultura (Brandolini, 2008, p. 28)

Alles (2007) atisba un procedimiento complejo al medir la cultura, pues los recursos utilizados se dirigen al sujeto por entrevistas, cuestionarios y anécdotas. Agrega que tampoco se puede distinguir la mejor cultura o el ejemplo a seguir, porque cada negocio sigue una línea diferente de objetivos y metas. Sin embargo, pese a que no se la materialice o no se la perciba en su totalidad, surge un valor que personifica lo no visual en una institución.

En el libro *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, Chiavenato (2007) simboliza el modelo de la cultura corporativa con la estructura física de un iceberg. En la cúspide, al igual que la punta de hielo, se aprecian aspectos visibles por los demás, como la infraestructura, bienes y características físicas del lugar de trabajo. Mientras que la base permanece oculta por los efectos que produce la superficie. En la Figura N. 9 se explica la metáfora del témpano de hielo.

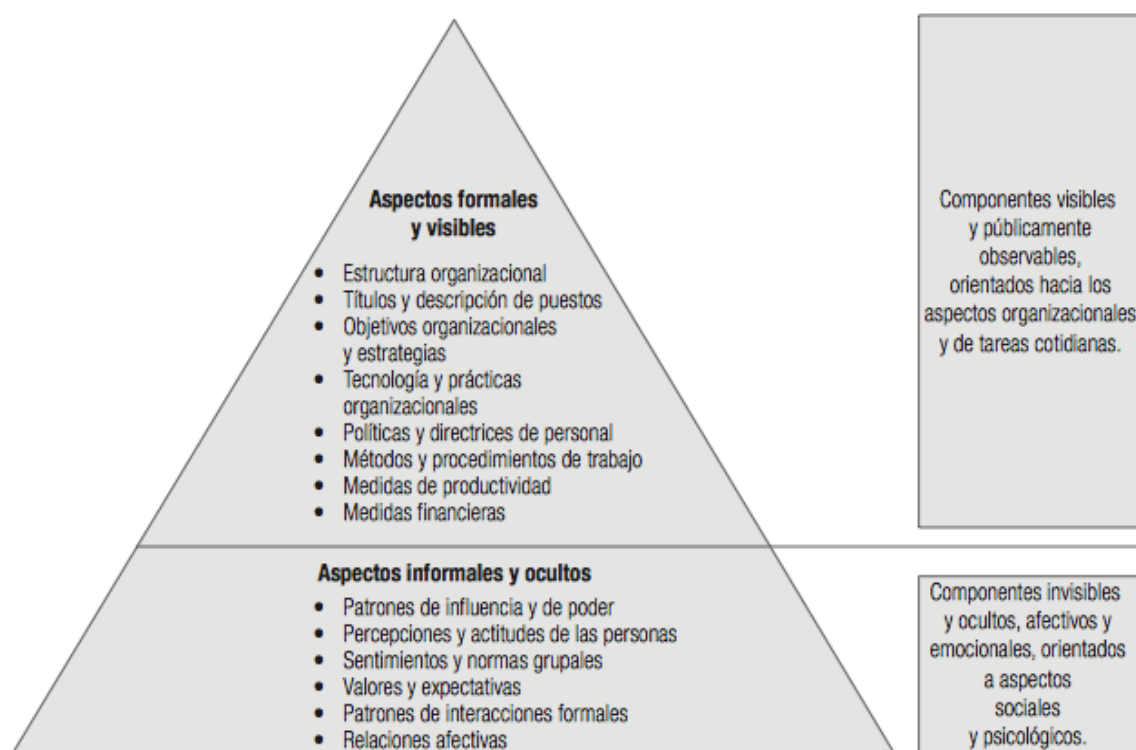


Figura N. 9: Iceberg de la cultura corporativa (Chiavenato, 2007, p. 85)

Medina (2010) reúne grandes aportaciones en su estudio vinculado en el marco de la salud y comunicación, destacando el uso de las reuniones, entrevistas e intranet, como principales recursos de la comunicación interpersonal. Agrega que se

convierte en un buen aliado para transmitir la cultura corporativa y afianzar las relaciones laborales.

El recurso de la comunicación interpersonal también es acogido por Medina, M; Ibáñez y Castillo (2012), que apelan al intercambio contaste de ideas y una mejor estadía del empleado. También sostienen que la cultura no es estática por sus adaptaciones, que se “realimenta a través de los propios criterios que (...) suelen experimentar cambios que frecuentemente escapan al control de la organización y sus miembros” (Medina *et al.*, 2012, p. 164).

La autora comparte el punto de vista de Alles y Chiavenato. Además, el criterio de Medina va alineado al marco de la investigación y distingue las herramientas de comunicación idóneas que cumplen una función estratégica en el sector de la salud. Por un lado, Alles detalla algunas especificaciones como la periodicidad a largo plazo y la presencia intangible de la cultura. Al ser cambiante la convierte en mutable y, por lo tanto, alejada de lo monótono, lineal y estático. En el caso del pensamiento de Chiavenato, la autora identifica el modelo señalado como los aspectos visibles y ocultos. Estos dos componentes conforman la estructura de la empresa, a pesar de que algunos aspectos sean percibidos y no visualizados.

2.6 Clima corporativo

Un punto de partida conceptual inicia con las nociones de clima laboral del psicólogo alemán, Kurt Lewin, con la teoría del campo. En 1936, Lewin acuña el término *espacio de vida* para tratar “las reacciones motivacionales y afectivas de los individuos al cambio” (Ashkanasy, citado por Roberto Hernández y Sergio Méndez, 2012, p. 14). En el *Trabajo de investigación seminario de formación profesional: Teoría del campo Kurt Lewin, las aportaciones de Lewin*, Ottoniel (2012) lo cita y sostiene que para percibir los síntomas de una persona, no se lo puede desligar de su ambiente.

“(...) espacio subjetivo, diferenciado (...) la forma en cómo cada individuo percibe el mundo, sus metas, sus esperanzas, sus miedos, sus experiencias (...) también aspectos objetivos como las condiciones ambientales físicas y sociales, que actúan limitando el campo psicológico”. (Lewin, citado por Ottoniel, 2012, p. 4)

Chiavenato (2007) plantea una acepción similar, al no separar el clima de las repercusiones del campo subjetivo y físico del trabajo. Eso significa que el medio ambiente que rodea al equipo interno de la organización también influye en la productividad, a pesar que no todos reaccionan de la misma forma ante los escenarios o problemas laborales. Cada acción provoca un síntoma diferente en la persona, que se distingue por ser “alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral” (Chiavenato, 2007, p. 87).

Según Behrentz (2012) el ambiente institucional es la calidad de vida dentro de una organización (p. 56). Eso induce al plano íntimo de la compañía y, por lo tanto, apela a la comunicación interna. Dos expresiones correlacionadas y que trabajan en un mismo nivel, como lo indica Guzmán (2015) en el estudio *Comunicación organizacional y clima laboral: diseño de un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral en el área servicio al cliente de la empresa CONECEL S. A. Quito – Ecuador*.

La condición de un clima favorable depende de los resultados reflejados de las relaciones interpersonales, por lo cual la medición del grado de satisfacción permite alcanzar de una mejor manera los objetivos de la empresa (Guzmán, 2015). Según Sánchez (2015), esto se alcanza cuando el colaborador se siente a gusto con su entorno y relaciones laborales. En la Figura N. 10, Brandolini indica los motivos para el análisis del clima:

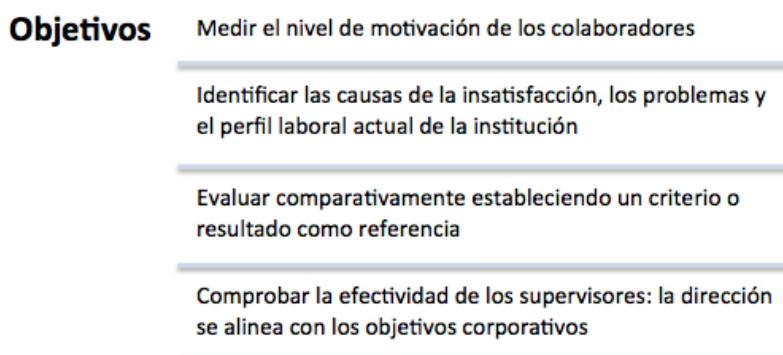


Figura N. 10: Clima laboral (elaborado por la autora con base en Brandolini, 2008, pp. 48-49)

Un diagnóstico amerita la medición del clima laboral mediante una serie de variables propuestas por varios referentes. Por tal motivo, en el artículo científico *Concepto y*

dimensiones de clima organizacional, Sandoval (2004) explica los criterios que limitan al comportamiento del empleado en el trabajo.

Para Brandolini (2008) la investigación se la efectúa por medio de preguntas en un documento, con el propósito de “medir sentimientos y percepciones del personal, a partir de una serie de temas relacionados a la gestión diaria de la compañía y el desempeño cotidiano” (p. 48). Este cuestionario aborda interrogantes abiertas y cerradas, de esta forma se otorga un espacio para conocer los diversos criterios. Además recomienda que la presentación de la encuesta sea anónima, excepto información clave para clasificar como edad, cargo y tiempo de antigüedad (Brandolini, 2008).

Según Brandolini (2008) hay una serie de síntomas o comportamientos percibidos, desde el júbilo hasta el hostigamiento del colaborador. En consecuencia, la Figura N. 11 explica los síntomas de la comunicación ineficiente, ya que la desinformación puede ocasionar accidentes laborales, “el rumor, la espiral negativa, el estrés, el mal humor, el clima laboral tenso o la baja productividad” (Brandolini, 2008, pp. 40-42).

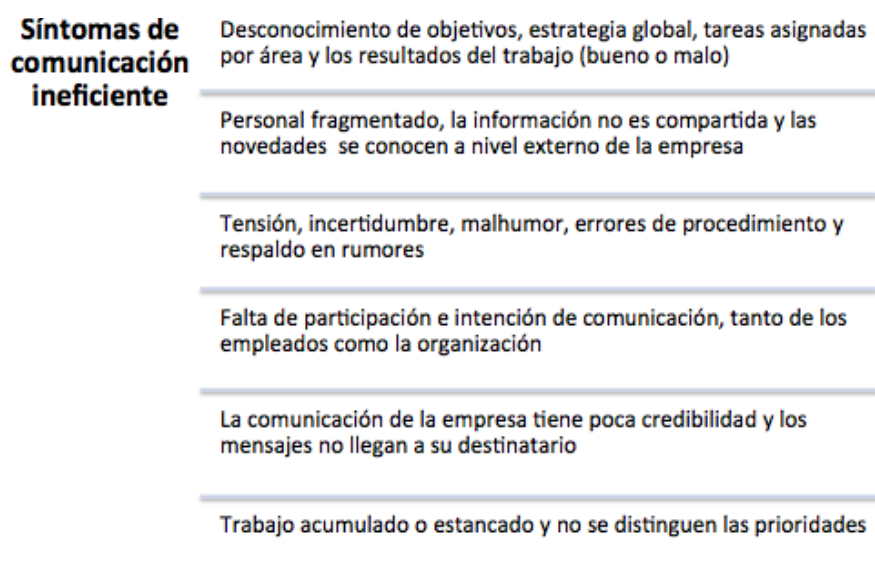


Figura N. 11: Comunicación ineficiente (elaborado por la autora con base en Brandolini, 2008, pp. 40-41)

En la Figura N. 12 Chiavenato (2007) simboliza en una escala vertical, que describe los síntomas desde un alto hacia un bajo grado del clima empresarial. En este aspecto, el comportamiento individual se lo asocia a los puntos positivos y negativos,

que beneficia o repercute a un grupo denominado: institución, que a su vez se manifiesta en la producción.

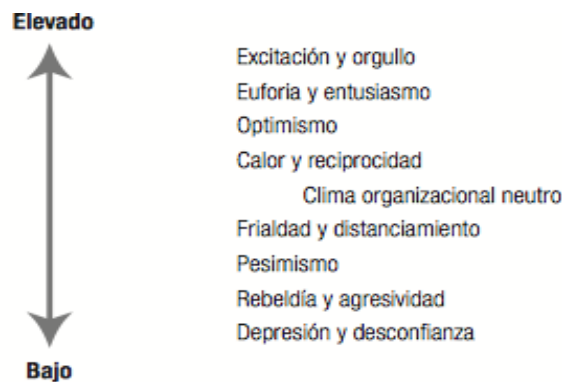


Figura N. 12: Niveles del clima organizacional (Chiavenato, 2007, p. 87)

Algunos compiladores distinguen el desarrollo del clima empresarial en varias dimensiones. En la investigación de Sandoval (2004) menciona a Bowers y Taylor, que estudiaron cinco dimensiones basadas en la apertura de los cambios tecnológicos, el trabajo de recursos humanos en el bienestar, mecanismos que faciliten la comunicación, los niveles motivacionales y la toma de decisiones. En cambio, Brunet sostuvo cuatro dimensiones para medir el clima: tipo de recompensa, autonomía individual, agradecimiento al empleado y el puesto que ocupa (Brunet, citado por Sandoval, 2004, p. 86). Mientras que para Stem (2008) existen tres dimensiones ambientales de clima corporativo: claridad, apoyo y retos.

Gamboa y Marvez (2014) diferencian el clima institucional y la cultura corporativa, a pesar que ambos se complementen entre sí. Sugieren que la cultura sea de valores y el clima a través del ambiente laboral, que se forma por la divulgación de la cultura empresarial. La Figura N. 13 indica el razonamiento de Hernández y Méndez (2012), señalando que la cultura se relaciona con la subjetividad y la medición del clima cuantificada por los resultados de las encuestas (p. 18).

Diferencias	Literatura sobre la cultura	Literatura sobre el clima
Epistemología	Contextualizada e ideográfica	Comparativa y nomotética
Punto de vista	Punto de vista de los participantes	Punto de vista del investigador
Método	Cualitativo, observación en campo	Cuantitativo, datos de encuestas
Nivel de análisis	Entendimiento de valores y supuestos	Manifestaciones superficiales
Orientación temporal	Evolución histórica	Imagen momentánea
Fundamentos teóricos	Construcción social: Teoría crítica	Teoría de campo de Kurt Lewin
Disciplina	Sociología y antropología	Psicología

Figura N. 13: Contraste entre cultura y clima (Hernández y Méndez, 2012, p. 18)

En el artículo científico *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*, Segredo (2013) destaca los estudios del clima laboral al ahondar en el campo de la psicología. De la misma manera que Hernández y Méndez (2012) priorizan el comportamiento humano, ya que se obtienen gratificaciones simbólicas y monetarias para toda la compañía.

Como antecedente, se cuenta con una fórmula que define la cultura. En la Figura N. 14, Obergoso (2010) resume el significado a través de una representación propuesta por Lewin en 1988, cuya ecuación empieza en el *comportamiento* del sujeto que obtiene una respuesta en *función* de la *persona* y el *entorno*:

$$\mathbf{C = f (P \times E)}$$

Figura N. 14: Esquema de Lewin (citado por Obergoso, 2010, p. 350)

Medina (2010) destaca el uso de la comunicación interpersonal como una estrategia en la salud, organizando “reuniones, seminarios de formación o entrevistas” para transmitir los mensajes o la toma de decisión al público interno (p. 114). Asegura que la relación de la empresa con sus trabajadores no cambia a pesar de trasladarla al sector de la salubridad.

“Dar a conocer a sus empleados los cambios (...) que afectan a la organización hospitalaria para que de este modo el empleado se adapte a la nueva situación y mantenga un buen nivel de motivación gracias al conocimiento de las implicaciones exactas de su trabajo” (Medina, 2010, p. 114).

La autora considera que las aportaciones de Chiavenato conceptualiza de una manera más clara la idea del clima corporativo. Identifica varios síntomas del ser humano en el trabajo, personificando características positivas y negativas de cada uno. El significado apela al campo de la psicología y, dependiendo del ambiente, puede generar buenos o malos resultados para el lugar donde se trabaja.

Un punto adicional corresponde al sistema de incentivos o recompensas que prevalece para mantener motivado al colaborador, a través de capacitaciones y beneficios a los miembros que laboran en dicha organización. Esto genera que aumente la productividad y resalte en las ganancias de la empresa. Pequeñas acciones pueden ocasionar grandes resultados; sin embargo, eso no lo es todo. “La

felicidad es interior, no exterior; por lo tanto, no depende de lo que tenemos, sino de lo que somos", Henry Van Dyke, escritor estadounidense.

2.7 DirCom

En el libro *El ADN del Dircom*, Costa (2011) brinda un contexto histórico y geográfico de la evolución del director de comunicación. En los años 70 surge en el continente europeo y procedió en los 80. En la siguiente década, el concepto se extendió a norteamérica por diferentes culturas; es decir, Gran Bretaña lo compartió con Estados Unidos y llegó a Canadá por Francia. En efecto, el impacto de dos regiones fundamenta que "la filosofía del DirCom no sea bien comprendida. Existe una diferencia cultural notable entre la concepción anglosajona y europea. En América Latina, el profesional en dirección de comunicación es apenas un recién llegado" (Costa, 2011, p. 19).

No obstante, Morales y Enrique (2007) concuerdan con Costa al establecer la década de origen y recomienda a "la comunicación como un valor estratégico para las empresas" (p. 84). Ante esto se suma un fragmento del libro *El ADN del Dircom*, indicando que el Director "designa a los nuevos estrategas de la comunicación en la gestión de las relaciones y los valores intangibles de las organizaciones en la economía de la información y la sociedad del conocimiento" (Costa, 2011, p. 142).

En el artículo científico *La figura del DirCom: su importancia en el modelo de comunicación integral*, Morales y Enrique (2007) indican que la profesión se la reconoció por primera vez en el 1er Congreso TOP-COM, efectuado en Francia a finales de la década de los 80. Sostienen que el trabajo se lo asociaba a las relaciones públicas y publicidad. Afirman que después nace la preocupación de los intelectuales de la academia y la figura del DirCom se incluía en el campo educativo a principios de los noventa.

En el libro *Imagen del siglo XXI*, Costa (2011) describe la visión estratégica del director de comunicación, al "comprender el funcionamiento y la cultura corporativa, entender el proyecto de la empresa, el plan estratégico para participar en este y hacerlo comunicable (...) no debe ser un técnico, ni un especialista, sino un

estratega” (p. 240). En la Revista Oficial del DIRCOM *Imagen y Comunicación*, Zapata (2015) habla sobre una de las funciones con respecto a la gestión del valor de los intangibles, que trae consecuencias en el capital financiero de la empresa. Según Jiménez (2015), esta acción no se completa en un periodo a corto plazo.

“Toca gestionar los intangibles y su medición contribuye a demostrar cómo las variables no económicas tienen repercusión económica en los resultados de la compañía, lo que demanda especial atención en el actuar de quienes integran la empresa partiendo de una toma de conciencia directiva”. (Zapata, 2015, p. 4)

En el artículo científico *La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español*, Míguez y Baamonde (2011) contemplan tres elementos fundamentales que integran la dirección de comunicación: imagen institucional, publicidad y público objetivo – externo, interno y proveedores-.

En una entrevista ubicada en Youtube, Costa (2008) afirma que antes había una dispersión total al hacer comunicación en las empresas, puesto que “cada departamento efectuaba una actividad dispar y en el fondo estaban haciendo lo mismo sin darse cuenta”. En el libro *El ADN del Dircom*, Costa (2011) agrega que esa problemática aún perdura y que “la mayoría de las grandes y medianas empresas cuentan con un DirCom o un Departamento de Comunicación. La paradoja se relaciona al desconocimiento del perfil del DirCom, confusiones y prejuicios sobre su posición en el organigrama” (Costa, 2011, p. 19).

“La necesidad de coordinar un discurso coherente e íntegro, tanto en el seno de la organización como en su entorno, contribuye a que el director de comunicación, junto al órgano que representa, forme parte de la Alta Dirección de la empresa” (Morales y Enrique, 2007, p. 86)

En el capítulo *De la comunicación integrada al Dircom*, Costa (s.f.) recuerda la necesidad de vincular la comunicación con un modelo que refleje las responsabilidades, funciones y actividades. En la Figura N. 15, Costa (2011) estructura el puesto de trabajo del Dircom como un modelo de tres esferas, que indica “cómo el organigrama clásico se transforma en un modelo inteligible para el diseño de la acción comunicativa integrada” (p. 105). Lo centra dentro de la intersección de los círculos, con el propósito de interactuar con la sociedad y las nuevas tecnologías.

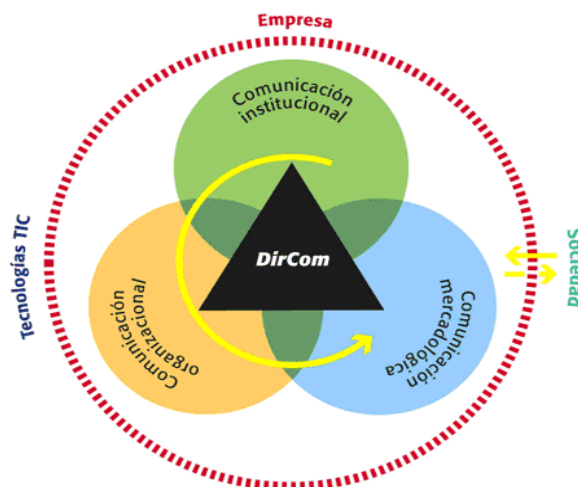


Figura N. 15: Las 3 esferas de la comunicación (Costa, 2011)

El profesional contemporáneo de esta rama se enfrenta a panoramas y retos inciertos con una nueva visión global. En el libro *El espíritu DirCom: sus aportaciones a la empresa del siglo XXI*, Costa (2012) propone al DirCom en cinco ejes, según la gestión de la imagen y marca, la comunicación, recursos, responsabilidad social y los intangibles. Recomienda que liderar el área con un especialista proyectaría en alto grado a la empresa, puesto que contempla “los conocimientos y habilidades adquiridos (...) introducen la función del DirCom al máximo nivel ejecutivo de la empresa. Ese es el espíritu DirCom del nuevo management estratégico integrado” (p. 3).

“Buscan mejorar su imagen, reputación, visión y misión; recuperar y mantener el sentido de identidad, confianza, credibilidad; administrar sus activos intangibles, mejorar su relación con públicos de interés o *stakeholders* internos y externos; estas empresas buscan rentabilidad y sostenibilidad con estrategias de comunicación efectivas”. (Gamarra y Vera, 2015, p. 13)

En una entrevista realizada por la Revista DirCom (2011), se comenta que su labor como director de comunicación “no debe pensar sólo en la planificación de la comunicación, sino que también debe estar entrenado para enfrentar situaciones de crisis y resolver conflictos”. Un trabajo minucioso y estratégico que para Rumschisky y Carlavilla (2008) obtienen repercusiones palpables, tanto dentro como fuera de la compañía. “En el ámbito externo, el dircom aporta notoriedad, reputación, captación, y fidelización. En el ámbito interno, aporta información, comunicación y fidelización” (Rumschisky y Carlavilla, 2008, p. 100).

La autora concuerda con los pensamientos de Costa, puesto que el experto comparte su vasta experiencia sembrada desde su joven etapa de consultor, hasta

ahora que se lo considera como uno de los grandes referentes contemporáneos. Incluso presenta un actual contraste de la situación que vive el DirCom en distintos continentes, debido al lugar y el contexto histórico. Recalca el perfil estratega del DirCom y lo integra en el organigrama de tal manera que se relaciona con algunas áreas de trabajo en la organización. "Los líderes sobresalientes salen de su camino para potenciar el autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas, es increíble lo que pueden lograr", Sam Walton, empresario estadounidense.

2.8 Teoría X Y Z

A finales de la década de los cincuenta, Douglas McGregor presentó la teoría X y la teoría Y en una conferencia en Boston. En su libro *El lado humano de las organizaciones* explica la naturaleza de la teoría X desde una mirada tradicional sobre la dirección y control. Además comparte que el motivo de la terminología corresponde a un "conjunto de supuestos", relacionados a las conductas humanas en el ambiente de trabajo (McGregor, 1994, p. 35).

En la Teoría X, McGregor esboza al ser humano de un modo distinto al actual. Al empleado se lo cataloga como una fuente de desánimo total al trabajo que carece de ambiciones. Por tal motivo, ellos se deslindan de cualquier tipo de responsabilidad, con el riesgo de recibir acciones coercitivas. Según McGregor (1994), las relaciones humanas idealizan "la convicción implícita de que el administrador debe tratar de contrarrestar la tendencia humana de evitar el trabajo" (p. 34).

"La repugnancia por el trabajo es tan fuerte, que ni la promesa de recompensa suele bastar para superarla. Las personas aceptarán los premios y constantemente exigirán otros mejores, pero no se producirá el esfuerzo necesario con remuneraciones nada más. Solo se logrará con el castigo". (McGregor, 1994, p. 34)

Además especifica las grandes diferencias entre sus teorías. Un punto de vista menos rígido corresponde a los supuestos Y, explicando que "las limitaciones de la colaboración humana con los objetivos de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino del ingenio de la gerencia para realizar el potencial representado por recursos humanos" (McGregor, 1994, p. 48). A esto se suma el libro *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*,

del cual Idalberto Chiavenato (2007) agrega sus observaciones partiendo de la integración humana.

“En el marco de la concepción moderna del hombre dentro de la teoría Y, la tarea de administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles”. (p. 104)

Por el contrario, la Teoría Z humaniza al trabajador. Las ideas más puntuales de las teorías X, Y, y Z sobresalen en la Tabla N. 3:

Tabla N. 3: Supuestos X Y Z

Teorías	
McGregor	<p>X Repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Implica ser obligados, controlados, dirigidos y amenazados con castigos. Poca ambición. Evita responsabilidades y quiere su seguridad.</p> <p>Y El esfuerzo físico y mental es natural. Compromiso con los objetivos. Aprendizaje de las circunstancias. Búsqueda de responsabilidades. Ingenio para solucionar problemas empresariales. La potencialidad intelectual se usa parcialmente</p>
William Ouchi	<p>Z Contraste de gerencias japonesas y norteamericanas. Toma de decisiones y compromiso colectivo. Confianza al trabajador en el desarrollo de funciones. La filosofía motiva al equipo. Estabilidad laboral. Relaciones humanas entre los jefes y subalternos para facilitar el trabajo en equipo.</p>

Elaborado por la autora con base en McGregor y Ouchi

La autora atisba un alto nivel de control en la Teoría X y considera que al empleado se lo percibe como perezoso, pasivo, irresponsable, incapaz de controlarse y autodisciplinarse; por lo que debe ser motivado y controlado de forma rígida por ellos. Los objetivos empresariales e individuales se oponen. Surgen los incentivos externo y económicos: salario. Las emociones son irracionales y no deben interferir en el interés del sujeto, en consecuencia, los sentimientos son neutralizados o regulados. Mientras que la contraposición del otro supuesto de McGregor concentra una fuente de satisfacción en el trabajador. La Teoría Y acepta las responsabilidades y objetivos institucionales. Por el contrario, la Teoría Z expone un ambiente de confianza en el desempeño laboral y el sentido de pertenencia juega un papel fundamental en la gestión corporativa. Promueve un análisis e interés holístico en las actividades grupales.

CAPÍTULO III

3. Metodología

3.1. Metodología de investigación

La realización de la Influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik es una investigación de tipo mixta, por la observación de campo, encuestas al personal, investigación bibliográfica, entrevistas a especialistas y al presidente de la compañía. Los resultados expresan datos numéricos y cualidades en función de las recomendaciones de los expertos.

Para el análisis cuantitativo se realizaron dos cuestionarios diferentes, destinados a las jefaturas y subalternos de la empresa. La población de estudio lo conforman 35 colaboradores. Los modelos de los formularios se colocaron en la parte de anexos.

La investigación cualitativa se efectuó a través de entrevistas a profesionales de comunicación, relaciones públicas y recursos humanos; que ejercen cargos como consultores, catedráticos y directivas. La mayoría con sede en Guayaquil, a excepción de Adrián Cordero y Alejandro Formachuk. A Cordero se lo abordó en la Conferencia de DirCom, con la finalidad de tener los conceptos claros y despejar interrogantes. Mientras que a Formachuk, por medio de las nuevas tecnologías.

3.1.1. Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque mixto, porque se abordan aspectos cualitativos y cuantitativos. El primer enfoque agrupa entrevistas de expertos en comunicación organizacional, relaciones públicas y recursos humanos. Lo segundo se obtuvo por los datos tabulados de las encuestas, tanto de lo directivos, como subordinados de la institución de salud.

3.1.2. Técnicas de recolección de datos

Para esta investigación, la recolección de datos se realiza mediante entrevistas, encuestas, investigación bibliográfica y observación de campo.

Encuestas

Se elaboraron dos cuestionarios de preguntas para las jefaturas y subordinados, sin perder la temática de la variable de las herramientas de comunicación interna. También se identifica las principales falencias en el intercambio de mensajes, por la informalidad de la comunicación.

Entrevistas

La Tabla N. 4 señala a los entrevistados involucrados en esta investigación, que incluyen a consultores, catedráticos y profesionales especializados en las áreas de comunicación corporativa, relaciones públicas y recursos humanos. El recurso de las nuevas tecnologías de información facilitó el acercamiento de los exponentes.

Tabla N. 4: Expertos consultados

Especialidad	Nombre	Cargo
Comunicación	Adrián Cordero	Consultor y catedrático español
	Alejandro Formanchuk	Consultor argentino
	Marlene Mosquera	Catedrática de la UPS
	Érika Poveda	DirCom del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil
RR.PP.	Jael Espinoza	RR.PP. de la Agencia CRF Comunicación
RR.HH.	Ángela Marriott	Jefa de Talento Humano de Almacenes Marriott
	Ana Criollo	Jefa de RR.HH. de Kia
	Carolina Arana	Desarrollo Organizacional del Hospital Luis Vernaza

Los procesos de la comunicación incurren a nivel interno y externo, por esa razón se entrevista a especialistas en recursos humanos y relaciones públicas. También se conversó con la Junta de Accionistas de la organización; conformados por el Presidente, el Gerente General, el Gerente Financiero y el Gerente Comercial. A su vez, se entrevista a profundidad al Ec. Rafael Bohórquez, Presidente de Segumedik.

Observación de campo

La observación de campo fue realizada en las instalaciones de Segumedik, ubicada en las oficinas 606 y 608 del Edificio Blue Towers. La autora visitó el sitio para capturar fotografías en enero del 2016, tras la incorporación de una oficina adicional.

Investigación bibliográfica

A lo largo del trabajo se consultaron artículos científicos, libros, bibliotecas de universidades y ensayos relacionados a la comunicación corporativa, con énfasis en el ámbito interno.

3.2. Método de recolección de información

3.2.1 Método estadístico

En la tabulación de las encuestas se perciben las herramientas de comunicación interna. Estos datos se representan en gráficos de barras y circulares, distinguiendo entre las jefaturas y subalternos.

3.2.2. Selección de muestra

Debido a que se busca formalizar las herramientas internas, se identifica los actuales aspectos y la confirmación de problemas ante la ausencia de estas. La muestra se calculó mediante la fórmula finita, con un margen de error del 1%, correspondiente a 31 empleados y 4 accionistas.

3.2.3. Universo

La investigación involucra a los miembros del área administrativa, personal médico y otros especialistas que conformen la nómina de Segumedik.

3.2.4 Plan de procesamiento de la información

La primera fase comienza con la observación de campo, al visitar las instalaciones de la empresa. Al identificar el tipo de observación, se estructura una tabla compuesta de las características descriptivas, interpretativas, temáticas y personal. Luego se reunió en una tertulia a la Junta de Accionistas de Segumedik. El Presidente de la compañía fue entrevistado para conocer las dificultades y fortalezas acerca de la gestión interna de la comunicación.

En la segunda fase se elaboran las encuestas para los directivos y subalternos. Se recolectan los datos correspondientes a las herramientas de comunicación interna, con su respectiva gráfica y análisis de resultados. Además se comprueba los problemas por la informalidad de los mensajes internos.

En la tercera fase se entrevistaron a consultores, catedráticos y profesionales vinculados en comunicación organizacional, relaciones públicas y recursos humanos. A cada uno se les plantea aspectos involucrados a las herramientas de comunicación interna. Esto con la finalidad de reunir recomendaciones para el plan de comunicación.

3.2.5 Resultados esperados

Al final de la investigación, se espera diseñar un plan de comunicación que establezca la influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik; a través de la observación de campo, las recomendaciones de los especialistas y los resultados de las encuestas. Además se comparte las sugerencias para formalizar el intercambio de ideas y se establece las cinco herramientas de comunicación interna más idóneas, para transmitir de manera efectiva los mensajes entre los colaboradores.

3.3. Descripción del objeto de estudio

3.3.1. Segumedik

Para esta investigación se seleccionó el público interno de la empresa Segumedik, que brinda servicios de salud ocupacional y seguridad industrial, con sede en Guayaquil. La población escogida incluyen estudiantes universitarios y profesionales. La Tabla N. 5 indica la nómina vigente de los trabajadores al inicio de la investigación.

Tabla N. 5: Nómina

Nombre	Cargo
Rafael Bohórquez	Presidente
Raúl Pita	Gerente General
Raúl Béjar	Gerente Comercial
Paúl Delgado	Gerente Financiero
Carlos Zurita	Abogado
Priscila Ojeda	Coordinadora
Augusto Delgado	Contador
Carlos Jácome	Sub-Contador
Carlos Bohórquez	Ejecutivo de Ventas
Karla Mujica	Ejecutiva de Ventas
Teresa Franco	Ejecutiva de Ventas
Luisa Rodríguez	Ejecutiva de Ventas
Katerine Torres	Laboratorista
Heyde Bohórquez	Mensajero
Luis Montes	Mensajero
Yirme Mora	Médico
Yusmari Torres	Médico
Verónica Paredes	Médico
Rita Murillo	Médico
Natasha Sánchez	Médico
Melody Vega	Médico
Jessica Párraga	Médico
Jessica Cruz	Médico
Génesis Escobar	Médico
Gabriela Loero	Médico
Diana Núñez	Médico
Rafael Vera	Médico
Juan Pablo Jaramillo	Médico
Juan Pita	Médico
Jorge Erazo	Médico
Eduardo Ayllón	Médico
Andrea Martillo	Médico
Ricardo Loaiza	Médico
Daniela Vallarino	Nutricionista
Daniel Ojeda	Ingeniero Industrial

Elaborado por la autora con base en Presidencia Segumedik

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al finalizar la recolección de datos por medio de la metodología establecida, este capítulo tiene como propósito revelar los resultados obtenidos de este diagnóstico. En el apartado se muestran los resultados de las encuestas, la observación de campo y las entrevistas a expertos.

4.1. Análisis de las encuestas

Con el 99% de confianza y un margen de error del 1%, se encuestó a 35 personas equivalentes a todo el personal de Segumedik. Los directivos y subalternos tuvieron dos cuestionarios diferentes, sin perder el eje de la interrogante. Los resultados de las encuestas constan en el anexo.

4.1.1 Herramientas de comunicación

Pregunta 1.

¿Cómo se mantiene informado de los asuntos de la organización?

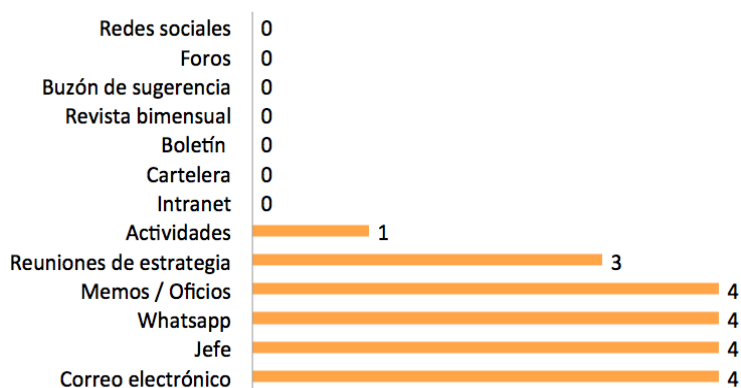


Figura 16: Pregunta 1 ¿Cómo se mantiene informado de los asuntos de la organización?

En los resultados de las herramientas de comunicación utilizadas por las jefaturas, la Figura 16 indica que todos los directivos de Segumedik usan memos / oficios, Whatsapp, correo electrónico y comunicado cara a cara entre ellos. Sin embargo, tres miembros prosiguen a través de reuniones de estrategia o desayunos de

trabajo, mientras que uno opta por las actividades para mantenerse informado de temas corporativos.

Ninguno utiliza las redes sociales corporativas, foros, buzón de sugerencia, revista bimensual, boletín, cartelera e intranet como recurso informativo e intercambio de contenidos laborales a nivel interno.

Con respecto a los resultados expuestos, se identifica que el correo electrónico, comunicado cara a cara, whatsapp y memos/oficios son las herramientas de comunicación interna empleadas en la actualidad por todos los directivos de la compañía.

Pregunta 2.

¿Cómo se mantiene informado de los asuntos de la organización? (Marque todas las utilizadas)

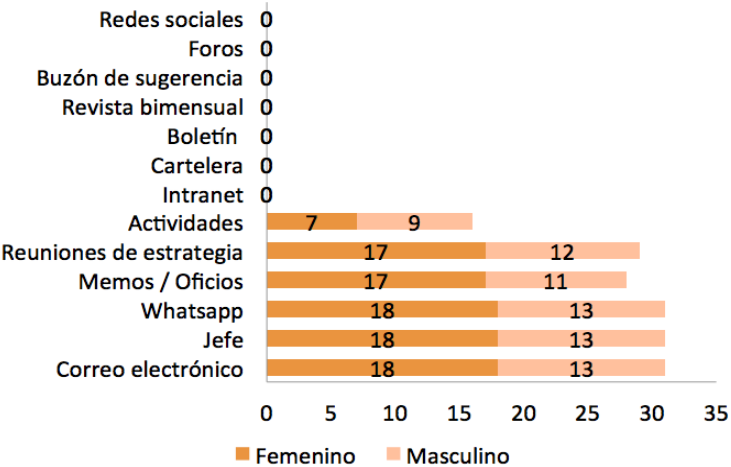


Figura 17: Pregunta 2 ¿Cómo se mantiene informado de los asuntos de la organización?

La Figura 17 explica el actual tratamiento de las herramientas de comunicación interna, por parte de los treinta y un subalternos de la compañía Segumedik. Todos los colaboradores indican que se mantienen informados de los asuntos de la institución mediante Whatsapp, correo electrónico y por el jefe; distribuidos según el sexo en 18 mujeres y 13 hombres.

En segundo plano, veintinueve personas afirman las reuniones de estrategia, herramienta empleada por 17 mujeres y 12 hombres. Le sigue el uso de Memos y

Oficios por parte de 28 personas, divididas entre 17 mujeres y 11 hombres. En cambio 16 personas participan de actividades institucionales, de las cuales se consideran 7 mujeres y 9 hombres.

Al igual que las jefaturas o también denominadas -en este caso- como accionistas y dueños de Segumedik, ningún colaborador prosigue través de las redes sociales corporativas, foros, buzón de sugerencia, revista bimensual, boletín, cartelera e intranet para intercambiar temas laborales dentro de la empresa.

De las cifras mencionadas, se puede destacar que todos los colaboradores prefieren el correo electrónico, comunicado cara a cara al jefe y whatsapp como herramientas de comunicación interna en el periodo que duró esta investigación. Adicional, el resultado anterior de las jefaturas complementa la información del equipo interno y evidencia los recursos no utilizados en el ambiente de trabajo.

Pregunta 3.

Mencione las herramientas de comunicación interna que quisiera utilizar. (Marque 5 opciones)

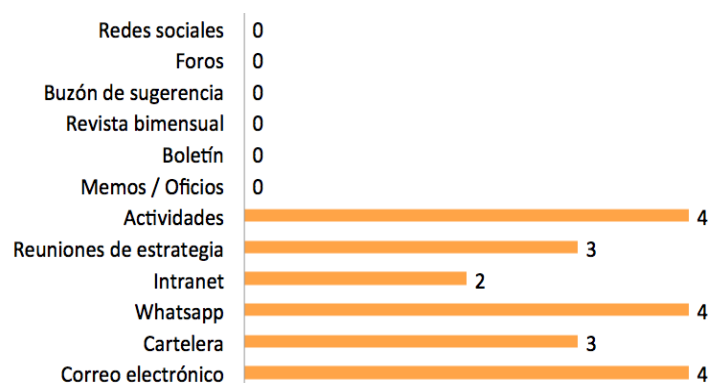


Figura 18: Pregunta 3 Mencione las herramientas de comunicación interna que quisiera utilizar.

La Figura 18 sostiene que los directivos de la entidad desean mantener los comunicados a través de las actividades, reuniones de estrategia o desayunos de trabajo, Whatsapp y correo electrónico. Todos los accionistas esperan continuar con los mensajes de Whatsapp, correo electrónico y actividades. Aunque el 25% se opone con las reuniones de estrategia o desayunos de trabajo. Además buscan las estrategias que formalicen nuevas herramientas como la cartelera e intranet, de las cuales la mitad de las jefaturas están a favor de la intranet y el 75% con la cartelera.

Ninguno quisiera utilizar las redes sociales corporativas, foros, buzón de sugerencia, revista bimensual, boletín y memos/oficios para comunicarse con sus empleados o intercambiar cualquier información interna.

Según los resultados, todas las jefaturas sugieren las actividades, whatsapp y correo electrónico como herramientas de comunicación interna. Aunque también destacan la cartelera y las reuniones de estrategia.

Pregunta 4.

Mencione las herramientas de comunicación interna que quisiera utilizar. (Marque 5 opciones)

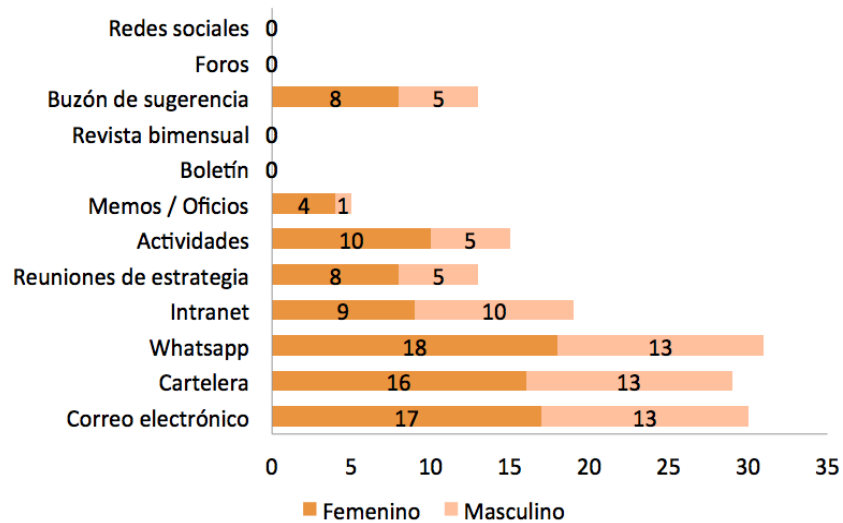


Figura 19: Pregunta 4 Mencione las herramientas de comunicación interna que quisiera utilizar.

La Figura 19 demuestra las herramientas de comunicación interna solicitadas por los colaboradores de la empresa Segumedik. Todos concuerdan en continuar usando Whatsapp. El correo electrónico corporativo también mantiene a 30 personas interesadas y la necesidad de la cartelera es elevada con 29 peticiones, divididas entre 16 mujeres y 13 hombres.

El siguiente puesto lo ocupa la Intranet, con 19 peticiones para implementarlo en sus labores cotidianas. Esto responde a 9 mujeres y 10 hombres a favor del portal a nivel interno. Además le siguen las actividades, a favor de 15 colaboradores entre 10 mujeres y 5 hombres que consideran beneficiarse.

El buzón de sugerencia y las reuniones estratégicas comparten el requerimiento de 13 personas por cada herramienta, segmentadas en 8 mujeres y 5 hombres; sólo se diferencian porque la reunión es una herramienta vigente en la compañía, mientras que el buzón de sugerencia no. Finalmente, solo 5 trabajadores esperan continuar con los memos y oficios, destacando que 4 mujeres y 1 hombre se comuniquen por esa vía.

Por el contrario, ninguno desea implementar las redes sociales corporativas, foros, revista bimensual y boletín en sus actividades laborales.

De las cifras mencionadas, se percibe que el whatsapp es la principal herramienta que el público interno desea mantener. Todos los colaboradores concuerdan en no interrumpir los mensajes a través de esa aplicación. Sin embargo, la cartelera y el correo electrónico también lideran entre los resultados. En el caso de la cartelera, esta sería una nueva herramienta.

Pregunta 5

¿Cuál es el tratamiento de las redes sociales cuando surge un mensaje conflictivo o alguna publicación inapropiada?

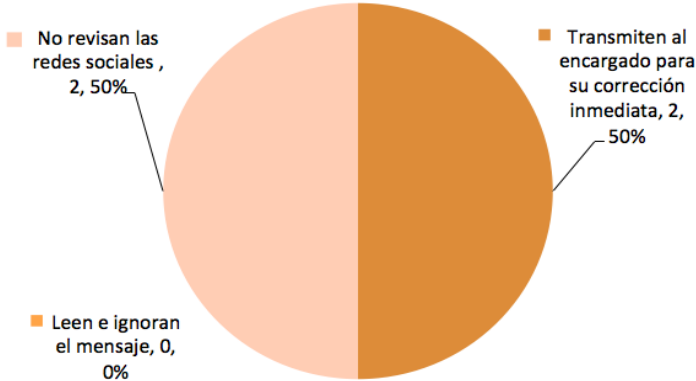


Figura 20: Pregunta 5 ¿Cuál es el tratamiento de las redes sociales cuando surge un mensaje conflictivo o alguna publicación inapropiada?

El tratamiento de las redes sociales implica un constante monitoreo. La Figura 20 especifica el procedimiento de la herramienta digital por parte de las jefaturas. En el caso que surja algún mensaje conflictivo o publicación inapropiada, los gerentes reaccionan de dos formas diferentes. Por un lado, la mitad no revisa las redes

sociales y el resto lo transmite al encargado de las publicaciones. Vale destacar que ninguno ignora el mensaje.

Pregunta 6.

¿Cuál es el tratamiento de las redes sociales cuando surge un mensaje conflictivo o alguna publicación inapropiada?

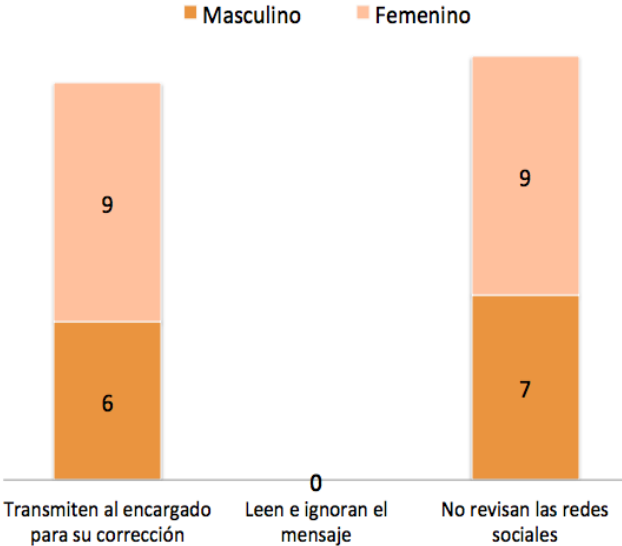


Figura 21: Pregunta 6 ¿Cuál es el tratamiento de las redes sociales cuando surge un mensaje conflictivo o alguna publicación inapropiada?

La Figura 21 sopesa que el 52% del equipo interno no revisa las redes sociales de la empresa, de las cuales 9 mujeres y 7 hombres pertenecen a este grupo. A su vez, el 48%, es decir, 9 mujeres y 6 hombres transmiten al encargado para su corrección inmediata. No obstante, ninguno de los colaboradores ignoran la situación.

Pregunta 7.

¿Usted ha facilitado el manual del empleado a su equipo interno?

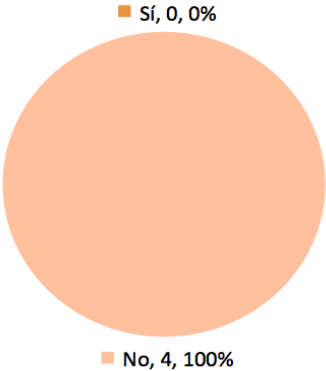


Figura 22: Pregunta 7 ¿Usted ha facilitado el manual del empleado a su equipo interno?

La Figura 22 contrasta que los altos cargos aún no difunden el documento, a pesar de transmitir de manera clara las ideas y conocer las funciones de cada departamento. Esto evidencia la ausencia del manual del empleado.

Pregunta 8.

¿Usted posee el manual de empleado?

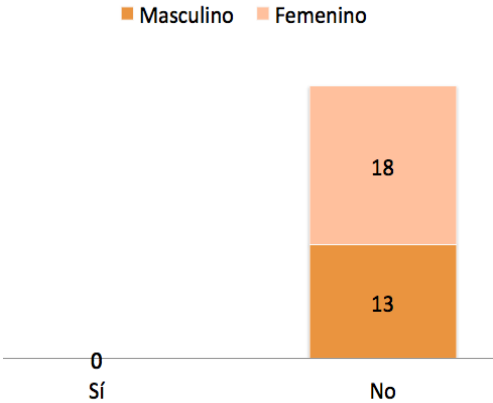


Figura 23: Pregunta 8 ¿Usted posee el manual de empleado?

La presencia del manual del empleado es un aspecto nulo. La Figura 23 señala que ningún trabajador cuenta con el documento, eso significa que 18 mujeres y 13 hombres realizan sus actividades sin su manual que especifique sus funciones. Esta circunstancia responde a que los directivos no poseen con uno propio para la respectiva difusión, tal como se lo señala en el gráfico anterior.

Pregunta 9.

¿Qué tipo de contenido le gustaría visualizar en la cartelera o cualquier otra herramienta?

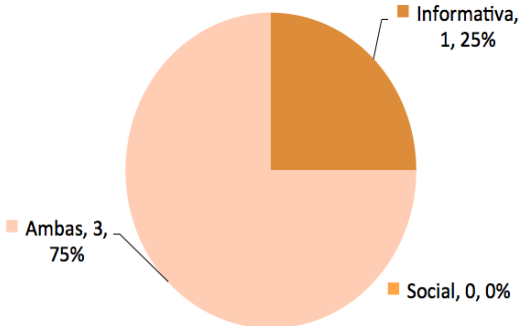


Figura 24: Pregunta 9 ¿Qué tipo de contenido le gustaría visualizar en la cartelera o cualquier otra herramienta?

La Figura 24 distingue la clase de contenidos que quisieran visualizar las jefaturas en las herramientas, como del tipo informativo, social o ambos. Tres de los cuatro directivos esperan observar ambos en las herramientas de comunicación interna. Uno de ellos solo quiere que sea informativo.

Ninguna jefatura considera óptimo concentrarse en contenidos netamente sociales. Ellos sugieren que lo ideal sea combinar lo informativo y social.

Pregunta 10.

¿Qué tipo de contenido le gustaría visualizar en la cartelera o cualquier otra herramienta?

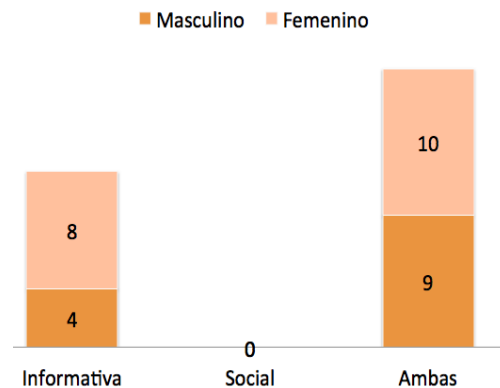


Figura 25: Pregunta 10 ¿Qué tipo de contenido le gustaría visualizar en la cartelera o cualquier otra herramienta?

Por el contrario, la Figura 25 detalla el tipo de contenido que el público interno quisiera visualizar en las herramientas. El 39% espera mensajes informativos, cifra correspondiente a 8 mujeres y 4 hombres en espera de comunicados institucionales por esta vía. Ninguno reflexiona en consumir eventos sociales. Aunque 19 personas consideran en compartir ambos contenidos, es decir, el 61% busca una combinación entre contenidos sociales e informativos, segmentados en 10 mujeres y 9 hombres.

De los resultados expuesto, se identifica que los colaboradores quisieran consumir contenidos informativos y sociales en las herramientas de comunicación interna. Sugerencia que los directivos también concuerdan.

Pregunta 11.

¿En algún momento ha efectuado capacitaciones internas?

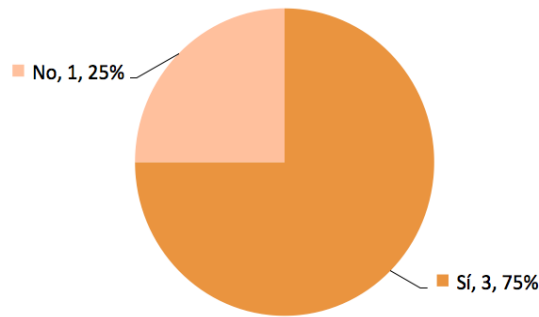


Figura 26: Pregunta 11 ¿En algún momento ha efectuado capacitaciones internas?

La Figura 26 afirma que tres de las cuatro jefaturas realizaron capacitaciones al público interno. Sin embargo, uno de ellos piensa que no se ha destinado el tiempo suficiente para combinar las capacitaciones o talleres con el trabajo.

Pregunta 12.

¿En algún momento la empresa ha efectuado capacitaciones internas?

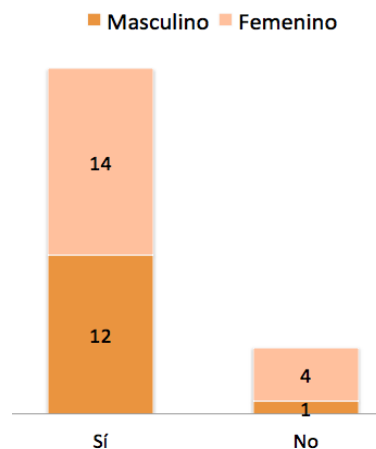


Figura 27: Pregunta 12 ¿En algún momento la empresa ha efectuado capacitaciones a nivel interno?

La Figura 27 contabiliza la cantidad de colaboradores que han recibido capacitaciones por parte de Segumedik. El 84% señala haber participado en charlas de prevención de enfermedades, dirigidas por la misma compañía de salud ocupacional. Este valor corresponde a 26 individuos, divididos en 14 mujeres y 12 hombres. En cambio, una minoría de 5 trabajadores señaló lo contrario; de las cuales 4 mujeres y 1 hombre no han recibido capacitaciones o talleres que complementen sus funciones laborales.

Por consiguiente, los resultados indican que Segumedik capacita a sus trabajadores con charlas médicas, que complementan el desarrollo de las actividades de salud.

Pregunta 13.

¿Le gustaría recibir algún taller o seminario vinculado al desarrollo de Segumedik?

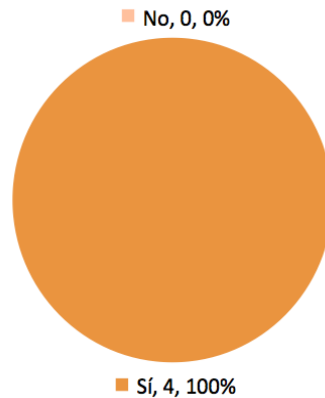


Figura 28: Pregunta 13 ¿Le gustaría recibir algún taller o seminario vinculado al desarrollo de Segumedik?

La Figura 28 destaca que toda la Junta de Accionistas desea recibir cursos de formación vinculados al desarrollo de Segumedik, por lo que ninguno negaría la asistencia a este tipo de jornadas.

Pregunta 14.

¿Le gustaría recibir algún taller o seminario vinculado al desarrollo de Segumedik?

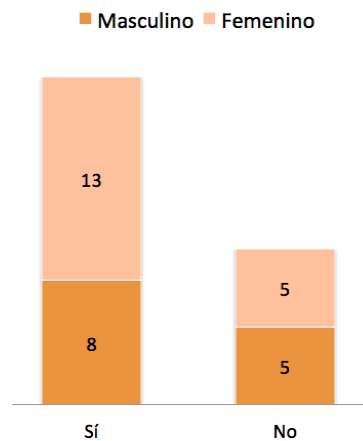


Figura 29: Pregunta 14 ¿Le gustaría recibir algún taller o seminario vinculado al desarrollo de Segumedik?

La Figura 29 detalla la preferencia del equipo interno al recibir las capacitaciones impartidas por la institución de salud. El 68% coincide en mejorar el desempeño mediante los beneficios de los talleres corporativos, clasificados en 13 mujeres y 8 hombres. Sin embargo, 10 trabajadores se oponen a la participación de eventos formativos, distribuido el grupo de mujeres y hombres en partes iguales.

De los resultados expuestos, se percibe que la mayoría de los colaboradores asistirían a los talleres o seminarios de formación vinculados al desarrollo de la compañía.

4.1.2. Comunicación interna

Pregunta 15.

¿Usted considera que transmite con claridad la consigna o tarea a los colaboradores de su departamento?

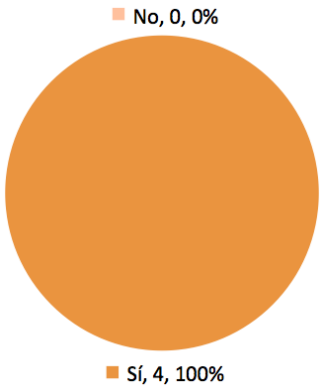


Figura 30: Pregunta 15 ¿Usted considera que transmite con claridad la consigna o tarea a los colaboradores de su departamento?

Las cuatro jefaturas consideran transmitir con claridad la consigna o tarea a los colaboradores. En la Figura 30, los resultados establecen que todos los directivos emiten con claridad los comunicados.

Pregunta 16.

¿Usted tiene claro la consigna o tarea que debe realizar en la compañía?

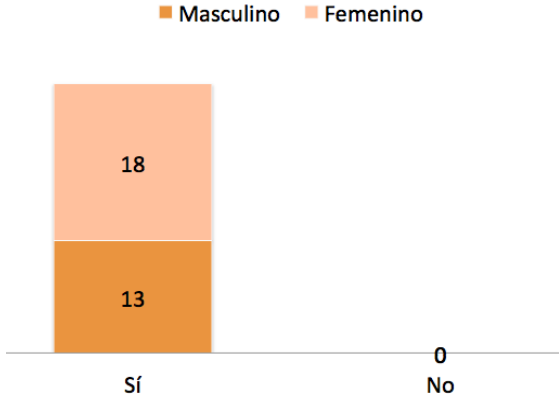


Figura 31: Pregunta 16 ¿Usted tiene claro la consigna o tarea que debe realizar en la compañía?

Todos los colaboradores, divididos en 18 mujeres y 13 hombres, indicaron que la consigna o tarea es clara en la compañía. La Figura 31 contrasta lo mencionado por las jefaturas, con respecto a la percepción de los colaboradores. Todo el equipo interno comprende los mensajes recibidos cara a cara por los altos cargos. Esto significa que los comunicados personales son claros entre las jefaturas y subalternos de Segumedik.

Pregunta 17.

¿Usted sabe todas las funciones que debe efectuar su departamento?

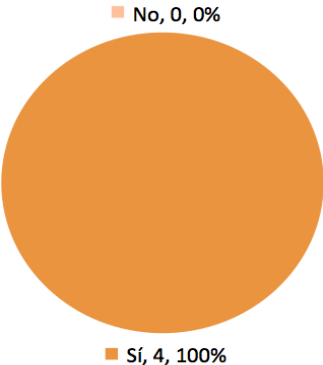


Figura 32: Pregunta 17 ¿Usted sabe todas las funciones que debe efectuar su departamento?

A los directivos se les consultó el conocimiento de todas las funciones que debe efectuar su departamento. La Figura 32 señala que todas las jefaturas saben las actividades desarrolladas y las funciones de sus departamentos.

Pregunta 18

¿Usted sabe todas las funciones que debe efectuar con respecto a su cargo?

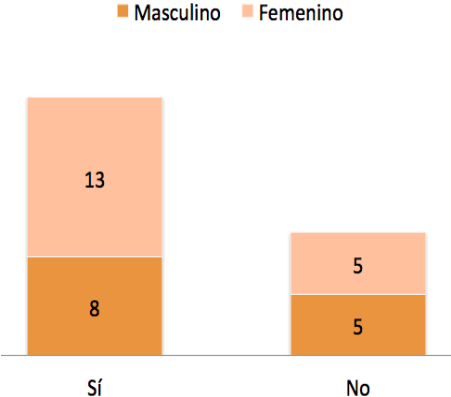


Figura 33: Pregunta 18 ¿Usted sabe todas las funciones que debe efectuar con respecto a su cargo?

La Figura 33 muestra los resultados con respecto al conocimiento de las funciones desempeñadas por el público interno. El 68% de los colaboradores saben las funciones vinculadas a su cargo. Este valor corresponde a 21 empleados, de las cuales 8 mujeres y 13 hombres tienen claro su trabajo en la compañía. Por el contrario, el 32% de los trabajadores sostienen que no. Eso equivale a 10 colaboradores que desconocen lo requerido por su departamento, divididos equitativamente entre hombres y mujeres.

De los resultados expuestos, se identifica que la mayoría de los colaboradores conocen las funciones que deben realizar con relación a su cargo.

Pregunta 19.

¿Usted ejecuta acciones ajenas a su función por la cual fue contratado?

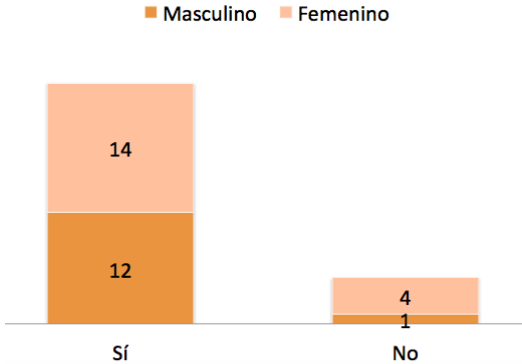


Figura 34: Pregunta 19 ¿Usted ejecuta acciones ajenas a su función por la cual fue contratado?

Los directivos saben las funciones realizadas en su departamento. No obstante, una cantidad significativa de trabajadores expusieron sus dudas. La Figura 34 demuestra la polifuncionalidad del equipo interno de Segumedik. El 84% indica que sí ejecutan varias acciones ajenas a su función por la cual fue contratado. Esto corresponde a 26 personas, divididas entre 12 hombres y 14 mujeres. Por el contrario, 5 trabajadores consideran su trabajo funcional. Esto equivale al 16% del personal de Segumedik, es decir, 4 mujeres y 1 hombre.

De los resultados mencionados, se identifica que la mayoría de los colaboradores realizan funciones ajenas a su función por la cual fue contratado.

Pregunta 20.

Actualmente, ¿considera algún problema al no formalizar la comunicación?

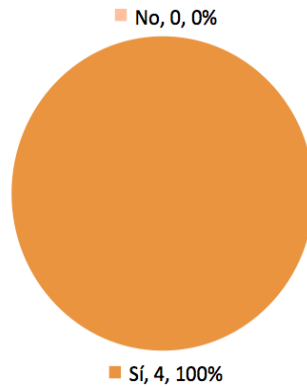


Figura 35: Pregunta 20 Actualmente, ¿considera algún problema al no formalizar la comunicación?

Todos los trabajadores de Segumedik, incluyendo las jefaturas y subalternos, se cuestionaron la existencia de algún problema por no formalizar la comunicación. La Figura 35 expresa que los directivos perciben problemas al no formalizar las herramientas de comunicación a nivel interno de la compañía, a pesar del uso cotidiano de los correos electrónicos, Whatsapp, reuniones y actividades.

Pregunta 21.

Actualmente, ¿considera algún problema al no formalizar la comunicación?

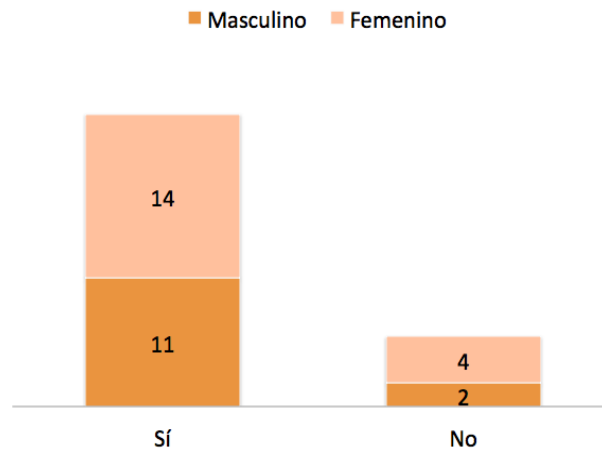


Figura 36: Pregunta 21 Actualmente, ¿considera algún problema al no formalizar la comunicación?

En la Figura 36 sobresale que el 81% percibe inconvenientes al no estructurar las herramientas internas. Esto significa que 25 trabajadores requieren de un cambio en la comunicación, del cual se componen en 14 mujeres y 11 hombres.

Sin embargo, el 19% restante considera que la situación siga como está. Pues de los 6 trabajadores, divididos en 4 mujeres y 2 hombres, prefieren no formalizar la comunicación interna.

De los resultados mencionados, se percibe que la mayor parte del equipo interno considera alguna falla por la informalidad de la comunicación.

Pregunta 22.

¿Qué tipo de mensajes transmite a sus colaboradores?

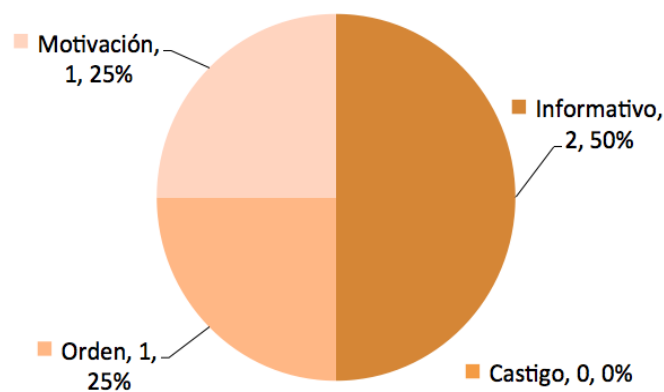


Figura 37: Pregunta 22 ¿Qué tipo de mensajes transmite a sus colaboradores?

La Figura 37 clasifica los mensajes transmitidos desde las jefaturas, hacia los colaboradores de la institución de salud ocupacional y seguridad industrial. Dos de los cuatro directivos especifican que el comunicado sea informativo. Adicional, uno considera que ordena a su grupo y otro motiva al personal. Vale recalcar que ninguno imparte castigos, ni agresiones.

Por consiguiente, los resultados indican que la mayoría de las jefaturas transmiten mensajes informativos a sus colaboradores y que ninguno impone castigos o agresiones.

Pregunta 23.

¿Qué tipo de mensajes recibe de su jefe?

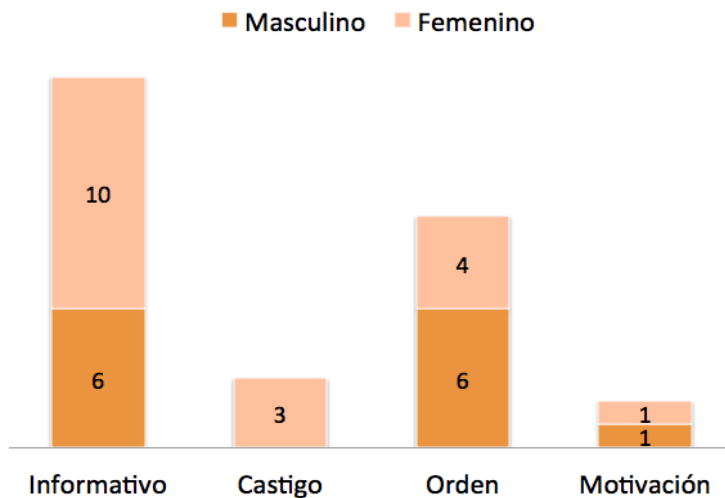


Figura 38: Pregunta 23 ¿Qué tipo de mensajes recibe de su jefe?

La Figura 38 señala que el 52% del público interno recibe comunicados informativos, equivalentes a 10 mujeres y 6 hombres. Mientras que una decena de trabajadores representados por el 32% recepta órdenes, divididos entre 4 mujeres y 6 hombres. Por lo que el 10% de empleados piensa que receptan palabras de castigo, del cual únicamente constan 3 mujeres. Tan solo 2 trabajadores se sienten motivados.

De los resultados expuestos, se identifica que la mayoría perciben que los mensajes contienen un matiz más informativo y casi nada motivacional.

Pregunta 24.

¿Cómo le gustaría felicitar a su equipo por el buen desempeño?

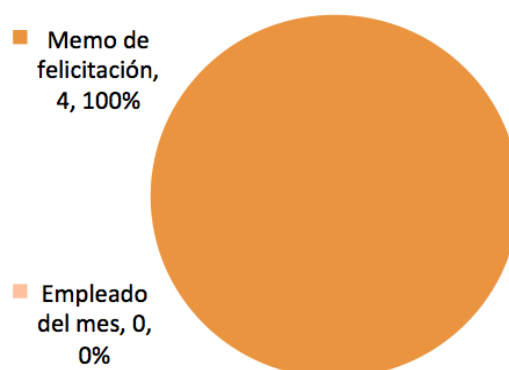


Figura 39: Pregunta 24 ¿Cómo le gustaría felicitar a su equipo por el buen desempeño?

La Figura 39 señala el procedimiento para felicitar el buen desempeño laboral. Los altos cargos comunicaron al unísono mediante memos de felicitación. Por lo tanto, las jefaturas descartan la idea de seleccionar el empleado del mes.

De los resultados mencionados, se percibe que el sistema de recompensa sea mediante un memo de felicitación a los empleados.

Pregunta 25.

¿Cómo le gustaría ser felicitado por su buen desempeño?

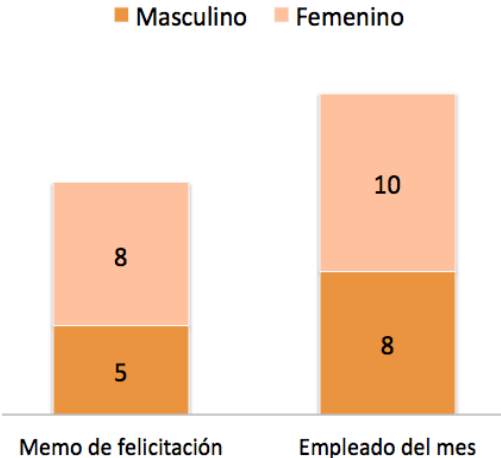


Figura 40: Pregunta 25 ¿Cómo le gustaría ser felicitado por su buen desempeño?

La Figura 40 destaca el sistema de recompensas por la buena práctica de los trabajadores de Segumedik. El 58% promueve el reconocimiento al Empleado del mes, estimando a 10 mujeres y 8 hombres a favor.

Por el contrario, el 42% de colaboradores consideran el Memo de felicitación como una opción más viable, divididos en 8 mujeres y 5 hombres.

De los resultados mencionados, la mayoría de los trabajadores identificaron al Empleado del mes como sistema de recompensa. Sin embargo, las jefaturas indicaron que la única vía sea mediante los Memos de felicitación, en vez de seleccionar al Empleado del mes.

Pregunta 26.

¿Cómo le gustaría comunicar a su equipo por una falla, incumplimiento o mal desarrollo de las actividades laborales?



Figura 41: Pregunta 26 ¿Cómo le gustaría comunicar a su equipo por una falla, incumplimiento o mal desarrollo de las actividades laborales?

La Figura 41 sugiere que los directivos esperan comunicar la falla cara a cara. Las jefaturas no concuerdan en enviar un oficio por una falla, incumplimiento o mal desarrollo de las actividades laborales a sus empleados. Todos los altos cargos prefieren tratar el tema personalmente.

Pregunta 27.

¿Cómo le gustaría ser comunicado por una falla, incumplimiento o mal desarrollo de sus actividades laborales?

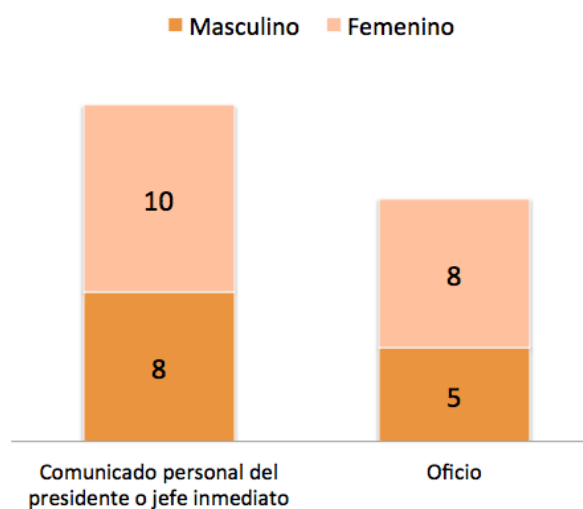


Figura 42: Pregunta 27 ¿Cómo le gustaría ser comunicado por una falla, incumplimiento o mal desarrollo de sus actividades laborales?

Existen algunas medidas para comunicar una falla, incumplimiento o mal desarrollo de las actividades laborales. La Figura 42 muestra que el 42% de los colaboradores prefieren recibir un oficio. Mientras que el 58% estima que el mensaje debe ser personal por parte del presidente o jefe inmediato, de las cuales 10 mujeres y 8 hombres esperan un aviso más directo.

Por consiguiente, se percibe que la mayoría del equipo interno sea comunicado de forma personal por alguna falla, incumplimiento o mal desarrollo de sus actividades laborales. Los directivos también concuerdan con esta medida.

4.2 Análisis de observación de campo

La observadora clasifica el espacio físico de Segumedik en un periodo de dos etapas. Inicialmente, la organización ejecutaba sus actividades administrativas, comerciales, financieras, logística, comedor y revisiones médicas ocupacionales en la oficina 608 del Edificio Blue Towers. En enero ampliaron su despacho y trasladaron las operaciones administrativas a la oficina 606. En este estudio constan las jefaturas, coordinación y recepción; mientras que en la oficina 606 continúa la atención de los profesionales médicos, hacia los clientes de las empresas clientes.

4.2.1 Tipo de observación

Según la participación de la observadora, una forma de aprender y formar parte del desarrollo interno de la compañía corresponde a transcurrir en un entorno participativo. De esta manera, la autora percibe un panorama más claro de las fortalezas y debilidades.

Según la duración, la observación se efectuó en enero y junio del 2016, significando un periodo a largo plazo.

Según el registro, el medio se describe mediante fotografías de las oficinas 606 y 608 del Edificio Blue Towers.

4.2.2 Formato de registro

Tabla N. 6: Observación de campo

Proyecto:	Proyecto integrador	Registro gráfico:	Fotos
Lugar:	Edificio Blue Towers, oficina 606 y 608	Periodo de observación:	Enero del 2016
Hora de inicio:	09H00	Hora de salida:	18H00
Descripción			
<ul style="list-style-type: none"> ● El Gerente Comercial posee un tablero de corcho con los horarios laborales de cada médico. También una pizarra para agendar las reuniones. ● El Departamento Financiero posee una pizarra grande para anotar las fechas de cobranzas y retiro de cheques a los clientes. ● El personal se comunica por correo electrónico, llamadas telefónicas y Whatsapp. ● En la oficina 608 hay un reloj biométrico que controla la entrada, salida y almuerzo. ● No existen los procesos y herramientas internas formalizados. ● No hay un área destinada solo para el comedor de los trabajadores. ● La empresa brinda el almuerzo a los colaboradores. ● La institución no cuenta con el manual del empleado. ● Existe señalética en la puerta de los baños de las oficinas. ● El dispensador de agua está junto al baño de la oficina 608. ● El espacio de cafetería está junto al baño de la oficina 606. ● No hay definido un modelo de oficio y memo. ● No hay un cronograma de capacitaciones y actividades corporativas. ● No hay definido un modelo de oficio y memo. ● No hay una estructura de correo electrónico. ● No se indica el tipo de comunicado que los jefes impartirán cara a cara a su departamento o subalterno. 			
Interpretativo			
<ul style="list-style-type: none"> ● No se incentiva una constante motivación que enfoque los valores y filosofía empresarial que derive mejores resultados internos. ● El sentido de pertenencia es parcial. ● Algunos colaboradores realizan funciones ajenas a su cargo. ● La comunicación cara a cara u orden directa del jefe es efectiva. Sin embargo, el inconveniente aparece cuando la información es estática y no difundida. 			
Temático			
<ul style="list-style-type: none"> ● La Junta de Accionistas espera formalizar las herramientas de comunicación, según las encuestas realizadas a las jefaturas. También quisieran establecer un plan de comunicación alineado a los objetivos institucionales, con base en la entrevista al Ec. Rafael Bohórquez, Presidente de Segumedik. 			
Personal			
<ul style="list-style-type: none"> ● Libre intercambio de opiniones de los subalternos hacia los altos cargos. ● Bidireccionalidad entre los directivos y colaboradores. ● El colaborador se convierte en portavoz de opiniones hacia los directivos. ● La compañía respeta la fecha de los pagos a los trabajadores. 			

4.3 Análisis de entrevistas

4.3.1 Entrevista a Ana Criollo, Jefa de RR.HH. de Kia

Según Ana Criollo, las herramientas de comunicación interna más frecuentes atañen a los correos electrónicos masivos, reuniones, carteleras ubicadas en zonas estratégicas y el manual del empleados. Para las reuniones eficaces, Criollo estima la puntualidad como característica distintiva de las empresas. Recomienda que el cambio empieza desde los directivos o dueños, llegando 5 minutos antes a las reuniones. De lo contrario, la impuntualidad causaría molestias y, al mismo tiempo, el individuo perdería el diálogo tratado en su ausencia. Entonces sugiere un control en la planificación del tiempo para evitar inconvenientes.

Criollo señala que lo comunicados sean breves y concisos. Considera imprescindible el asistir preparado a cualquier evento corporativo o reunión y evitar el uso del celular. Sea cual sea el evento, hay que informar con anticipación y respaldarlo por medio del correo electrónico.

Especifica que la medición de los resultados laborales se torna una gestión compleja. El factor humano vive un cambio constante, por lo que hay que identificar las necesidades y mecanismos de motivación. En este aspecto, Criollo señala que el sistema de recompensas debe ser diseñado según los objetivos y el eje del negocio. Puntualiza que el establecimiento de las estrategias y las metas cumplen un rol vital en la medición. Comenta que uno de los incentivos corresponde a una buena remuneración

4.3.2 Entrevista a Marlene Mosquera, catedrática de la Universidad Politécnica Salesiana

Según Mosquera, hay que formalizar el esquema de información y los mensajes desde el líder de la institución, en función de las metas, la estrategia y objetivos. Considera que así surge la formalidad; de lo contrario, los mensajes se convierten

en rumor. La comunicadora recomienda usar la comunicación interna de forma estratégica, para la difusión del plan de prevención de salud ocupacional. Esto, según la catedrática, se hace creando medios de comunicación que concientice con mensajes internos.

Indica que el canal de comunicación más adecuado es cara a cara por la bidireccionalidad. Prosigue que también se generan otros mensajes en la planificación de reuniones y que el contenido se divida según lo urgente o informativo. Según Mosquera, la información dura y urgente va desde los jefes hacia sus colaboradores, primero en reuniones y luego por mail. Los urgentes son personales, directos y cara a cara. Puntualiza que los eventos corporativos se comunican por mail. Señala que los mensajes informativos sean por correo electrónico, reuniones, foros y charlas. Recalca que las reuniones sean por áreas de interés para repasar el rumbo de la empresa.

Agrega que una herramienta formal y aceptada es el correo, por esa vía se trabajan los mensajes y boletines virtuales. También está el trabajo uno a uno por charlas y talleres. Otra corresponde a las carteleras ubicadas en salas de conferencias, áreas de paso y comedores. Mosquera no aconseja exponer la misma cartelera durante semanas, porque los colaboradores ven el mismo elemento y lo dejan de visualizar al no haber nuevos contenidos. Lo ideal, según la catedrática, es actualizarlo semanalmente y retirar la información vieja. Además que el contenido sea informativo y social. El orden es estratégico: lo más importante va de la derecha hacia arriba, centro y lo menos importante de izquierda hacia abajo.

4.3.3 Entrevista a Jael Espinoza, Relacionista Pública de la Agencia de Comunicación CRF

Según Jael Espinoza, la comunicación también puede manejar varios campos de estudio como las relaciones públicas, publicidad, marketing y otras actividades, incluida la comunicación interna. Sin embargo, recomienda que lo ideal es que no se confundan las funciones. Para Espinoza, un Departamento de Comunicación estructura una combinación de distintos profesionales en publicidad, marketing,

relaciones públicas y community manager. Considera a la comunicación en un plano macro, donde se reúnen nichos más pequeños.

Asegura que cualquier cambio debe empezar desde la cabeza de la empresa. Es decir, el presidente y las jefaturas sean el punto de partida del bienestar de sus empleados. De esta manera, Espinoza sostiene que el público interno mejora el nivel de confort en la empresa.

Las herramientas de comunicación que utiliza a nivel interno corresponden al correo electrónico, carteleras, eventos y encuestas internas. En la cartelera establece todas las actividades internas, como cumpleaños y eventos de integración para los colaboradores.

4.3.4 Entrevista a Ángela Marriott, Jefa de Talento Humano de Almacenes Marriott

Según Marriott, todos los medios de comunicación son correctos, mientras sean claros y contundentes. Explica que el hablar claro equivale a una filosofía corporativa, así se evita la tangente. Establece que el proceso adecuado es ir directo, sea verbal o escrito. De lo contrario, la persona no cuestiona lo que quiere saber y el clima laboral se torna confuso.

Estima que las herramientas de comunicación interna se usen de acuerdo a los niveles de urgencia. Prosigue que las noticias generales sean por carteleras, correos internos y agendas; mientras que la información urgente sea personalizada, breve y clara en reuniones o vía telefónica. Enfatiza que el comunicado verbal se justifica en casos importantes, donde el rumor se lo aclare por escrito y verbalmente. Sugiere el uso de Whatsapp, respetando las debidas puntuaciones y ortografía., ya que de lo contrario, se desinforma y después toma más tiempo en rectificar.

Marriott establece que a veces los jefes no corrigen las faltas o rumores a tiempo. Considera que una solución sería frentear al individuo que difundió el rumor y seguir las claves para mejorar la comunicación a nivel interna como la coherencia,

integridad, objetivos claros, una filosofía y cultura empresarial. Resalta la importancia del manual de empleado, insertar una cultura del cual un buen empleado sea buen miembro de familia en su casa para cumplir todas sus actividades.

Según la especialista, las actividades corporativas se deberían desarrollar en horarios de trabajo. Aunque se opone a los eventos de integración, ya que la gente trabaja por resultados, en vez de la estima hacia otros. Establece que la cultura se promueve a través del diseño de un proceso de comunicación interna, difundida por Talento Humano.

4.3.5 Entrevista a Carolina Arana, Analista de Desarrollo Organizacional del Hospital Luis Vernaza

Para Arana, las herramientas de comunicación más idóneas corresponden a los memos u oficios, mientras que las masivas son la cartelera y boletines. La vía para formalizar los mensajes corporativos, según la especialista, depende de la selección de la comunicación; aunque destaca el boletín virtual, circulares a los directivos, cartelera y reuniones. Resalta que la ausencia del manual de funciones no permite la dirección de cargos. Además destaca que al ignorar las funciones, el sujeto puede irse por desconocimiento o no haber cumplido con las expectativas del puesto.

Según Arana, la consigna debe estar clara y esto se da cuando el colaborador firma un recibido de la convocatoria o notificación. De lo contrario, el público interno puede conversar directamente con el jefe inmediato. También se traspasa el comunicado mediante el correo electrónico, boletines, carteleras y por oficio. Arana considera facilitar la información en las reuniones para evitar el rumor. Agrega que los colaboradores deben estar informados de todas las novedades que transcurran dentro de la institución.

Para Arana, el plan de comunicación interna consiste en un espacio visible donde notificar la información a los colaboradores y socializar lo importante y relevante. Sugiere que los pasos para elaborar el plan interno corresponden a tener un lugar

donde colocar la información, que todo el personal tenga acceso al contenido, actualizar la información, mantenerla al día y evaluar o que alguien evalúe si fue receptada adecuadamente. Asegura que no basta con la publicación, también funcionan las charlas o inducción al personal. La evaluación se la realiza con preguntas entre los colaboradores al azar, para ver si la información fue socializada o se la adquirió como conocimiento.

4.3.6 Entrevista a Érika Poveda, DirCom del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil

Según Érika Poveda, la comunicación interna constituye una herramienta de gestión empresarial. Sugiere formalizar mecanismos de comunicación entre los colaboradores, para evitar el intercambio de rumores o tergiversación de mensajes. Recomienda que no se maneje una comunicación autoritaria, es decir, del director hacia abajo. Por el contrario, asegura que sea de forma ascendente, descendente y horizontal para que exista una sinergia de todas las áreas. Para Poveda, todos los sistemas están integrados, eso significa que un departamento depende de otro y así sucesivamente. Puntualiza que al trabajar varias áreas en conjunto, debe haber una comunicación efectiva dentro de todos estos componentes para brindar un buen servicio.

Considera que una gran herramienta es el conocimiento del manual del empleado por parte de todo el equipo. Además sugiere formas de formalizar la comunicación interna como reuniones, circulares, capacitaciones, entrevistas, revistas y medios digitales. Según Poveda, la comunicación de las reuniones mejora el clima corporativo; así los empleados se informan en su totalidad de un tema y las actividades empresariales. De esta manera, ellos se convierten en amplificadores externos.

Otra característica importante atañe a las circulares. Sin embargo, Poveda señala que el Departamento de Recursos Humanos es el encargado idóneo de esta herramienta de comunicación interna. También valora las jornadas de capacitación dentro de la institución, que se complementan con entrevistas para cerrar círculos de

calidad entre los colaboradores. Adicional a esto, Poveda resalta las publicaciones organizacionales como las revistas o gacetas en los recursos digitales.

4.4. Cumplimiento de los objetivos específicos

Objetivo 1.

Diagnosticar el manejo de la comunicación interna de Segumedik y sus posibles falencias en las herramientas al transmitir mensajes entre los colaboradores, a través de encuestas al personal y con una observación de campo.

Con respecto a las encuestas, Segumedik afirma la claridad de los mensajes cara a cara y que los contenidos sean informativos y sociales. Sin embargo, el personal estima que los mensajes informativos guardan poca motivación. Además todos los directivos consideran felicitar a sus empleados mediante un memo de felicitación, en vez de nombrarlo el empleado del mes. Aunque 18 colaboradores destacan el mecanismo como sistema de recompensas. Por el contrario, la empresa considera que el mal rendimiento sea comunicado cara a cara. La Tabla N. 7 muestra una serie de inconvenientes mencionados por el equipo interno.

Tabla N. 7: Falencias internas

Fallas	Jefaturas	Subalternos	Total
No revisan las redes sociales corporativas	2	16	18
Comunicación informal	4	25	29
Desconocimiento de funciones	-	10	10
Polifuncionalidad	-	26	26
Ausencia del manual del empleado	4	31	35
Mensaje de castigo	-	3	3

La observación de campo clasifica las cualidades según las categorías descriptivas, interpretativas, temática y personal.

Descriptivo:

- a. Tablero de corcho con los horarios laborales de los médicos.
- b. Pizarra para agendar reuniones con posibles clientes.

- c. Pizarra con fechas de cobranzas y retiro de cheque a los clientes.
- d. Reloj biométrico que controla la hora de entrada, salida y almuerzo.
- e. Ausencia de comedor y manual del empleado.
- f. Presencia de señalética en el área de los baños.
- g. Espacio de cafetería junto al baño.
- h. Comunicados por correo electrónico, llamadas y Whatsapp.
- i. Ausencia del modelo de oficio y memo.
- j. Ausencia visual del cronograma de capacitaciones y actividades.
- k. Informalidad de los procesos y herramientas de comunicación

Interpretativo:

- a. Poca motivación con relación a los valores y filosofía empresarial.
- b. El sentido de pertenencia es parcial.
- c. Polifuncionalidad.
- d. Comunicación cara a cara efectiva.
- e. Debilidad del canal del mensaje.

Temática

- a. Los directivos quieren diseñar un plan de comunicación.
- b. La compañía espera formalizar las herramientas de comunicación.

Personal

- a. Libertad de opinión entre subalternos y jefaturas.
- b. Bidireccionalidad.
- c. Puntualidad de los pagos a empleados.

Objetivo 2.

Identificar las herramientas de comunicación interna más idóneas para aplicarse; mediante encuestas al personal y entrevistas a expertos de comunicación corporativa, relaciones públicas y talento humano.

El análisis de las herramientas de comunicación seleccionadas por los especialistas y trabajadores de Segumedik se lo estableció por separado. La Figura 43 identifica

las recomendadas de los expertos, del cual se cuantifica con respecto a las labores cotidianas junto al público interno.

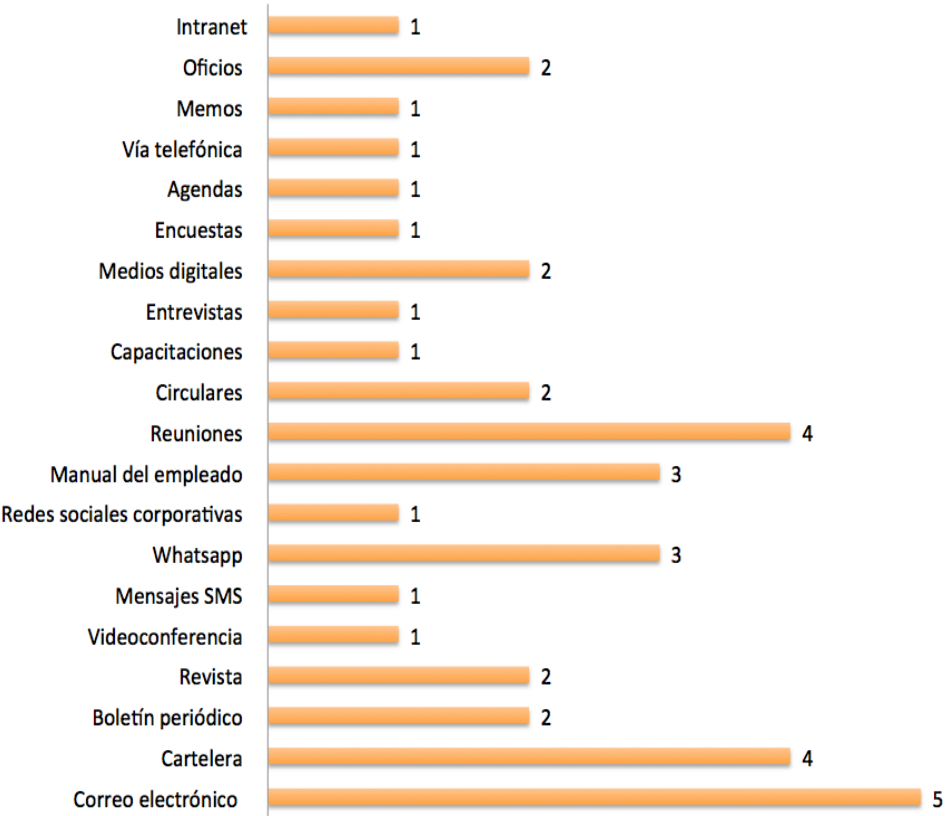


Figura 43: Herramientas de comunicación de los entrevistados

El correo electrónico es el recurso más utilizado por los profesionales consultados, seguida de las reuniones y carteleras. La aplicación de Whatsapp también se ha convertido en un mecanismo de comunicación factible en el mundo corporativo. A su vez, comparte el tercer puesto con el manual del empleado. Después continúan el boletín periódico, revista, circulares, medios digitales y oficios. También se sugiere la videoconferencia, los mensajes de texto, redes sociales corporativas, capacitaciones, entrevistas, encuestas, agendas, vía telefónica, memos e intranet.

En cambio, la Tabla N. 8 agrupa los resultados de las encuestas efectuadas en Segumedik. En consecuencia, el plan de comunicación contiene las de mayor puntuación. En el cuestionario de preguntas se establecieron doce herramientas y las más altas corresponden en el siguiente orden: Whatsapp, correo electrónico y cartelera. Mientras que la plataforma de intranet y las reuniones tienen una calificación intermedia.

Tabla N. 8: Herramientas de comunicación propuestas por Segumedik

Herramienta de comunicación	Jefaturas	Subalternos	Total
Correo electrónico	4	30	34
Cartelera	3	29	32
Boletín	-	-	-
Revista bimensual	-	-	-
Whatsapp	4	31	35
Redes sociales	-	-	-
Reuniones de estrategia	3	13	16
Foros	-	-	-
Memos / Oficios	-	5	5
Actividades	4	15	19
Buzón de sugerencias	-	13	13
Intranet	2	19	21

En general, la Tabla N. 9 identifica las herramientas de comunicación sugeridas por los especialistas e integrantes de Segumedik:

Tabla N. 9: Herramientas de comunicación propuestas

Herramienta de comunicación	Jefaturas	Subalternos	Expertos	Total
Correo electrónico	4	30	5	39
Cartelera	3	29	4	36
Boletín periódico	-	-	2	2
Revista	-	-	2	2
Videoconferencia	-	-	1	1
Mensajes SMS	-	-	1	1
Whatsapp	4	31	3	38
Redes sociales corporativas	-	-	1	1
Manual del empleado	-	-	3	3
Reuniones	3	13	4	20
Circulares	-	-	2	2

Capacitaciones	-	-	1	1
Entrevistas	-	-	1	1
Medios digitales	-	-	2	2
Encuestas	-	-	1	1
Agendas	-	-	1	1
Vía telefónica	-	-	1	1
Memos	-	5	1	6
Oficios	-	5	2	7
Actividades	4	15	-	19
Buzón de sugerencias	-	13	-	13
Intranet	2	19	1	22

Los colaboradores de Segumedik y los especialistas entrevistados recomiendan veintidós herramientas de comunicación, de las cuales se destacan las siguientes para diseñar la primera campaña interna:

- a. Correo electrónico
- b. Whatsapp
- c. Cartelera
- d. Intranet
- e. Reuniones

Objetivo 3.

Elaborar un plan de comunicación que contenga las herramientas a utilizar, para comunicar de forma efectiva los mensajes entre el público interno de la empresa de salud ocupacional Segumedik; a través de la encuesta al personal y consultas a especialistas.

Campaña para formalizar las herramientas de comunicación interna en Segumedik

a. Antecedentes

Segumedik nace de la idea de cuatro personas, con la necesidad de brindar asesoría en salud ocupacional y seguridad industrial. La organización facilita a las empresas la implementación del modelo de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en base a los lineamientos del Sistema de

Auditorías de Riegos del Trabajo del IESS. Ellos esperan que las empresas tomen conciencia y den un alto grado de importancia a la instauración de ambientes de trabajo seguros, mediante los derechos del trabajador y la satisfacción del cliente por los servicios de Segumedik. Sus valores promueven la vocación del servicio, compromiso con la calidad y seguridad, profesionalismo optimización del tiempo, ética y mejora continua.

b. Estudio de mercado

SME Servicios Médicos del Ecuador: Compañía con 4 años en el mercado que ofrece asesoría en salud ocupacional y seguridad. Entre sus servicios constan los siguientes: análisis de los riesgos laborales de los trabajadores, exámenes y consultas médicas, vigilancia de la salud, fichas médicas, administración del departamento médico, odontología y más. Su sede radica en el kilómetro 2.5 de la Av. Carlos Julio Arosemena, Guayaquil.

Veris: La empresa de salud ocupacional cuenta con más de 10 años de experiencia y 11 centrales médicas, con su servicio de laboratorio clínico a domicilio. Entre sus especialidades constan las áreas de ginecología, alergología, cardiología, cirugía, fisioterapia, oncología, neonatología, pediatría, psicología y otros. La dirección matriz queda en el Edificio Veris, en la Av. Juan Tanca Marengo y Av. Agustín Freire Ycaza.

c. Objetivos

Objetivo general

Optimizar el flujo de información a través de las herramientas de comunicación interna, estableciendo una guía de procesos que indique las funciones y responsabilidades en el manejo de la comunicación.

Objetivos específicos

Sistematizar procedimientos y acciones, que incluyan el uso adecuado de las herramientas a emplear por los colaboradores, que permitan mejorar la comunicación interna.

Establecer actividades como charlas médicas, mes de la salud, smartphone y colaborador destacado; con la finalidad de viralizar las herramientas, incluyendo el cronograma y el presupuesto correspondiente.

d. Público objetivo

Enfocado al público interno de Segumedik, empresa que ofrece asesoría de salud ocupacional y seguridad industrial, que aún no formaliza las herramientas de comunicación. En total: diecinueve profesionales médicos y especialistas, encargados de brindar el servicio de salud a las empresas clientes de Segumedik y doce colaboradores que ejercen sus funciones en las áreas administrativa-financiera, comercial, sistema y servicio al cliente.

e. Mensaje

“Hablo claro, soy Segumedik”: La elección del mensaje emplea el criterio de claridad para garantizar la certeza y distinción del comunicado. Además sembrar la idea de que Segumedik no solo sea la compañía donde los colaboradores prestan sus servicios, sino que alcance valores intangibles.

f. Estrategia

Socializar el procedimiento de cada herramienta: Así se incentivará la participación de los colaboradores y al inicio de la campaña, se fotografiará al personal que sociabilice las herramienta de comunicación.

g. Tácticas

Diseño de las cinco herramientas de comunicación interna a utilizarse en la organización: correo electrónico, Whatsapp, cartelera, intranet y reunión.

Desarrollo de una guía de procedimientos para la comunicación interna de Segumedik: (anexo 16).

h. Actividades

Destacar las charlas médicas: En la cartelera se expondrá una foto relacionada a las charlas médicas que realiza Segumedik a otras empresas.

Adicional una breve información con respecto a la fecha, el médico a cargo, el nombre de la charla y un resumen de la actividad.

Smartphone 24/7: El colaborador fotografiará en cualquier ocasión, sea en el trabajo o la calle, un ejemplo del mal hábito de salud y riesgos laborales. Estas se verán reflejadas en la cartelera e intranet como una mala práctica, con la autoría del trabajador. Al mismo tiempo, entraría en el banco de publicaciones para las redes sociales.

Mes de la salud: En total se organizará una reunión relacionada a la salud por mes, es decir, todo el equipo interno promoverá una de las temáticas de las charlas médicas de la empresa; a través de las herramientas internas.

Colaborador destacado: Envío de oficio de felicitación. Las jefaturas decidirán de manera mensual al mejor trabajador por puntualidad, responsabilidad, respeto, honestidad y otros factores percibidos.

i. **Calendario** (anexo 16)

j. **Presupuesto** (anexo 16)

El diseño del plan de comunicación consta en el área de anexos, con las respectivas ilustraciones e información para proceder a la primera campaña interna. Adicional al contenido del proyecto, en la Tabla N. 10 se indican varias recomendaciones de los entrevistados, para elaborar el documento con la propuesta comunicacional.

Tabla N. 10: Diseño del plan de comunicación

Nombre	Recomendaciones	Herramientas	Partes del plan
Rafael Bohórquez	Desarrollar una estrategia como el plan de comunicación para que los empleados estén informados de las actividades, nuevas disposiciones y políticas. Agregar un departamento que ayude al personal y mejore la imagen corporativa.	Soporte escrito y digital	Estimar un presupuesto y organizar las actividades empresariales en un calendario, según las metas trazadas.

Marlene Mosquera	El plan de comunicación interna debe alinearse al plan de comunicación general. De lo contrario, se puede partir de los objetivos y al plan de negocio. El enfoque del público es interno. Elaboración anual y con proyecciones.	Soporte escrito	Evaluar el entorno. Identificar el público interno y canales de comunicación.
Carolina Arana	Espacio visible donde notificar la información a los colaboradores y socializar lo importante y relevante. No basta con la publicación, también funcionan las charlas o inducción al personal.	Físico, entre los colaboradores. Charlas e inducción.	Analizar el entorno. Tener claro el mensaje de la campaña. Evaluar la recepción de la información.

4.5. Comprobación de la hipótesis

Hipótesis: La informalidad de las herramientas de comunicación ocasiona debilidades y rupturas de las relaciones entre los subalternos y directivos de Segumedik y es la causa de la baja efectividad de la comunicación interna de la empresa.

a. Evidencia de las encuestas

La Tabla N. 11 muestra que los integrantes de Segumedik sí perciben algún inconveniente por no formalizar la comunicación interna. El 83% de la compañía lo asevera a través de las encuestas, que responde a la hipótesis planteada en este trabajo de titulación. A su vez, las cuatro jefaturas concuerdan y la mayoría de los subalternos. El porcentaje restante indica una minoría de 6 trabajadores. Cabe destacar que no todos cumplen la jornada laboral dentro de las instalaciones, por reuniones con clientes o mensajería o cualquier otra eventualidad solicitada.

Tabla N. 11: Problemas por la comunicación informal

Comunicación informal	Jefaturas	Subalternos	Total
Sí	4	25	29
No	-	6	6

Además, la Tabla N. 12 revela que todos los mensajes transmitidos cara a cara son claros. En este aspecto, la bidireccionalidad desempeña un rol importante. Se identifica que cumple el entendimiento cuando el emisor le comunica directamente al receptor y este decodifica la información.

Tabla N. 12: Claridad del mensaje

Claridad del mensaje	Jefaturas	Subalternos	Total
Sí	4	31	35
No	-	-	-

b. Evidencia de los expertos

Según los especialistas, las herramientas de comunicación interna y el esquema de información se formalizan para evitar rumores o tergiversaciones del mensaje. En el caso de las herramientas masivas, ellos mencionan el uso de la cartelera, agenda, correo y boletines; los mensajes urgentes sean cara a cara, en reuniones o por teléfono; mientras que lo informativo se indique por correo, reuniones, foros y charlas.

Con respecto a la planificación de las reuniones, sugieren seguir una cronología periódica con la constancia del contenido por correo electrónico, boletines, cartelera y oficios. A su vez, destacan que esto mejora el clima y se puede complementar con jornadas de capacitación, para difundir el plan de prevención de salud ocupacional. En el lapso de la intervención, sugieren que al colaborador se le haya facilitado la información de la charla.

De acuerdo a las declaraciones, también recomiendan que la comunicación sea horizontal, ascendente y descendente. De esta manera, los expertos aseguran la integración de todos los departamentos y así se evita el diálogo autoritario. En relación a las claves para una efectiva comunicación interna, ellos indicaron criterios de coherencia, integridad, claridad, puntualidad, respeto, filosofía y cultura.

c. Evidencia de la observación de campo

De acuerdo a las cualidades atisbadas por la autora, la debilidad en la comunicación ocasiona poca motivación que promueva los valores y filosofía empresarial, la informalidad de los procesos y herramientas de comunicación, la necesidad de diseñar un plan de comunicación y el desconocimiento del uso adecuado de las herramientas internas.

Aunque la bidireccionalidad exista cara a cara, el problema surge con los mensajes masivos y generales. También se respeta el libre intercambio de opiniones entre los dos bloques de la empresa, es decir, jefaturas y subalternos. En este aspecto, la empresa usa el tablero de corcho con los horarios laborales de los médicos y la pizarra para agendar reuniones con posibles clientes, fechas de cobranzas y retiro de cheque a los clientes.

En consecuencia, la hipótesis se ACEPTA.

Esto se debe por el resultado de la encuesta, porque una alta tasa de trabajadores de la empresa indicaron que hay problemas por no formalizar las herramientas de comunicación. Así como todos señalaron que la comunicación interna es clara cuando el mensaje se comparte cara a cara.

5. CONCLUSIONES

Cumplimiento de los objetivos específicos:

1- La comunicación informal es la principal falencia a nivel interna, a pesar que los mensajes cara a cara sean claramente transmitidos. La mayoría de los colaboradores perciben que aún no se han establecido las herramientas de comunicación. Mientras que los problemas secundarios corresponden al deficiente uso de las redes sociales corporativas, el desconocimiento de funciones, la ausencia del manual del empleado y la polifuncionalidad.

Varios de los inconvenientes de las herramientas utilizadas ocasiona que no exista un calendario oficial que evidencie las reuniones, no hay herramientas de comunicación formalizadas, no hay definido un modelo de oficio y memo, no hay una estructura redactada de correo electrónico y no se indica el tipo de comunicado que los jefes impartirán cara a cara a su departamento o subalterno.

2- Las herramientas más utilizadas en Segumedik, con base en los resultados de las encuestas, son el correo electrónico, el comunicado cara a cara, Whatsapp, memos y oficios, reuniones de estrategia o desayunos de trabajo y actividades como campañas de salud, deportivas, culturales, etc.

Las herramientas de comunicación interna identificadas por las jefaturas y subalternos fueron el correo electrónico, Whatsapp, cartelera, actividades, reuniones, intranet. Adicional a esto, los colaboradores estiman agregar otros recursos como el buzón de sugerencia, memos y oficios, que serán considerados por los directivos.

Los especialistas en comunicación corporativa, relaciones públicas y recursos humanos aconsejan las siguientes herramientas: correo electrónico, cartelera, reuniones, Whatsapp, manual del empleado, boletín periódico, revista, circulares, medios digitales, oficios, videoconferencia, mensajes SMS, redes sociales corporativas, capacitaciones, entrevistas, encuestas, agendas, vía telefónica, memos e intranet.

Por consiguiente, según los resultados de las encuestas y especialistas, las herramientas de comunicación interna a emplear por Segumedik son el correo electrónico, Whatsapp, cartelera, intranet y reuniones.

3-Se diseñó un plan de comunicación que contenga las herramientas de comunicación interna, del cual queda estipulada en esta tesis. El plan contiene diez capítulos donde se detallan los antecedentes, estudio de mercado, objetivos general y específico, público objetivo, mensaje, estrategia, tácticas, actividades, cronograma y presupuesto.

En el documento se incorpora una guía de procedimientos alineadas a las herramientas de comunicación, del cual indican los pasos a seguir según la llegada de un nuevo empleado, el desempeño del factor humano, la comunicación de crisis interna y el uso adecuado de las herramientas.

El mensaje de la primera campaña se lo denominó 'Hablo claro, soy Segumedik', cuya propuesta incluye cuatro actividades para sociabilizar las herramientas internas.

6. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos al finalizar el proyecto integrador, se recomienda lo siguiente:

- a. Identificar un sitio estratégico donde se ejecute el plan de comunicación, para que todos tengan acceso a la información.
- b. Designar un encargado de comunicación, no solo por el tratamiento de la información, sino para manejar el enfoque estratégico alineado al eje del negocio.
- c. Brindar estrategias de comunicación interna enfocadas al ámbito de la salud ocupacional, es decir, crear medios de concientización y campañas preventivas.
- d. Contar con el desenvolvimiento del público interno para la difusión del plan de prevención de salud ocupacional.
- e. Formalizar los mensajes a través del líder de la compañía y las herramientas de comunicación, puesto que la información se vincule a la estrategia y se planifique hacia las metas corporativas.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha. (2007). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
2. Barriga, Tomás. (2010). Imagen e identidad corporativa: ejemplos de construcción de la identidad visual. *Tierra Nuestra*, 8(1), 133-142. Disponible en <http://www.revistascientificasunalm.org/index.php/tierranuestra/article/view/785/616>
3. Behrentz, Mery. (2012). Estudio del clima organizacional en Energías S.A. durante 2011. *Revista Estrategia Organizacional*, 1(1), 55-65. Disponible en <http://hemeroteca.unad.edu.co/entrenamiento/index.php/reo/article/view/1212/1574>
4. BIC Galicia. (s.f.). Cómo elaborar el plan de comunicación. Disponible en http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf
5. Brandolini, Alejandra. (2008). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires: La Crujía
6. Bustamante, Edilson. (2012). La promoción de la salud desde la comunicación interna. *Revista Comunicación y Salud*, 2(2), 79-90. Disponible en <http://www.revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/34/41>
7. Bustamante, Edilson. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, 3(1), 35-49. Disponible en <http://www.revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/6/51>
8. Bustamante, Edilson. (2013). La comunicación interna y la promoción de la salud: estudio de caso en Madrid salud. Disponible en <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117320/ebo1de1.pdf?sequence=1>
9. Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McHall-Hill Companies. Disponible en <https://formulariosjuridicos.mx/descargass/General/Administracion%20de%20recursos%20humanos.pdf>
10. Cibanal, L., Arce, M., & Carballal, M. (2010). Técnicas de comunicación y relación de ayuda en ciencias de la salud. España: Elsevier

11. Cordero, Adrián. (2015). Dircom, el gestor de la comunicación. Workshop internacional, Ecuador.
12. Cordero, Vivian. (2015). Propuesta de aplicación web y plan de comunicación interna para la matriz de indicadores de desempeño ambiental de la Red Costarricense de Instituciones Educativas Sostenibles (REDIES). Disponible en <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1453>
13. Costa, Joan. (2011). El ADN del Dircom. Barcelona: CPC Editor
14. Costa, Joan. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía
15. Costa, Joan. (2012). El espíritu DirCom: sus aportaciones a la empresa del siglo XXI. Disertación de Joan Costa en el acto de su investidura como doctor honoris causa por la Universidad Peruana. Disponible en <http://www.reddircom.org/pdfs/spdircom.pdf>
16. Fernández, J., & Huertas, A. (2009). Redacción en relaciones públicas. Madrid: Pearson Prentice Hall.
17. Formanchuk, Alejandro. (2015). Ocho comunicadores internos te revelan sus claves para mejorar la comunicación interna. Formanchuk & Asociados. Disponible en <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-8-ideas/>
18. Formanchuk, Alejandro. (2014). Qué es la comunicación interna. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=JEMY2HrvJ20>
19. Gamarra, A., & Vera, M. (2015). Aplicación del modelo DirCom propuesto por Joan Costa en la dirección y gestión estratégica de la comunicación en campañas políticas municipales del Perú. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Disponible en <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/575497/1/Tesis+DirCom.pdf>
20. Gamboa, M., & Marvez, G. (2014). Tienen las empresas venezolanas un clima organizacional favorable al emprendimiento corporativo: Estudio exploratorio. *Revista Anales de la Universidad Metropolitana*, 14(1), 137-170. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4749633>
21. García, J., Ruiz, A., & Ventura, R. (1999). La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 18. Disponile en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>

22. Guzmán, Fernando. (2015). Comunicación organizacional y clima laboral: diseño de un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral en el área servicio al cliente de la empresa CONECEL S. A. Quito – Ecuador. Universidad Central del Ecuador. Disponible en <http://200.93.225.12/bitstream/25000/4998/1/T-UCE-0009-370.pdf>

23. Hernández, R., & Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag*, 1(1), 1-37. Disponible en <http://blog.ucvlima.edu.pe/index.php/psiquemag/article/view/2/2>

24. INTRAS Resp Com. (2013). Claves para una comunicación interna eficaz. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=TtmzLeEMC60>

25. Izurieta, R., Perina, R., & Arterton, C. (2002). Estrategias de comunicación para gobiernos. Buenos Aires: La Crujía

26. McGregor, Douglas. (1994). El lado humano de las organizaciones. Colombia: McHall-Hill Companies. Disponible en https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/direccic3b3n_x_y.pdf

27. Medina, M., Ibáñez, N., & Castillo, R. (2012). Estrategias para consolidar la cultura organizativa, para la competitividad: cooperativas de consumo, municipio Libertador del estado Carabobo. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales Negotium*, 8 (23), 163-201. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78225158007>

28. Medina, Pablo. (2010). El impacto de la comunicación interpersonal en la motivación del personal hospitalario. *Revista Universidad y Salud*, 12(1), 110-119. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v12n1/v12n1a13.pdf>

29. Míguez, M., & Baamonde, X. (2011). La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español. *Revista Razón y Palabra*, 75. Disponible en http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/13_Miguez_V75.pdf

30. Morales, Francisca. (s.f.). La comunicación interna: herramienta estratégica de gestión para las empresas. Disponible en <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

31. Morales, F., & Enrique, A. (2007). La figura del DirCom: su importancia en el modelo de comunicación integral. *Revistes Catalanes amb Accés Obert: RACO*,

- 35, 83-93. Disponible en <http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74256/94425>
- 32.** Moreno, A., Arbeláez, S., & Calderón, L. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las pymes. *Razón y Palabra*, (88). Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5196669>
- 33.** Ottoniel, Douglas. (2012). Trabajo de investigación seminario de formación profesional: teoría del campo Kurt Lewin. Sonsonate: Universidad Sonsonate. Disponible en <http://es.slideshare.net/ingdc/teora-del-campo-kurt-le>
- 34.** Pinillos, Alberto. (1996). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. Harvard Deusto Business Review, (70), 48-63. Disponible en http://www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo.pdf
- 35.** Pintado, T., & Sánchez, J. (2014). Nuevas tendencias en comunicación estratégica (3). Esic: Madrid. Disponible en <https://books.google.es/books?id=25MwBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- 36.** Quiroga, Dario. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento: Pymes metalmeccánicas de Cali. *Revista Universidad y Empresa*, 6 (13), 9-36. Disponible en <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1033/932>
- 37.** Revista Dircom. (2011). Entrevista a Ángel Sandoval: el DirCom debe resolver conflictos. Disponible en <http://www.revistadircom.com/redaccion/relacione-publicas/616.html>
- 38.** Rumschisky, R., & Carlavilla, J. (2008). El director de comunicación ideal. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación. Disponible en http://web.archive.org/web/20140308063324/http://www.unionprofesional.com/Us erFiles/File/seminarios/Adicional_El-director-de-comunicacion-ideal.pdf
- 39.** Saló, N., & Clèries, X. (2007). La auditoría de comunicación: una herramienta para las organizaciones sanitarias. *Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI*, 5 (1), 123-135. Disponible en http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=13100316&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=261&ty=6&accion=L&origen=zona delectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=261v5n1a13100316pdf001.pdf

40. Sánchez, Eloina. (2015). Estrategias para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en el Personal de la Unidad Educativa Débora Medina Vivas. *Investigación y Formación Pedagógica*, 2(1), 54-72. Disponible en <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvformpedag/article/view/3675/1825>
41. Sandoval, María. (2004). Concepto y dimensiones de clima organizacional. *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. Disponible en http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/administracion/4/admonrec2/MOD_3_LECT_3.pdf
42. Segredo, Alina. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana Salud Pública*, 39 (2), 385-393. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext
43. Stem, Kristyn. (2008). Informe técnico de salud mundial: cómo crear un clima laboral que motive al personal y mejore el desempeño del trabajo. The INFO Project at the Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs. Disponible en https://www.k4health.org/sites/default/files/motivating%20work%20climate_spa.pdf
44. UCEMA. (2009). Cómo sortear los temblores de la comunicación interna. X Jornadas de actualización en Recursos Humanos. Disponible en https://www.ucema.edu.ar/rrhh2009/download/brandolini_jornadas_ucema.pdf
45. Xifra, J., & Lalueza, F. (2009). Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa. Madrid: Pearson Prentice Hall.
46. Zapata, Lelia. (2015). Plan estratégico de comunicación interna: el mayor reto en comunicación interna para el 2015. Disponible en <http://talentosreunidos.com/2015/01/19/plan-estrategico-de-comunicacion-interna-2/>
47. Zapata, Lillian. (2015). *Revista Imagen y Comunicación*, 67. Disponible en <http://www.lzcperu.com/imagenycomunicacion/revistas/e67.pdf>

8. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al Ec. Rafael Bohórquez

Nombre: Rafael Bohórquez

Cargo: Presidente de Segumedik

1. ¿Cuáles son las áreas o departamentos de trabajo que posee la empresa?

Bohórquez: Administrativa - Financiera, Sistemas, Comercial y Servicio al cliente.

2. ¿Cuál es la función específica de cada uno? ¿En cuál área entraría usted?

Bohórquez: Yo entraría en el área administrativa. En general, las funciones son las siguientes. El servicio al cliente es atender a todas las empresas que le damos el servicio de médico ocupacional. El tema administrativo es atender los requerimientos internos y corporativos de la compañía como tal. Dentro de esto también está la parte financiera y contable que es el manejo de los registros contables, ingresos, egresos y el manejo del flujo. El área comercial es aquella que se encarga de captar a clientes y empresas que requieran de nuestros servicios. El área de sistemas y desarrollo es la que supervisa y vigila el adecuado funcionamiento del software que manejamos en la compañía, que también es utilizado por los doctores que dan el servicio a nuestras empresas.

3. ¿Quiénes y por qué decidieron crear esos departamentos? ¿Por qué no optaron otras jefaturas?

Bohórquez: Quienes lo creamos fueron los cuatro accionistas y se decidió crear eso porque somos una empresa pequeña, netamente de servicios a empresas por un tema de reglamentación laboral. No optamos por otras jefaturas porque al ser pequeños no necesitamos invertir en otros temas, hasta que llegue el momento de que seamos una empresa más fuerte y estable.

4. ¿Por qué no existe un Departamento de Comunicación en su entidad?

Bohórquez: Hasta el momento no hemos creado un Departamento de Comunicación porque, como somos nuevos, no hemos visto la necesidad de hacerlo. Sin embargo, ya tenemos casi un año. Estamos entrando en ese proyecto

de ver cómo armamos una estrategia o línea de publicidad y comunicación en la empresa. Fijar un calendario con las metas trazadas y el presupuesto estimado.

5. ¿Percibe problemas al no existir un Departamento de Comunicación?
¿Considera que hay que incorporar una jefatura de comunicación o de relaciones públicas?

Bohórquez: Sí, actualmente ya hay problemas; porque ya tenemos una nómina de aproximadamente 35 empleados. Considero que podría ser alguien que se encargue del Departamento de Recursos Humanos y en un futuro alguien ya encargado del tema de publicidad y marketing.

6. ¿Existe alguna estrategia como un plan de comunicación o plan de comunicación interna estructurado?

Bohórquez: Al momento no existe ninguna estrategia.

7. ¿Con cuántos colaboradores inició la compañía?

Bohórquez: Con 7, más dos doctores.

8. ¿Qué fortalezas percibe al usar la comunicación interna como una estrategia corporativa?

Bohórquez: Una de las fortalezas sería poder tener un mejor control sobre las operaciones y que los empleados que permitan mostrar una mejor percepción a los clientes y al mercado de cómo funciona la compañía.

9. ¿Consideraría importante el trabajo de la comunicación interna en su empresa?
¿Por qué?

Bohórquez: Sí, lo considero importante y necesario porque con el volumen actual de clientes que tenemos y el crecimiento en nómina, es necesario implementar una comunicación interna para un adecuado manejo en todos los departamentos.

10. ¿Cuáles serían los inconvenientes al no priorizar la comunicación interna?

Bohórquez: Uno de los actuales inconvenientes es que, muchas veces, nadie sabe cuál es la responsabilidad y los límites de sus funciones. Puede existir duplicidad en las actividades o responsabilidades. Otro problema es el incumplimiento de las actividades. Muchas veces llega la fecha límite para cumplir

con algo específico, pero como no hay una buena comunicación interna, no podemos cumplir porque nadie se ha hecho cargo del tema.

11. ¿Qué quisiera desarrollar con un plan de comunicación interna?

Bohórquez: Desarrollar un plan de comunicación organizacional donde todos los empleados estén informados de las actividades de la empresa, nuevas disposiciones y nuevas políticas. Establecer un sistema intranet interno con acceso a todos los empleados que permita ver o descargar su manual de funciones. También un departamento de dos o tres personas que ayuden y controlen a los empleados en temas personales y mantengan la imagen corporativa de la compañía.

12. ¿Cuáles son las actuales herramientas de comunicación interna implementadas?

Bohórquez: Pues solo tenemos correos electrónicos y reuniones eventuales en el mes para comunicar algo o cualquier implementación de alguna nueva política o disposición.

Anexo 2. Entrevista a Marlene Mosquera

Nombre: Marlene Mosquera

Cargo: Máster en Comunicación Organizacional y catedrática de la Universidad Politécnica Salesiana

1. ¿Qué es la comunicación interna?

Mosquera: Son todos los mensajes que queremos transmitir dentro de la empresa, teniendo como punto central o el emisor siendo la organización como tal manejada por una dirección de comunicación y expertos en la línea y siendo receptores todo el público inherente a la empresa, todo lo que es el público interno. En este podemos clasificarlo, porque no solo es el público interno directo de los colaboradores. También hay empresas que se manejan con públicos semiexternos que está directamente vinculados.

2. ¿Cómo es la comunicación interna en el eje de negocio de la salud?

Mosquera: Por en ejemplo en el área de salud, el paciente o el que se atiende no es un público externo totalmente. Se convierte en uno semiexterno porque está directamente vinculado con la empresa. En el momento que llega y recibe el servicio, se vincula de tal forma que queda integrado a la compañía. Entonces la comunicación interna va en el enfoque de apertura hacia su público interno y el público que está directamente vinculado con la institución.

3. ¿Cómo aplicaría la comunicación interna en una empresa privada que brinda los servicios especializados de salud ocupacional a otras organizaciones?

Mosquera: Una de las estrategias de esa empresa de salud ocupacional debería estar enfocada en brindar estrategias de comunicación interna entorno a la salud ocupacional. Lo que sucede es que la salud ocupacional es un sistema preventivo. Esto se hace creando medios de comunicación, concientización y enviando mensajes hacia el público interno; pero no solo de la empresa, sino a las empresas que ellos asesoran. Aquí existen dos enfoques: uno estratégico como parte del negocio y uno natural que se desenvuelve porque la comunicación en la empresa es innata. Esta empresa debería contar a la comunicación interna como un enfoque estratégico para la difusión del plan de prevención de salud ocupacional.

4. Con la finalidad de proyectar una mejor imagen externa, ¿qué cambios se pueden efectuar a nivel interno?

Mosquera: El enfoque natural, es decir, la comunicación se da de manera innata. En una empresa también se da de forma innata. Lo que pasa es que la mayoría de organizaciones no la regulan, no la trabajan y no se benefician de ella. Entonces vas a buscar y proponer una estrategia para beneficiar más ese sector de la comunicación. De tal modo que la comunicación sea directamente manejada de manera estratégica y formal.

5. ¿Cuál sería el tratamiento adecuado para intercambiar mensajes corporativos?

Mosquera: Formal, no tanto por los canales, sino por los mensajes. Los mensajes de una empresa o manejados desde el líder de la institución deben ser formales. Es decir, lo que digo consta en la estrategia y esta sería la planificación hacia el objetivo. Entonces ahí hay una formalidad porque se le dice al jefe lo que se buscará.

6. ¿Cuál sería el principal inconveniente al no seguir la formalidad?

Mosquera: Si se deja que los mensajes se conviertan en rumores, eso puede afectar a la estrategia. Por ejemplo: la empresa busca obtener a la Cervecería Nacional como cliente, pero no se lo comunica formalmente. No se comenta que esa es la compañía que están buscando. Sino que viene uno y le dice al otro, hablan por aquí y por allá. Esto terminaría generando rumores. En cambio, si la meta del mes correspondiera en conseguir a la Cervecería Nacional como cliente y se transmitieran los mensajes formales, se estaría enfocando a la estrategia comunicacional en función del objetivo.

7. ¿Cuáles son las estrategias para una comunicación formal?

Mosquera: La primera instancia debe ser la cabeza, es decir, el director o líder o presidente de la institución. Él es la persona encargada de manejar los mensajes de manera formal. Debe pensar que lo que va a decir debe ir en función de la meta del negocio y lo que se quiere conseguir. La segunda es que si este año se quiere conseguir un megacliente, se lo debe indicar y empezar desde el principio con la meta de obtenerlo. Siempre hay que proponerse metas. La comunicación estratégica y las empresas deben alinearse a metas y los mensajes en función de conseguir ese

propósito. La comunicación debe manejarse con propósitos claros y abiertos. Una vez establecidos los mensajes, se buscan los canales.

8. ¿Cuáles serían los canales de comunicación adecuados?

Mosquera: La mejor opción es cara a cara porque se tendrá bidireccionalidad. El mensaje 'one to one' se acaba cuando se empieza a enviar mensajes estratégicos o formativos. En una empresa pequeña es fácil, pero también deben generar otro tipo de mensajes. Es decir, 'vamos a alinearlos con esta compañía y esta son las siguientes reuniones que se deben preparar'. Este tipo de mensajes son informativos y se transmiten por correo electrónico, reuniones, foros, charlas y los recursos o canales utilizados por la organización que se pueden crear; pero si la empresa es pequeña, se debe trabajar en función de lo establecido.

9. ¿Cuál es la diferencia entre un departamento de comunicación y un departamento de RR.PP. para una organización de salud?

Mosquera: La diferencia está en los públicos que se manejan. El enfoque de relaciones públicas es muy amplio y busca el manejo de relacionamiento tanto con públicos externos, como internos. Sin embargo, su alcance mayor corresponde al público externo. La empresa debe estar alineada siempre a manejar una estrategia de comunicación para incluso sus propios clientes. Entonces habrá una comunicación estratégica.

10. ¿Considera necesario un departamento de comunicación en una empresa de salud ocupacional?

Mosquera: Exacto, pero para ambas cosas. No solo para manejar la información debe haber una dirección de comunicación. No solo para tratar la comunicación interna, sino para manejar el enfoque estratégico que soporte el eje del negocio.

11. ¿Cuál es el perfil de un comunicador interno?

Mosquera: Va alineado al mismo perfil de casi todos los comunicadores: buen empleo de la comunicación asertiva, habilidad de relacionamiento, habilidad en redacción y buena práctica de escritura, manejo de medios y apertura de la constitución de medios digitales y tradicionales. El soporte tradicional no solo se

refiere a la prensa, sino que también se pueden mandar correos con boletines virtuales o carteleras.

12. ¿Considera importante el trabajo del comunicador interno para una empresa?

¿Por qué?

Mosquera: Claro. La comunicación es innata en el ser humano y en la empresa se da de manera innata. Cuando esta comunicación no se maneja con una debida coordinación para que vaya en beneficio de los objetivos del negocio, se están perdiendo los recursos importantes de la empresa.

13. ¿Qué fortalezas percibe al usar la comunicación interna como una estrategia corporativa?

Mosquera: La comunicación interna permite alinear a los colaboradores en función de los objetivos de la organización, permite desarrollar mayor engagement y posicionamiento, desarrollar el amor a la camiseta, desarrollar el sentido de pertenencia, el amor a la marca, al nombre y servicio.

14. La empresa, ¿cómo puede sembrar el amor por la camiseta a su equipo interno?

Mosquera: Primero se requiere de una planificación estratégica, coordinación y preparación con eje a los directivos y líderes de la organización. Considerando como líderes no solo a la gerencia o direcciones, sino a todo aquel con cargo de jefatura. Ellos tienen que aprender a manejar un nivel de liderazgo, de tal forma que desarrollen habilidades de comunicación y relacionamiento. La estrategia se enfoca desde la cabeza hacia todos los colaboradores. En realidad, se debe buscar que los líderes tengan un buen nivel de comunicación para que lleguen a todo su equipo interno.

15. ¿Qué implicaría una buena comunicación interna?

Mosquera: Trabajar desde las habilidades de relacionamiento, hasta los canales de comunicación. Además la comunicación interna no solo se basa en eso, hay varias estrategias y muchas herramientas. Entre ellas constan el 'one to one', boletín interno y corporativo, carteleras, reuniones, conversaciones productivas y efectivas, charlas, entre otras.

16. ¿Cuáles serían los inconvenientes al no priorizar la comunicación interna?

Mosquera: La creación de rumores y crisis empresarial. La falta de desarrollo de amor a la camiseta que equivale al amor a la marca. La ausencia del sentido de pertenencia que no generan colaboradores que quieran trabajar, sino que solo van por el sueldo. En ocasiones, no es ni por el sueldo, sino por la obligatoriedad de tener un ingreso mensual para ayudar a su familia.

17. ¿Cuáles son las herramientas o canales de comunicación interna? ¿Hay alguna diferencia entre ambos términos?

Mosquera: No, pero se pueden separar. Distinguir los canales y contar con las herramientas por cada canal. Por ejemplo, mis canales pueden ser a través de las TICs y cuento con las siguientes herramientas: boletín diario o semanal, revista mensual o bimensual (lo recomendable es la bimensual en las empresas), charlas a través de videoconferencias (por cuestiones de distancia), mensajes SMS o chats en whatsapp y creación de redes sociales a nivel corporativo.

18. Para una empresa de salud ocupacional, ¿qué herramientas de comunicación aconsejaría implementar a nivel interno?

Mosquera: Existen las formales e informales. Una herramienta formal y muy aceptada entre los colaboradores es el correo electrónico. Por esa vía se pueden trabajar los mensajes y boletines virtuales. También está el 'one to one', el trabajo uno a uno o por charlas y talleres de preparación. Otra corresponde a las carteleras y visualizar cuál es la más efectiva entre la física y digital, ubicadas en salas de conferencias, áreas de paso y comedores.

19. ¿Con qué frecuencia se recomienda actualizar la cartelera?

Mosquera: Con respecto a la información que tenga la organización. No es bueno tener la misma cartelera por semanas porque la dejan de ver. Una vez que empiezan a ver el mismo elemento, lo dejan ahí. Lo ideal es actualizarlo semanalmente y retirar la información vieja.

20. ¿Qué tipo de información se publica?

Mosquera: Informativo y social. De hecho lo que atrapa más, al igual que todos los medios, va a ser lo social. De ahí surge la informativa vinculada a la empresa.

21. ¿Cómo se ordenan los contenidos en la cartelera?

Mosquera: El orden es estratégico. Lo más importante se da de la derecha hacia arriba, centro y lo menos importante de izquierda hacia abajo, siguiendo los criterios de edición.

22. ¿Cómo comunico las noticias o eventos importantes y la información urgente?

Mosquera: Los urgentes son personales y directos. Cara a cara es la mejor forma de hacer que lleguen los mensajes y asegurarte. De ahí dependerá de la importancia de la noticia. Los eventos corporativos pueden comunicarse por mail, como tipo invitación. Se puede crear campañas de expectativas, dar la información.

23. ¿Qué opina de las reuniones periódicas y los mensajes claves?

Mosquera: Sí, es una de las estrategias. De hecho hay empresas que lo hacen cada semana y otras que lo hacen a diario con cambio de turno. Asesoré una empresa industrial de 24 horas, lo hacían con cada cambio de turno y su líder empezaba antes de 15 minutos de una reunión de información.

24. ¿Con qué frecuencia se efectuaría las reuniones periódicas en la empresa Segumedik? ¿Lo ideal es que todos estén presentes o por departamento?

Mosquera: Por áreas de interés, porque el mensaje debe estar enfocado según el área de interés.

25. ¿Qué sucede cuando la empresa no cuenta formalmente con el organigrama?

Mosquera: Tiene mucho trabajo. No se puede empezar algo y decir que después lo vamos hacer bien. Hay que comenzar bien y organizado para ser mejor y que el desarrollo del negocio tenga sostenibilidad. Si recién está empezando, es mejor que comience a formalizarlo porque ese desorden traerá consecuencias y habrá un crecimiento no controlado, múltiples tareas para cada uno e incumplimiento al no cumplirlas en su totalidad.

26. ¿Qué recomienda para mejorar la comunicación interna de la empresa?

Mosquera: Formalizar el organigrama y esquema de información. Formalizar que la información dura y de urgencia sean desde los jefes a sus colaboradores, que

primero sean en reuniones y luego establecidas por mail. Que no queden las cosas en rumores, sino en constancia. La imposibilidad de los rumores crean la duda: 'será o no cierto', 'lo hago o no lo hago'.

27. ¿Qué recomendación daría para que Segumedik ejecute la propuesta del Departamento de Comunicación entre sus funciones del organigrama?

Mosquera: Crearlo como comunicación estratégica, como parte de los soportes de negocios que le dan dentro de los servicios que ofrecen a otras empresas. La salud ocupacional es preventiva y debe ser difundida a través de una planificación estratégica de comunicación. Entonces es un eje de negocio que deberían desarrollar. Adyacente a eso, también se mejora la planificación de la comunicación interna.

28. ¿Cómo estaría estructurado el Departamento de Comunicación para una compañía de salud?

Mosquera: Siempre habrá un Director de Comunicación, con un perfil totalmente estratégico que se pueda enfocar y alinear al eje de negocio. De ahí debe haber un perfil técnico, como un periodista digital o multimedia o community manager que maneje los contenidos y herramientas visuales. Siempre será el tamaño de la empresa que lo va a determinar.

29. ¿Cuáles son las cualidades del Director de Comunicación?

Mosquera: La estrategia, el conocimiento en el manejo de contenidos, community manager, perfil totalmente estratégico y resolutivo, buen nivel de relacionamiento y manejar la comunicación asertiva.

30. ¿Qué es un plan de comunicación?

Mosquera: La estrategia de comunicación escrita. Decir qué es lo que vamos hacer este año como antecedente o cómo nos proyectamos, poner el propósito que tenemos, los objetivos que estamos planificando, las estrategias en función de acciones e intenciones del mensaje. En sí es cómo se maneja todo. Se lo elabora de manera anual y con proyecciones, es decir, en el 2015 se elabora el del 2016. Un plan de comunicación debe ser antepuesto con una proyección a futuro. Elaboro hasta noviembre del 2015 el plan para el 2016. Cómo se van a tener las estrategias

alineadas a los objetivos del negocio y la proyección de crecimiento de la empresa, de acuerdo a eso me enlace. Corresponde a una visión de negocio. No debe estar enfocado como un simple boletín.

31. ¿Cuál es la diferencia entre un plan de comunicación y un plan de comunicación interna?

Mosquera: El plan de comunicación interna debe alinearse al plan de comunicación general. Si no hay, deberá creárselo. De lo contrario, el plan de comunicación interna se puede alinear a los objetivos y al plan de negocio. Sí se puede, pero no es la manera óptima. Se elaboraría con los mismos pasos de un plan de comunicación, sino que el público principal o enfoque es el público interno.

32. ¿Cuáles serían los pasos para elaborar el plan interno?

Mosquera: Primero el análisis del entorno, cuáles son los públicos y canales, cómo está ese perfil de los públicos; de ahí ya va el plan.

33. ¿Cómo represento los distintos cargos y funciones, según el número de horas laborales asistidas?

Mosquera: Clasificar por matriz cada una de las jornadas que tienen las diferentes ocupaciones o cargos o funciones, y creas los medios. Si tengo empleados de medio tiempo o esporádicos, creo canales para ellos. Uno fácil es whatsapp y el otro, correo electrónico; pero hay que incentivar la revisión de este último.

34. ¿Cómo clasifico el personal administrativo y el especializado?

Mosquera: Varían los intereses, pero la comunicación interna se debe hacer para toda la empresa, no importa que sean dos o tres grupos. Solo hay que clasificar y determinar lo que hace cada uno. No se puede hacer para un segmento.

35. ¿Cómo se efectuaría la metodología de encuestas?

Mosquera: Las encuestas se muestran mediante estadísticas. Saco por fórmula cuánto es mi población o universo. No se cuentan a todos, hay que segmentarlo. Se busca como fórmula de investigación demográfica explorativa.

36. ¿Cómo diagnostico el clima laboral?

Mosquera: A través de encuestas para saber si la gente está o no motivada. Hay formatos establecidos, pero uno mismo la elabora con relación. Hay dos empresas internacionales de análisis de clima laboral y se las adapta de acuerdo a la empresa.

37. ¿Guarda relación con la cultura organizacional? ¿Qué es?

Mosquera: Claro. Clima y cultura están muy vinculadas. La cultura organizacional es la que se genera o se forma a través de los conocimientos, habilidades y aptitudes propias de cada ser humano que se integra a esa empresa; pero se genera dentro de la empresa y se torna común. No siempre alineadas a la política de la compañía, porque para eso se necesita mantener una estrategia. Si no hay una estrategia que maneje recursos humanos, bajo la dirección de comunicación, en realidad van a ser inherentes de cada uno y por afinidad se va a desarrollar. Por ejemplo, si el presidente o fundador o dueño no puede llegar temprano y es por naturaleza impuntual, sus colaboradores serán impuntuales y la cultura organizacional va a ser impuntual. Entonces está dada de manera que se desarrolle por las habilidades, costumbres y cultura que se dan en el entorno. Lo ideal es que sea estratégicamente manejada y funcionalmente llevada, pero no significa que eso se logre.

Anexo 3. Entrevista a Érika Poveda

Nombre: Érika Poveda

Cargo: DirCom del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil

1. ¿Qué implica la comunicación interna?

Poveda: Primero hay que identificar cuales son tus públicos. La comunicación interna no solo va dirigida a tus colaboradores de la institución, sino también a tu público interno como distribuidores y vendedores.

2. ¿Cuál es la importancia de sembrar la comunicación interna?

Poveda: La comunicación interna es una herramienta para gestionar a la empresa. La cuestión es que cuando no se establecen mecanismos de comunicación formal con los colaboradores, empiezan el tema de los rumores. Porque como no han sido informados, lo que sucede es que se empieza a intercambiar rumores y se tergiversa la información. Eso ocasiona conflictos a nivel de colaboradores y por área; entonces no podemos manejar una comunicación autoritaria, es decir, del director hacia abajo.

3. ¿Cuál debería ser el tipo de comunicación de una empresa?

Poveda: Tiene que ser una comunicación vertical: ascendente y descendente. Asimismo a nivel horizontal, porque es a nivel de colaboradores que también deben comunicarse. Todos los sistemas están integrados, eso significa que un departamento depende de otro y de otro. Por ejemplo una gestión de cobro, uno hace la venta y el otro la emisión del cheque. Entonces ahí se comprometen varios departamentos y debe haber una comunicación efectiva dentro de todos estos componentes para brindar un buen servicio.

4. ¿Usted cuál considera que es la herramienta de comunicación interna mayor utilizada?

Poveda: La herramienta, comúnmente usada para mejorar el público interno, es el manual del empleado que deben conocerlo muy bien.

5. ¿De qué otra manera se puede formalizar la comunicación interna corporativa?

Poveda: La comunicación se maneja a través de reuniones, en donde informas a todos para que todos conozcan del tema. Recuerda que el boca a boca es lo que te ayuda a mejorar el clima y también hacia fuera. Si tus empleados o colaboradores conocen lo que ustedes están haciendo, pues puede difundirlo y puede ser un buen amplificador para eso. También contamos con circulares manejadas por recursos humanos. Las jornadas de capacitación son muy importantes dentro de la institución y entrevistar para cerrar círculos de calidad entre los colaboradores. Otra de las herramientas son las revistas o gacetas que pueden darse. Lo último que se ha incorporado son los medios digitales que son imprescindibles dentro de la comunicación.

6. ¿Usted considera importante la difusión del manual del empleado?

Poveda: Totalmente importante

Anexo 4. Entrevista a Jael Espinoza

Nombre: Jael Espinoza

Cargo: RR.PP. de la Agencia de Comunicación CRF

1. ¿Cuál es la diferencia entre un departamento de comunicación y un departamento de RR.PP. para una organización de salud?

Espinoza: El área de comunicación engloba acciones más generales; es decir, puede manejar las relaciones públicas, como la comunicación interna y un sin número de actividades. En cambio un departamento de RR.PP., en mi caso manejo marcas, promuevo la imagen y me muevo mucho en los medios de comunicación. En eso se especializa las relaciones públicas, en moverse dentro de los medios de comunicación.

2. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza un comunicador interno y el encargado de RR.PP. en una organización?

Espinoza: La comunicación interna maneja mucho el bienestar de sus empleados. Todo esto debe empezar desde la cabeza de la empresa para que cada uno se sienta lo más cómodo posible. En cambio, las relaciones públicas corresponden a la imagen, identidad y marca de la organización a través de mensajes claves de los cuales dan a la sociedad. Esta es la forma de llegar al público externo, que ellos quieran adquirir y lograr confianza en la marca.

3. ¿Cómo debería estructurarse el Departamento de Comunicación?

Espinoza: Comunicación interna ya es un equipo de comunicación que pueden relacionarse con publicidad y marketing, pero lo ideal es que no suceda eso o se confundan las funciones. En un departamento de comunicación mezclan a personas de publicidad, marketing, relaciones públicas, aquel que maneja medios y equipos. En general, todas las actividades internas para los colaboradores como las carteleras, cumpleaños, eventos de integración, etc. Comunicación es una área macro; en cambio relaciones públicas es micro, es como un nicho más pequeño.

4. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que manejan a nivel interno?

Espinoza: Mail, las carteleras, eventos, encuestas internas e intranet. En las carteleras se agrupan varios contenidos como los eventos sociales de la empresa y notas informativas. En el caso de la intranet, el departamento o encargado de sistemas administra las cuentas. Para la facilidad del empleado, se coloca el ícono de acceso en el escritorio. Cada uno accederá con el usuario y clave proporcionados por sistemas, luego continúa al portal de bienvenida a la plataforma. Aquí habrán varias opciones que dependerán del eje de negocio de la empresa. Pueden ver los eventos realizados, fotografías, los cumpleaños del mes, noticias o cambios de la empresa, listado del menú si es que ofrecen la comida y consulta de roles. En otras palabras es como una red social, pero a nivel interno.

5. ¿Cómo es la formalidad de los mensajes?

Espinoza: El comunicado urgente va desde los jefes hacia sus colaboradores., según las metas trazadas y otros factores. La estrategia evita los rumores. Algunas empresas son verticales y otras horizontales. Lo importante es no emplear la comunicación autoritaria a los colaboradores.

Anexo 5. Entrevista a Ana Criollo

Nombre: Ana Criollo

Cargo: Jefa de RR.HH. de Kia

1. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna?

Criollo: Por lo general se utilizan los correos electrónicos masivos, reuniones, las carteleras en sitios estratégicos y los manuales para empleados.

2. ¿Cuáles son los pasos para organizar reuniones eficaces?

Criollo: La puntualidad es un factor importante, que distingue a la empresa de las demás. Los directivos o dueños deben dar ese ejemplo a los demás, llegando unos 5 minutos antes a las reuniones. Existen algunas personas que llegan unos minutos después de haber comenzado la junta. Siempre habrán excusas válidas e inválidas. Preferible organizar el tiempo para evitar el descontrol, la desconcentración y la agitación. De lo contrario, se interrumpiría al llegar tarde y la persona se perdería del diálogo tratado en su ausencia. Entonces tenemos la puntualidad y respeto de las horas, ser breve y conciso, asistir preparado, no usar el celular (a menos que la ocasión amerite compartir), informar la reunión con anticipación y respaldar la información por medio del correo electrónico.

3. ¿Cómo se miden los resultados laborales para el sistema de recompensas?

Criollo: El factor humano es difícil de gestionar por su cambio constante. Por lo que se debe identificar las necesidades y la motivación mueve bastante al capital humano. Sin embargo, el sistema de recompensas debe ser diseñado minuciosamente, según los objetivos y el eje del negocio. Un incentivo contribuye a una buena remuneración. Aunque en este aspecto brotan las interrogantes de los empresarios. La idea es adoptar una conducta distinta, en vez de solamente ir al trabajo por el sueldo. Para la medición, el establecimiento de las estrategias y las metas cumplen un rol vital.

4. La empresa, ¿cómo recibe al nuevo colaborador?

Criollo: Primero se direcciona con Talento Humano. Luego le facilita el manual del empleado, del cual constan las normas y procedimientos acordados con los dueños.

Pero no queda ahí. El trabajador debe saber el perfil que va a desempeñar y cumplir las disposiciones. De lo contrario, la renuncia se atisba al no cumplir las expectativas.

5. ¿Cómo es el sistema de reconocimiento?

Criollo: El capital humano es valioso. También se perciben las causas motivacionales. Entonces se estructuran los procedimientos para destacar al empleado. Eso ya depende de Talento Humano, con la cooperación de comunicación cuando se requiere transmitir un comunicado oficial, como cartas. Los directivos señalan el rendimiento de su equipo, según los planteamientos y estrategias. El colaborador debe regirse con la política de la empresa. Incluso hay un sistema de recompensas, que involucra premios o remuneraciones.

6. ¿Cómo se trata el reclamo interno?

Criollo: Talento Humano detecta la problemática, informa las acciones por reclamos internos y destaca a los que fallan en las metas. La mejor opción es el cara a cara, por su retroalimentación y cercanía. Por ejemplo, un jefe puede llamar a asistente e indicarle lo que hace mal.

7. ¿Cómo enfrente la comunicación de crisis?

Los sistemas deberán integrarse entre sí y apoyarse en cualquier momento. El jefe expresa al Departamento de Comunicación, con la finalidad de calmar al público interno. No hay que olvidar que la comunicación debe estar formalizada o estar en camino.

8. ¿Qué es la intranet?

Criollo: Es una plataforma interna, es decir, solo los miembros de una determinada empresa acceden al mismo portal estructurado. Sin antes tenerlo creado. El responsable será un programador y especialista en redes informáticas. Para mayor comodidad, lo más óptimo es colocar la herramienta en el escritorio. Entonces habrá mayor facilidad para revisar reportes o ver publicaciones institucionales.

Anexo 6. Entrevista a Ángela Marriott

Nombre: Ángela Marriott

Cargo: Gerente de RR.HH del Marriott

1. ¿Qué es la comunicación interna?

Marriott: La comunicación interna es el proceso de transmitir información cuyo objetivo es el cliente interno en una organización, es decir, trabajadores y personas que tengan contacto con la empresa.

2. ¿Cuál es el perfil de un comunicador interno?

Marriott: Un comunicador interno es un profesional con alto criterio analítico que pueda diagnosticar situaciones e identifica necesidades, organizado y creativo, que esté constantemente actualizándose en herramientas no solo tecnológicas sino metodológicas de gestión y lenguaje, proactivo y sobre todo leal, con capacidad para trabajar en equipo de manera empática.

3. ¿Considera importante el trabajo de la comunicación interna en una empresa?
¿Por qué?

Marriott: Sí porque mejora su efectividad, mantiene al personal cohesionado con la organización y sus objetivos, promueve la confianza.

4. ¿Cuáles son las fortalezas que percibe al usar la comunicación interna como una estrategia corporativa?

Marriott: En todos los casos, la comunicación clara y contundente es importante. En todo hacer de la vida, más aún en una empresa. Mucho más en una empresa de salud, porque a veces se pueden dar malos entendidos y mal interpretar las cosas. La comunicación, para mí, es vital. Nosotros en nuestra empresa, dentro de nuestra filosofía corporativa es hablar claro. Hablar claro es parte del vivir nuestro. Todo el mundo dice que habla claro, pero realmente no porque tendemos a dar vueltas, a irnos por la tangente y a no ser claro. Es ir directo, sea escrito o verbal. Entonces la comunicación es sumamente importante que tenga el enfoque directo de lo que quiero transmitir, para que no haya malas interpretaciones o el que 'yo asumí' y 'yo

pensé'. Cuando no hay una comunicación, la persona no hace las preguntas para ampliar lo que quiere saber.

5. ¿Cuáles serían los inconvenientes al no priorizar la comunicación interna?

Marriott: El principal un clima laboral de desconfianza y confusión.

6. ¿Cuál es la diferencia entre la comunicación interna y RR.HH.?

Marriott: La comunicación interna es global, al hablar de ella nos referimos a todos los procesos dentro de una organización incluido la gestión del Talento Humano, no existe diferenciación puesto que no hablamos de dos procesos divorciados sino vinculados y complementarios.

7. ¿Cuáles son las actividades de un profesional de recursos humanos?

Marriott: La gestión del Talento Humano comprende varios subsistemas: capacitación, compensación, selección, nómina, trabajo social, desarrollo, seguridad y salud. A modo general un profesional de Recursos Humanos se dedica a la conservación del talento humano en una empresa.

8. ¿Cómo comunico las noticias o eventos importantes y cómo los urgentes?

Marriott: Todo claro y breve, no se necesita decir mayores cosas. Las organizaciones contamos con varias herramientas internas de comunicación que se utilizan de acuerdo a niveles, cuando nos referimos a noticias generales: carteleras, correos internos, agendas, cuando la información es urgente se maneja de manera más personalizada con reuniones o vía telefónica. Por ejemplo, nos estamos cambiando de ubicación y tal es nuestra nueva ubicación, porque también habría que informar de dónde a dónde nos cambiamos, ya por ahí empiezo hablar claro. El 'nos estamos cambiando' es ambiguo. Pero si digo de la calle Luque y Chimborazo nos cambiamos a Eloy Alfaro y Colombia, yo estoy dando cosas concretas, entonces el empleado ya no necesita saber el dónde y el qué será. Mientras más concreto y más cierro lo que voy a comunicar, lo dejo más claro y no a la ambigüedad. 'Uy, ¿será verdad que nos estamos cambiando o se están yendo?'.

9. ¿Qué medios recomendaría para informar?

Marriott: De acuerdo a la ocasión. Todos los medios de comunicación son correctos. Transmitir verbalmente amerita en casos importantes donde pensamos que pueden haber más rumores, más cosas que se comenten; pero por escrito o me anticipo por escrito y luego lo aclaro verbalmente. También es una buena forma; pero todo hoy en día, si escribo bien hasta por whatsapp, es una buena manera de comunicarnos. Siempre y cuando se ponga el punto y la coma donde deben ser y no dejen ambiguo para que cada uno interprete. Si se va a dejar un escrito, hay que seguir las debidas puntuaciones y ortografía. Hoy en día omitimos cosas por andar en la cultura de lo rápido. Entonces, a veces, termina en que desinforman y luego uno se toma más tiempo en rectificar el camino.

10. ¿Cómo evitar una crisis empresarial por una falta o mala comunicación?

Marriott: Si siempre somos claros, no habrá esa crisis. La crisis aparece cuando uno no le para el carro a alguien que sabemos que empezó con un rumor o una cosita que dijo. Como que de pronto en una empresa comercial, un cajero o auxiliar contable haga el rumor de que estamos en liquidación. Un rumor así es dañino. Entonces si el jefe o el compañero que escuche esto no le detiene diciendo ‘no hables así’ o ‘no te expreses así’ y no le para ahí a raya, eso es como candela en leña seca.

11. ¿Cuál es el procedimiento que se maneja directamente con el responsable del rumor?

Marriott: Primero es frentear. A veces los jefes no quieren ser malos, entonces no les corrigen y cuando la persona es buena, corrigen las faltas. Lo que sucede es que a la misma persona que oímos en un rumor, consta en otro. Habría que separarla de la empresa, porque no hubo un jefe que la corrija y esa persona no se dio cuenta del mal que hacía. Para la organización se convierte en una persona dañina y en un elemento nocivo.

12. ¿Qué recomienda para mejorar la comunicación interna en la empresa?

Marriott: Coherencia, integridad, objetivos claros, una filosofía y cultura empresarial definida.

13. ¿Cree que es necesario un departamento de comunicación en una empresa de salud ocupacional?

Marriott: El manejo de la comunicación en una empresa es importante cualesquiera sea su actividad económica, estamos hablando de servir de enlace entre los objetivos empresariales y lo que queremos conseguir de los trabajadores, si ellos no conocen, se confunden o no comparten no lograremos la misión.

14. ¿Cómo se diagnostica el clima interno en una compañía?

Marriott: Hay diferentes formas, a través de la observación y encuestas de clima organizacional generalmente. La objetiva se ve rápido y uno se da cuenta por los resultados, el entusiasmo, la manera de cumplir y lo que hace. Si no cumple, algo está pasando. Cada uno de cada departamento tiene tareas. También existen encuestas de clima, así se llaman. Otra forma más rápida es teniendo buena comunicación con el jefe, supervisores, obreros y con todos los niveles. Si soy una jefa que cierra su teléfono y que solo habla cuando me llame otro gerente, estoy mal.

15. ¿Existe algún modelo para medir la satisfacción de los colaboradores?

Marriott: Este año no he evaluado, pero sí en años anteriores. En internet se busca como encuestas de clima. Obviamente son generales y hay que adaptarlas a la realidad de cada empresa.

16. Para una empresa pequeña, ¿usted recomendaría encuestas o entrevistas?

Marriott: Hablar directamente. Considero en dedicar 1 hora a la semana, es bueno porque en los grupos se pueden tomar en cuenta sugerencias o lo que pareció mal. No todo el mundo es tan valiente para decir las cosas en el momento.

17. A la hora del almuerzo, ¿los colaboradores cuentan con un comedor o salen de las instalaciones de la organización?

Marriott: Hay personas que traen su dieta, que le traen su comida o dan una vuelta. Claro, hay algunos que salen a la hora de la comida. A estirar las piernas, refrescarse. Ellos marcan.

18. ¿La compañía cuenta con su propio manual de empleado?

Marriott: De inducción, hecho por nosotros. De nosotros y para nosotros.

19. ¿Cuál fue el objetivo de su organigrama inicial?

Marriott: Demostrar que nuestra empresa es plana. Hay empresas que son totalmente verticales, del cual uno ha pasado por varias instancias hasta que llegar al gerente. Al ser horizontal, los empleados tienen muchas opciones de tratar cualquier tema y mayor apertura.

20. ¿Qué significa la cultura empresarial?

Marriott: La cultura es cómo se hacen las cosas en la empresa. Por ejemplo, una empresa que le guste que los empleados conversen o se reúnan en fiestas después de la jornada de trabajo y que mantengan una vida social. En cambio, también hay otras empresas que no les gusta.

21. ¿Qué buscan con su propia cultura?

Marriott: Queremos que el empleado sea buen empleado y buen miembro de familia, pero con los miembros en su casa. Mi cultura es que seamos buenos empleados, buenos colaboradores, pero que también seamos buenos miembros de familia. Por pasar con las mismas personas que ya estoy suficientes horas, no se van a desatender a los hijos y a la familia. Las personas más jóvenes, al novio o esposo. Hay que darse el tiempo para todas las actividades del ser humano. Pero hay personas y culturas de empresas que absorben al sujeto, de tal forma que casi no tiene vida privada, ya que su vida la comparte con los mismos compañeros en el trabajo.

22. ¿Cómo realizan las actividades de la empresa?

Marriott: Todo en horarios de trabajo y cuando hay alguna jornada, que es una vez al año y tampoco todos los años, no va más allá que impida regresar a casa. Por ejemplo, a sentarse para hacer un proyecto.

23. ¿Jornadas, capacitación o eventos de integración?

Marriott: Capacitación hay constantemente, tanto de nivel de producto como el SART, cuestiones laborales y de crecimiento. Lo que no tenemos es el jueguito, la cosita, el paseo, salidas a comer. Una sola fiesta al año que la empresa la paga en el Hilton Colón. Buena comida, buen baile. La verdad es que todos nos estamos integrando en el trabajo. Creo que 'integración' es una palabra manoseada. Todos

los días estamos integrados, sea si me cae bien o mal la otra persona. Yo trabajo para resultados, así pienso que debe ser la gente. Trabajar por resultados, al menos si estoy a gusto con lo que hago.

24. ¿Cómo promover la cultura corporativa entre los colaboradores?

Marriott: A través de un proceso de comunicación interna debidamente diseñado y gestionado. La cultura debe estar clara en una empresa, hay que difundirla con la ayuda de recursos humanos. Los accionistas y el presidente de la empresa han formado su cultura y quieren que la misma sea transmitida y vivida. Entonces uno se convierte en transmisor de esa cultura. A las personas de nuevo ingreso se les debe informar cuál es la cultura empresarial. Los jefes deben estar convencidos de dicha cultura.

25. ¿En qué se diferencia de la filosofía corporativa?

Marriott: Filosofía es cómo se piensa y el pensamiento central de una empresa. Eso que late, a veces está escrito o puede que no. Pero es un pensamiento filosófico, como el de nuestra compañía: 'hablar claro'. El que está aquí, sobrevive y hace carrera en esta empresa habla claro, sino no va a poder. En algún momento que no pueda, no se va a sentir cómodo. Corresponde a una inducción de la empresa, pero es un elemento separado de la cultura. Una cosa es la filosofía y otra es el qué, el pensamiento central y el cómo se dan las cosas. Cada empresa tiene su forma, no significa que una es más buena que otra o mala. Simplemente, cómo es; desde la formalidad de vestirse, hasta la informalidad de vestirse. Algunas empresas realizan un manual.

Anexo 7. Entrevista a Carolina Arana

Nombre: Carolina Arana

Cargo: Analista de Desarrollo Organizacional del Hospital Luis Vernaza

1. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación más idóneas y masivas?

Arana: Las más idóneas corresponden a los memos u oficios, mientras que las masivas serían el uso de la cartelera y boletines.

2. ¿Cuál es el proceso para formalizar los mensajes en una empresa?

Arana: Depende, pueden ser cuatro medios de comunicación como boletín vía correo, circulares a jefes, cartelera y reuniones.

3. ¿Cuáles serían los inconvenientes al no contar con el manual de funciones?

Arana: Al momento que no tienes un manual de funciones, no encuentras a la persona idónea para que realice esa actividad. Porque el manual de funciones también te da una descripción de lo que debería tener la persona para poder realizar una actividad específica como los conocimientos y la edad promedio. Un perfil mucho mas de lo que se está buscando. Si no tienes algo que te dirija, no vas a poder saber lo que estás buscando. Si no lo sabes, no puedes poner a una persona ahí a realizar una actividad o la persona se te irá por desconocimiento o no cumplirá las expectativas del puesto.

4. ¿Cómo sabe si la consigna al empleado es clara?

Arana: La consigna para el colaborador es clara en el momento que él firma un recibido de la convocatoria o notificación. Si no estuvo clara, ellos pueden acercarse a consultarlo o por esa misma razón nosotros comunicamos por medio del correo electrónico, comunicamos por el boletín, carteleras y la amplificación por escrito. Porque de esta manera permite que, si el colaborador no lo comprendió, tenga la apertura de conversar con el jefe inmediato que le pueda explicar. Porque igual mantenemos una comunicación directa y muy estrecha con las jefaturas.

5. ¿Cuál es el proceso que realizan cuando aparecen los rumores corporativos?
¿Cómo lo solucionan?

Arana: Los rumores siempre van a existir, quiera o no, y no hay manera de controlarlo. Lo que se puede hacer es, simplemente, dar información. Se trata de informar mediante reuniones con todos para informar.

6. ¿Qué es un plan de comunicación interno?

Arana: El plan interno consiste en poder tener un lugar visible donde notificar información a los colaboradores. También poder socializar cierta información importante y relevante, porque todos los colaboradores tienen que estar informados y con la campaña comunicacional clara. En mi caso, en la empresa trabajamos las 24 horas y los 7 días de la semana, menos mi departamento; por ende, los colaboradores deben estar informados de todas las novedades que se están suscitando dentro de la institución.

7. ¿Cuáles serían los pasos para elaborar un plan interno?

Arana: Primero debes tener un lugar donde colocar la información y que todo el personal tenga acceso a esa información. Lo segundo es actualizar la información, mantenerla al día y que puedas estar presente en evaluar o que alguien evalúe si la información fue receptada adecuadamente o no. Básicamente, esos serían los pasos para elaborar el plan de comunicación interno. Aunque depende del factor, porque hay ciertos temas que tienes que socializar la información. Por ejemplo, el reglamento interno. No solamente basta con que la publique, sino que tienes que tenerla constantemente en una charla o una inducción con ese personal y estarle recordando “de acuerdo al reglamento del artículo tal que decía...”. Hay que comenzar a evaluarlos de esa manera, haciéndoles preguntas o cogiéndolos al azar al personal, para ver si la información fue realmente socializada o la están adquiriendo como conocimiento.

8. ¿Cuál es la diferencia entre información y conocimiento?

Arana: Pues que la información es algo que te dicen y el conocimiento es cuando esa información que te dicen la haces tuya, la interiorizas y puedes conocerla. Entonces el personal puede decir “es verdad, a mí me dijeron eso”. Por ejemplo, uno de los artículos de nuestro reglamento interno menciona sobre las faltas, atrasos y salidas anticipadas. Adicional explica las jornadas y los pasos a seguir. Entonces si te comienzan a decir la información; poco a poco, si realmente estás adquiriendo esa información constantemente, la vas a hacer un conocimiento y será algo tuyo .

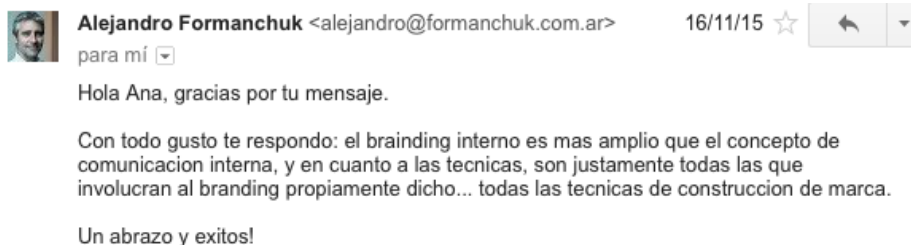
Anexo 8. Entrevista a Alejandro Formanchuk

Nombre: Alejandro Formanchuk

Cargo: Director de Formanchuk & Asociados, Director de la Federación Iberoamericana de Comunicación Interna y Presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna

1. ¿Comunicación interna es lo mismo que branding interno? ¿Qué técnicas recomendaría a una empresa?

Formanchuk: El término branding interno es más amplio que el concepto de comunicación interna y en cuanto a las técnicas son justamente todas las que involucran al branding propiamente dicho, es decir, todas las técnicas de construcción de la marca.



FORMANCHUK & ASOCIADOS

ALEJANDRO FORMANCHUK

- Director de Formanchuk & Asociados
- Director de la Federación Iberoamericana de Comunicación Interna
- Presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna

Mail: alejandro@formanchuk.com.ar

Web: www.formanchuk.com.ar

Twitter: @formanchuk



En el libro *Branding interno: una trama inteligente*, Formanchuk la define como “la gestión de la marca puertas adentro de la empresa” y la relaciona con otras disciplinas como imagen, comunicación interna, branding, organización,

comunicación organizacional, endomarketing, liderazgo, cultura corporativa y capital humano.



Alejandro Formanchuk <alejandro@formanchuk.com.>

2/12/15 ☆



para mí ▾

Hola Ana,

Muchas gracias por tu mensaje y por haber pensado en mí como referente para este tema.

Con frecuencia recibo solicitudes tan amables con la tuya, de estudiantes de Iberoamérica, para invitarme a responder entrevistas, supervisar investigaciones, recomendar libros o autores, o ser tutor de sus tesis.

Me encantaría poder colaborar con todos, sin embargo por cuestiones de tiempo, viajes y responsabilidades laborales, me resulta imposible.

No obstante, no quiero dejarte con las manos vacías, y te ofrezco una alternativa.

Te invito a que visites mi blog, ya que ahí están disponibles de modo gratuito todos mis libros, textos y más de 50 videos. Ahí vas a poder obtener muchísimo material que te va a resultar útil para tu proyecto.

Por otro lado, también te recomiendo que te suscribas a mi blog, así te llega toda la info nueva a tu correo y no te perdés de nada. El link es: www.formanchuk.com.ar/todosignifica y ahí vas a ver, en la columna de la derecha, un espacio para que ingreses tu e-mail. Luego te va a llegar un correo de confirmación y listo!

¡Un abrazo y gracias!

Formanchuk expuso los problemas a nivel interno en el Primer Congreso Iberoamericano DIRCOM: no se siente escuchado ni valorado, no le cree a los emisores, no hay coherencia entre decir y hacer, no hay coherencia entre los mensajes, no se cumple lo que lo se promete, no hay claridad en las comunicaciones, no recibe información útil, ni valiosa, no dicen la verdad ni le informan lo importante, buenos medios no es sinónimo a buena comunicación interna, la mayor cantidad de mensajes no se reciben a través de medios y los grandes problemas de CI no son mediáticos ni se resuelven con medios.

Anexo 9. Recurso gráfico de Segumedik para las charlas médicas

The image displays a grid of 12 educational posters from Segumedik, arranged in a 3x4 layout. Each poster features the Segumedik logo and the text 'Vigilancia de la Salud' (Health Monitoring). The posters cover the following topics:

- Top Row:**
 - ¿Cómo prevenir?** (How to prevent?) - Focuses on mosquito control and water management.
 - ¿Qué es el Dengue?** (What is Dengue?) - Explains the disease and its transmission by the Aedes Aegypti mosquito.
 - Periodo de transmisión** (Transmission period) - Details the incubation and transmission periods.
- Middle Row:**
 - Medidas de prevención** (Prevention measures) - Lists lifestyle changes like diet and exercise.
 - ¿Qué es el Dengue Hemorrágico?** (What is Dengue Hemorrhagic?) - Describes the severe form of the disease.
 - ¿Cómo se transmite?** (How is it transmitted?) - Clarifies that it is not person-to-person.
- Bottom Row:**
 - ¿Cuáles son las causas?** (What are the causes?) - Discusses factors like obesity and sedentary lifestyle.
 - Síntomas** (Symptoms) - Lists signs such as skin rashes and joint pain.
 - ¿Qué es?** (What is it?) - Introduction to Diabetes.
 - Diabetes Tipo 2** (Type 2 Diabetes) - Describes the condition and its prevalence.
 - Diabetes Gestacional E** (Gestational Diabetes) - Explains diabetes during pregnancy.
 - El Hábito de Fumar** (Smoking Habit) - Discusses the health risks of smoking.
 - ¿Cuáles son las enfermedades causadas por el tabaco?** (What diseases are caused by smoking?) - Lists cancer and respiratory issues.

Each poster includes the Segumedik logo, contact information (phone: 0641 524172, website: www.segumedik.com), and the Segumedik slogan 'Cuidando más que a un paciente' (Caring for more than a patient).

Anexo 10. Fotografías de las oficinas 606 y 608 de Segumedik





Lunes	Martes 19	Miércoles	Jueves	Viernes
	8:30 Imp. ANDINA 6 N/A 027828			
Lunes 11	Martes 12	Miércoles 13	Jueves 14	Viernes 15
	- 10:30-11:30 - Dream - Magnet - Arturo - Castro 3:00 - D'Nujeres - Sr. Cuyelan	10:00pm Servicios - Fatina 10 AM / Perceps - Juan Loor - Elis Alimentos 11:30 am ANITA	CONFIRMAR CITA CON 1 PM P. ANDINA Exposci Miriam Zabrano 14:00pm + JNo del Capán 10:00am	- Alcauseg - TUE Golo Estela 10:00am - Fund Metovia - Ing. Camporede 16:00PM - HERMA ROUE 14:00PM





Anexo 11. Encuesta de comunicación interna - Jefaturas segumedik

Edad:

Sexo:

1. ¿Usted considera que transmite con claridad la consigna o tarea a los colaboradores de su departamento?

- Sí
- No

2. ¿Usted sabe todas las funciones que debe efectuar su departamento?

- Sí
- No

3. ¿Usted ha facilitado el manual de empleado a su equipo interno?

- Sí
- No

4. ¿Cómo se mantiene informado de los asuntos de la organización?

- Correo electrónico
- Jefe
- Intranet
- Cartelera
- Boletín
- Revista bimensual
- Buzón de sugerencia
- Whatsapp
- Memos / Oficios
- Foros
- Redes sociales
- Reuniones de estrategia o desayunos de trabajo
- Actividades (campañas de salud, culturales, deportivas, etc...)

5. Mencione las herramientas de comunicación interna que quisiera utilizar. (Marque 5 opciones)

- Intranet
- Cartelera
- Correo electrónico
- Boletín
- Revista bimensual
- Buzón de sugerencia
- Whatsapp
- Memos / Oficios
- Foros
- Redes sociales
- Reuniones de estrategia o desayunos de trabajo
- Actividades (campañas de salud, culturales, deportivas, etc...)

6. Actualmente, ¿considera algún problema al no formalizar la comunicación?

- Sí
- No

7. ¿Qué tipo de contenido le gustaría visualizar en la cartelera o cualquier otra herramienta?

- Informativa

- Social (eventos corporativos, logros, etc...)
- Ambas

8. ¿Qué tipo de mensajes transmite a sus colaboradores?

- Informativo
- Castigo
- Orden
- Motivación

9. ¿Cómo le gustaría felicitar a su equipo por el buen desempeño?

- Memo de felicitación
- Empleado del mes

10. ¿Cómo le gustaría comunicar a su equipo por una falla, incumplimiento o mal desarrollo de las actividades laborales?

- Comunicado cara a cara
- Oficio

11. ¿En algún momento ha efectuado capacitaciones a nivel interno?

- Sí
- No

12. ¿Le gustaría recibir algún taller o seminario vinculado al desarrollo de Segumedik?

- Sí
- No

13. ¿Cuál es el tratamiento de las redes sociales cuando surge un mensaje conflictivo o alguna publicación inapropiada?

- Transmiten al encargado para su corrección inmediata
- Leen el mensaje e ignoran la situación
- No revisan las redes sociales de Segumedik

Anexo 12. Encuesta de comunicación interna - Colaboradores segumedik

Edad:

Sexo:

1. ¿Usted tiene claro la consigna o tarea que debe realizar en la compañía?

- Sí
 No

2. ¿Usted sabe todas las funciones que debe efectuar con respecto a su cargo?

- Sí
 No

3. ¿Usted posee el manual de empleado?

- Sí
 No

4. ¿Usted ejecuta acciones ajenas a su función por la cual fue contratado?

- Sí
 No

5. ¿Cómo se mantiene informado de los asuntos de la organización? (Marque todas las utilizadas)

- Jefe
 Intranet
 Cartelera
 Correo electrónico
 Boletín
 Revista bimensual
 Buzón de sugerencia
 Whatsapp
 Memos / Oficios
 Foros
 Redes sociales
 Reuniones de estrategia o desayunos de trabajo
 Actividades (campañas de salud, culturales, deportivas, etc...)

6. Mencione las herramientas de comunicación interna que quisiera utilizar. (Marque 5 opciones)

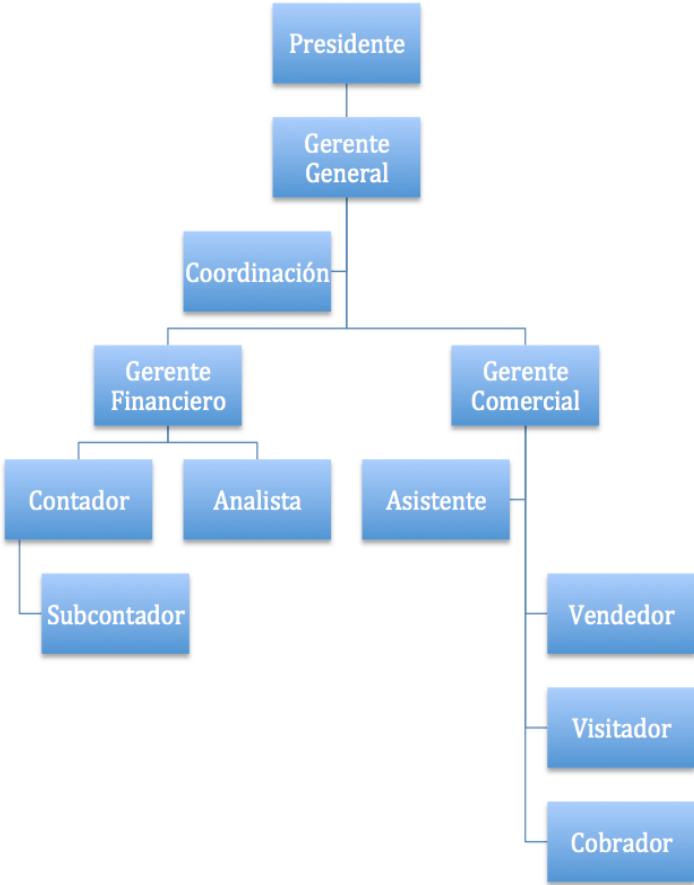
- Intranet
 Cartelera
 Correo electrónico
 Boletín
 Revista bimensual
 Buzón de sugerencia
 Whatsapp
 Memos / Oficios
 Foros
 Redes sociales
 Reuniones de estrategia o desayunos de trabajo
 Actividades (campañas de salud, culturales, deportivas, etc...)

7. Actualmente, ¿considera algún problema al no formalizar la comunicación?

- Sí
 No

8. ¿Qué tipo de contenido le gustaría visualizar en la cartelera o cualquier otra herramienta?
- Informativa
 - Social (eventos corporativos, logros, etc...)
 - Ambas
9. ¿Qué tipo de mensajes recibe de su jefe?
- Informativo
 - Castigo
 - Orden
 - Motivación
10. ¿Cómo le gustaría ser felicitado por su buen desempeño?
- Memo de felicitación
 - Empleado del mes
11. ¿Cómo le gustaría ser comunicado por una falla, incumplimiento o mal desarrollo de sus actividades laborales?
- Comunicado personal del presidente o jefe inmediato
 - Oficio
12. ¿En algún momento la empresa ha efectuado capacitaciones a nivel interno?
- Sí
 - No
13. ¿Le gustaría recibir algún taller o seminario vinculado al desarrollo de Segumedik?
- Sí
 - No
14. ¿Cuál es el tratamiento de las redes sociales cuando surge un mensaje conflictivo o alguna publicación inapropiada?
- Transmiten al encargado para su corrección inmediata
 - Leen el mensaje e ignoran la situación
 - No revisan las redes sociales de Segumedik

Anexo 13. Organigrama de Segumedik



Anexo 14. Diseño del logo de la campaña



Anexo 15. Afiches para la campaña interna: “Hablo claro, soy Segumedik”



¿ Ideas para el mes de la salud **?** Planea la REUNIÓN

Hablo claro, soy **Segumedik**

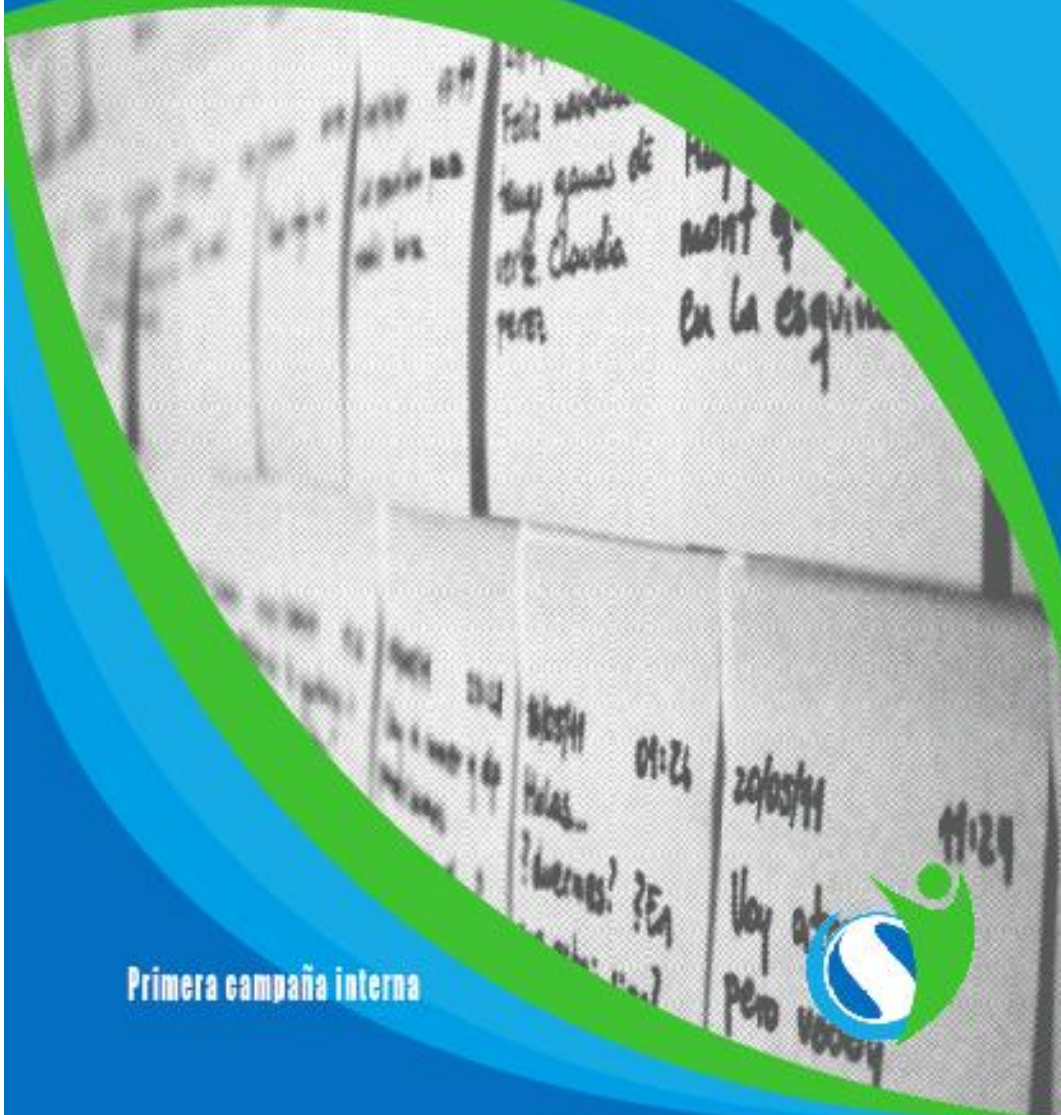


Primera campaña interna



¿Qué compartirías
si tuvieras una
CARTELERA?

Hablo claro, soy
Segumedik



Primera campaña interna

Anexo 16. Proyecto integrador: plan de comunicación



Hablo claro, soy Segumedik

2016



- I. ANTECEDENTES**
- II. ESTUDIO DE MERCADO**
 - a. SME
 - b. VERIS
- III. OBJETIVOS**
 - a. OBJETIVO GENERAL
 - b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- IV. PÚBLICO OBJETIVO**
- V. MENSAJE**
- VI. ESTRATEGIA**
- VII. TÁCTICAS**
 - a. DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA
 - i. CORREO ELECTRÓNICO
 - ii. WHATSAPP
 - iii. CARTELERA
 - iv. INTRANET
 - v. REUNIÓN
 - b. DESARROLLO DE UNA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE SEGUMEDIK
 - i. GUÍA DE PROCEDIMIENTOS
- VIII. ACTIVIDADES**
 - a. DESTACAR LAS CHARLAS MÉDICAS
 - b. SMARTPHONE 24/7
 - c. MES DE LA SALUD
 - d. COLABORADOR DESTACADO
- IX. CALENDARIO**
- X. PRESUPUESTO**

I. ANTECEDENTES

Segumedik nace de la idea de cuatro personas, con la necesidad de brindar asesoría en salud ocupacional y seguridad industrial. La organización facilita a las empresas la implementación del modelo de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en base a los lineamientos del Sistema de Auditorías de Riesgos del Trabajo del IESS. Ellos esperan que las empresas tomen conciencia y den un alto grado de importancia a la instauración de ambientes de trabajo seguros, mediante los derechos del trabajador y la satisfacción del cliente por los servicios de Segumedik.

Sus valores promueven la vocación del servicio, compromiso con la calidad y seguridad, profesionalismo optimización del tiempo, ética y mejora continua.

II. ESTUDIO DE MERCADO

SME SERVICIOS MÉDICOS DEL ECUADOR

Compañía con 4 años en el mercado que ofrece asesoría en salud ocupacional y seguridad. Entre sus servicios constan los siguientes: análisis de los riesgos laborales de los trabajadores, exámenes y consultas médicas, vigilancia de la salud, fichas médicas, administración del departamento médico, odontología y más. Su sede radica en el kilómetro 2.5 de la Av. Carlos Julio Arosemena, Guayaquil. La página web: www.sme.com.ec

VERIS

La empresa de salud ocupacional cuenta con más de 10 años de experiencia y 11 centrales médicas, con su servicio de laboratorio clínico a domicilio. Entre sus especialidades constan las áreas de ginecología, alergología, cardiología, cirugía, fisioterapia, oncología, neonatología, pediatría, psicología y otros. La dirección matriz queda en el Edificio Veris, en la Av. Juan Tanco Marengo y Av. Agustín Freire Ycaza. El portal web: www.veris.com.ec

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Optimizar el flujo de información a través de las herramientas de comunicación interna, estableciendo una guía de procesos que indique las funciones y responsabilidades en el manejo de la comunicación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Sistematizar procedimientos y acciones, que incluyan el uso adecuado de las herramientas a emplear por los colaboradores, que permitan mejorar la comunicación interna.

Establecer actividades como charlas médicas, mes de la salud, smartphone y colaborador destacado, con la finalidad de viralizar las herramientas, incluyendo el cronograma y el presupuesto correspondiente.

IV. PÚBLICO OBJETIVO

Enfocado al público interno de Segumedik, empresa que ofrece asesoría de salud ocupacional y seguridad industrial, que aún no formaliza las herramientas de comunicación.

En total: diecinueve profesionales médicos y especialistas, encargados de brindar el servicio de salud a las empresas clientes de Segumedik y doce colaboradores que ejercen sus funciones en las áreas administrativa-financiera, comercial, sistema y servicio al cliente.

V. MENSAJE

"HABLO CLARO, SOY SEGUMEDIK"

La elección del mensaje emplea el criterio de claridad para garantizar la certeza y distinción del comunicado. Además sembrar la idea de que Segumedik no solo sea la compañía donde los colaboradores prestan sus servicios, sino que alcance valores intangibles.

VII. TÁCTICAS

1

DISEÑO DE LAS CINCO HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA A UTILIZARSE EN LA ORGANIZACIÓN

Básicamente, se pueden distinguir las siguientes herramientas, según lo solicitado por los colaboradores de Segumedik y recomendado por los especialistas. La selección de las cinco con mayores puntuaciones corresponde al diseño de la primera campaña de comunicación interna de la compañía. De esta manera lucirán las herramientas:

CORREO ELECTRÓNICO
WHATSAPP
CARTELERA
INTRANET
REUNIÓN

VI. Estrategia

La estrategia sirve para formalizar las herramientas de comunicación interna, con la finalidad de mantener informados al mayor número de colaboradores. De esta manera se evita la limitación de mensajes y transmisión de rumores que perjudique a la institución. No basta con la información, sino que exista un filtro que retroalimente el comunicado.

SOCIALIZAR EL PROCEDIMIENTO DE CADA HERRAMIENTA

Así se incentivará la participación de los colaboradores. Por lo que al inicio de la campaña, se fotografiará al personal que socialice las herramientas de comunicación. De esa manera se difundirá a través de las herramientas internas y servirá para futuras campañas comunicacionales.

WHATSAPP



CORREO ELECTRÓNICO



CARTELERA

Cartelera de pláticas o video
La rotula se coloca en las espaldas de la parte posterior de la cartulina

Información
Medición
Importante

INTRANET

Medicina y Salud Ocupacional para las empresas


Asesoramos de una manera comprensible la forma en que su empresa debe implementar su modelo de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)

Equipo de trabajo

Harold Ballesteros	Vivian Mora
Paula Peña	Yamir Torres
Patricia Pineda	Yolanda Zúñiga
Rafael Díaz	Yvett Maldonado
Carlos Zúñiga	Natalia Sánchez
Thelma Ojeda	Mandy Vega
Agustín Díaz	James Paraga
Carlos Moreno	James Oyar
Carlos Díaz	Carolina Lozano
Diego Díaz	Yolanda Pineda
Thelma Ojeda	Olivera
Laura Rodríguez	Natalia Mora
Kateryn Torres	Juan Pedro Jiménez
Haydée Ballesteros	Juan Peña
Luis Morales	Jorge Ojeda



REUNIÓN



INVITACIÓN

Por medio del presente nos es grato invitarlos a la charla sobre el estrés laboral, donde compartiremos información sobre los mecanismos para prevenirlo.

Día:	Lunes 11 de abril del 2016
Hora:	09h00
Lugar:	Auditorio del Edificio Blue Towers
Duración:	1 hora

La asistencia a este evento no es opcional

Atentamente,
Departamento de Comunicación
SeguMedik



2

DESARROLLO DE UNA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE SEGUIMEDIK

La presente guía cumple la finalidad de documentar los procedimientos orientados a la comunicación interna de SeguMedik. Así mismo las indicaciones para recibir a los nuevos colaboradores, manejar la comunicación de crisis y el uso de las herramientas internas.

Siendo el primer plan de comunicación de la compañía, el mensaje "Hablo caro, soy SeguMedik" servirá como modelo para futuras campañas internas.

La revisión permitirá identificar las acciones con respecto a los procesos que se deba ejecutar. Por lo que su contenido podría variar con frecuencia, acordes a las campañas de comunicación a realizar.

GUÍA DE PROCEDIMIENTOS



ÍNDICE

1. DEL RECIBIMIENTO DE LOS NUEVOS COLABORADORES

1.1. MANUAL DEL EMPLEADO

2. DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO

2.1. RECONOCIMIENTO

2.2. RECLAMO

3. COMUNICACIÓN DE CRISIS INTERNA

4. USO DE HERRAMIENTAS

4.1. CORREO ELECTRÓNICO

4.2. WHATSAPP

4.3. CARTELERA

4.4. INTRANET

4.5. REUNIÓN

DEL RECIBIMIENTO DE LOS NUEVOS COLABORADORES

1.1 Manual del empleado

1.1.1 Alcance

Todo el público interno de Segumedik.

1.1.2 Responsabilidades

Recursos Humanos

Elaboración de las políticas y procedimientos insertos en el manual del empleado, bajo la aprobación del líder o accionistas de la institución.

Encargado de Comunicación

Soporte escrito y gráfico del manual.

Colaboradores

Conocimiento de una serie de políticas y contenidos relacionados a la empresa. Además las funciones del cargo a desempeñar.

1.1.3 Definición

Describe las disposiciones y el perfil de la persona idónea para cumplir una actividad determinada en la empresa. De lo contrario, el colaborador renunciaría por la ausencia o el desconocimiento de no cumplir las expectativas del puesto.

1.1.4 Descripción

PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	RR.HH.	Elaboración del manual del empleado con sus respectivos procesos.
2	Encargado de Comunicación	Soporte escrito y gráfico.
3	Accionistas	Aprobación del contenido del manual.
4	RR.HH.	Distribución del manual a los colaboradores de la compañía.
5	Colaboradores	Conocimiento de las disposiciones, política, funciones e información relacionada a las normas de la empresa.
FIN DEL PROCESO		

DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO

2.1 Reconocimiento

2.1.1 Alcance

Todo el público interno de Segumedik.

2.1.2 Responsabilidades

Recursos Humanos

Identifica la motivación del personal. Diseña las políticas para proceder al sistema de reconocimiento. Seleccióna al colaborador destacado, siempre y cuando cumpla la meta trazada.

Encargado de Comunicación

Emite el comunicado, con base en lo establecido por Recursos Humanos. Manda personalmente el memo de felicitación impreso al puesto de trabajo.

Jefaturas

Comenta el nivel de rendimiento a su departamento y responde a la estrategia de la empresa.

Subalternos

Persigue las estrategias y metas propuestas.

2.1.3 Definición


El diseño del sistema de reconocimiento debe alinearse a los objetivos y ejes del negocio. Para la medición, las metas y estrategias serán cumplidas. El compromiso de los trabajadores se reconocerá a través de un memo de felicitación.

2.1.4 Descripción

PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Jefaturas	Define las metas a su departamento.
2	Subalternos	Cumplimiento y compromiso en sus actividades laborales.
3	Jefaturas	Indica el rendimiento a su equipo interno.
4	RR.HH.	Identifica al colaborador destacado y transmite al Encargado de comunicación.
5	Encargado de Comunicación	Efectúa el comunicado en un memo de felicitación, entregado de manera personal en el sitio de trabajo del colaborador.
6	Colaborador	Recibe el memo impreso de felicitación
FIN DEL PROCESO		



Ciudad, fecha (día, mes y año)



SeguMedik
FELICITACIÓN

Nombre del colaborador
Cargo en la organización

Reciba un cordial saludo de la Directiva de SeguMedik. En esta ocasión, le damos a conocer nuestra felicitación por su exitoso desempeño en su cargo y constante lealtad hacia la compañía. Esperamos que siga adelante de la misma manera como lo hecho hasta ahora.

Firma
Nombre del Presidente
Cargo en la organización



2.2 Reclamo

1.1.1 Alcance

Todo el público interno de SeguMedik.

1.1.2 Responsabilidades

Recursos Humanos

Identifica las necesidades del personal. Establece la política del manejo de reclamos y desarrolla los procedimientos comunicacionales para proceder al reclamo, falla o incumplimiento laboral. Seleccióna al colaborador que no cumpla con las metas.

Jefaturas

Cara a cara comunica la falla al subalterno. Comprometido con la empresa. Realiza un reporte finalizada la reunión.

Subalternos

Asiste al llamado del jefe. Modifica su rendimiento, con la intención de lograr las metas y objetivos.

1.1.3 Definición

Insatisfacción o reclamo a nivel interno por el desempeño de un trabajador.

1.1.4 Descripción

PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	RR.HH.	Establece y difunde las normas para manejar los reclamos.
2	Colaboradores	Reciben las políticas establecidas de las quejas.
3	RR.HH.	Llama al colaborador con bajo rendimiento. Lo redirige al jefe inmediato o presidente.
4	Jefaturas	Comunicado personal con el colaborador. Indica las falencias y establece un informe de lo tratado en la reunión.
5	Subalternos	Mejora el rendimiento en función de los objetivos y metas.

FIN DEL PROCESO

3

COMUNICACIÓN DE CRISIS INTERNA

3.1 Reconocimiento

3.1.1 Alcance

Todo el público interno de Sagumedik.

3.1.2 Responsabilidades

Jefaturas

Informa la crisis interna o problema en su área al Encargado de Comunicación. El líder o director de la empresa es la primera instancia que maneja los mensajes. La formalidad de la información urgente va desde los jefes hacia sus colaboradores. Transmite los mensajes en función de la estrategia, con la finalidad de evitar los rumores. No maneja una comunicación autoritaria e informa a los colaboradores.

Encargado de Comunicación

La respuesta será informaliva para indicar el estado interno de la empresa y las medidas optadas de presidencia. Adicional de los procedimientos decididos por el departamento. Se formaliza los mecanismos de comunicación para evitar los rumores. De esa manera, se establece el comunicado en reuniones con todos los involucrados y luego por correo electrónico. También informa el impacto o control de la situación.

3.1.3 Definición

Conjunto de procesos a efectuar ante una situación problemática del tipo empresarial, del cual se formaliza la comunicación entre los colaboradores con la finalidad de evitar los rumores.

3.1.4 Descripción

PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Jefaturas	Identifica y reporta la crisis interna de su área al Encargado de Comunicación.
2	Encargado de Comunicación	Dialoga sobre la situación interna con el presidente para analizar la problemática y ejecutar las primeras acciones. Establece el comunicado en la reunión con los colaboradores y redacta un extracto por correo electrónico.
3	Colaboradores	Participa de las reuniones y los procesos estructurados por la empresa.
4	Encargado de Comunicación	Identifica al colaborador destacado y transmite al Encargado de comunicación.
5	Jefaturas	Evalúa el impacto o control de la crisis.

FIN DEL PROCESO

4

USO DE HERRAMIENTAS

4.1 Correo electrónico

4.1.1 Alcance

Todo el público interno de Segumedik.

4.1.2 Responsabilidades

Colaboradores

Los directivos y subalternos revisarán periódicamente su correo electrónico corporativo.

Encargado de comunicación

Expone los lineamientos del estilo de redacción y el lenguaje claro y conciso, mediante las actividades realizadas por el delegado, cuyo propósito es evitar el mal uso del correo.

Departamento de Sistemas

Facilita el correo corporativo desde el primer día de trabajo. Induce el uso de un determinado programa.

4.1.3 Definiciones

Sistema de mensajería del cual se traspasan las noticias generales o cualquier tipo de comunicado. La dirección del correo identifica al titular y que no se repite con otra cuenta. El cuerpo del mensaje será con la siguiente estructura: asunto claro y conciso, encabezado, introducción, desarrollo, desenlace y la firma con el logo de la compañía.

4.2 Whatsapp

4.2.1 Alcance

Todo el público interno de Segumedik.

4.2.2 Responsabilidades

Colaboradores

Usará un lenguaje apropiado, sin errores ortográficos. No faltará el respeto a los demás o iniciará conflictos. No enviará imágenes o videos obscenos. El comunicado será conciso, así no se envían ideas sueltas y evitan la saturación de mensajes.

Encargado de comunicación

Crea y administra el grupo conformado por los subordinados y altos cargos. Dan la bienvenida al personal y a nuevos integrantes. También se encargan de fotografar las reuniones, charlas médicas, capacitaciones y eventos corporativos con la finalidad de enviarlas al grupo con un breve mensaje que describa la imagen. Limitar la idea en un solo mensaje, para evitar la saturación de notificaciones a los demás.

4.2.3 Definiciones

Instrumento efectivo de comunicación, siempre y cuando se respeten las debidas normas de puntuación y ortografía. De lo contrario, se desinforma y la rectificación tomará más tiempo.

4.1.4 Descripción

PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Departamento de Sistemas	Designará el correo corporativo.
2	Encargado de Comunicación	Difundirá los lineamientos del estilo de redacción y lenguaje, a través de un instructivo en las actividades realizadas.
3	Colaboradores	Revisan el instructivo y adoptan el correcto uso del lenguaje, de forma clara y concisa en el contenido del mensaje.

FIN DEL PROCESO

4.2.4 Descripción

PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Departamento de Sistemas	Facilita la clave del internet a los empleados. Verifica que todos los dispositivos móviles tengan la aplicación y acceso a la red de la empresa.
2	Encargado de Comunicación	Crea, administra, da la bienvenida e integra a los participantes al grupo 'Hablo claro, soy Segumedik'.
3	Colaboradores	Se integran al grupo.
4	Encargado de Comunicación	Envía al grupo los mensajes o el registro gráfico del evento corporativo.
5	Colaboradores	Retroalimentación. Sintetiza el mensaje y evita las ideas sueltas.
FIN DEL PROCESO		

4.3 Cartelera

4.3.1 Alcance

Todo el público interno que realice sus labores cotidianas en las oficinas 608 y 608 de Segumedik.

4.3.2 Responsabilidades

Colaboradores

Revisión de lo publicado en la cartelera.

Encargado de comunicación

Reúne contenidos informativos y sociales. Retira la información antigua. Difunde las campañas, charlas internas con ilustraciones, el menú del comedor y otros beneficios periódicos para los colaboradores.

4.3.3 Definiciones

El comunicado se actualizará semanalmente. La herramienta será ubicada en áreas de paso, salas de conferencias y comedores El orden estratégico es el siguiente: lo más importante va de la derecha hacia arriba y centro.

Se expondrán elementos relacionados a la empresa de salud ocupacional como fotos de las charlas médicas, recordatorio de futuras capacitaciones, menú del día, beneficio de los empleados y más. Sin embargo, no hay que saturar la gestión de contenidos.

4.3.4 Descripción

PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Jefaturas	Encargado de informar sobre nuevos eventos o cambios de la empresa.
2	Encargado de Comunicación	Reúne contenidos informativos y sociales. Retira la información antigua. Promociona las campañas y charlas internas de manera atraiga visualmente con ilustraciones. Publicar a diario el menú del comedor y beneficios periódicos que reciban los colaboradores.
3	Colaboradores	Revisa la cartelera en el comedor, salas de conferencia o áreas de paso.

FIN DEL PROCESO

4.4 Intranet

4.4.1 Alcance

Todo el público interno de Segumedik.

4.4.2 Responsabilidades

Colaboradores

Revisa y se apoya de la información de la intranet.

Encargado de comunicación

Transmite comunicados corporativos, según el orden de la estructura establecida.

Departamento de Sistemas

Delegado de la creación del portal interno, con base en los requerimientos de los dueños. El icono de intranet estará como acceso directo en el escritorio para facilitar el acceso.

4.4.3 Definiciones

Portal interno y rápido que reúne a todos los colaboradores de la compañía. El responsable del análisis de contenidos será Comunicación. Muestra información relacionada a los servicios que ofrecen, directorio telefónico de los trabajadores, consejos de seguridad en el trabajo, el menú del comedor y comunicados generales (donde se puede descargar el manual del empleado).

4.4.4 Descripción

PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Encargado de Comunicación	Brinda información relacionada a la empresa. Utiliza recursos audiovisuales. Destaca los objetivos y las metas. Difunde las recomendaciones de campañas internas.
2	Junta de Accionistas	Aprobación o sugerencia de cambio de la información relacionada a la política de la institución o cualquier otro contenido.
3	Encargado de Comunicación	Publicación de los comunicados, videos, fotografías, campañas, entre otros.
4	Colaboradores	Revisar la plataforma interna y descargar el manual del empleado.
FIN DEL PROCESO		

4.5 Reunión

4.5.1 Alcance

Semanal y diario, según cada área de interés o departamento de Segumedik.

4.5.2 Responsabilidades

Jefaturas

Los directivos o dueños llegaran cinco minutos antes de empezar la reunión y con la información preparada. Ellos manejan los mensajes de manera formal y bidireccional, por el cara a cara cuando el contenido es duro y urgente. Repasan el rumbo de la empresa. Elaboran la acta que resume lo expuesto en la reunión.

Subalternos

Los empleados se informan en su totalidad de un tema específico y conocen las actividades de la empresa. Ellos se convierten en amplificadores externos. Mejora el clima laboral. Deben asistir puntualmente y preparados. No usarán el celular mientras dure la reunión, a menos que la ocasión lo amerite.

Encargado de comunicación

Suporte audiovisual y publicación en las herramientas internas de la compañía. Envía ideas claves de la reunión por correo electrónico a los colaboradores.

4.5.3 Definiciones

Las noticias corporativas se informan a todo el personal, para que todos conozcan del tema o cambio en la empresa. Mientras que por jefaturas, cuando el mensaje se enfoca según el área de interés.

4.5.4 Descripción

PASOS RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1 Jefaturas	Coordina y especifica el tema a tratar del área de interés.
2 Encargado de Comunicación	Informa con un día antes de anticipación, si la reunión sea al siguiente día. De lo contrario, se avisa el mismo día si se planea la reunión en la tarde. Además, se brinda la convocatoria por correo electrónico.
3 Subalternos	Confirma por correo.
4 Jefaturas	Prepara un listado de los temas a tratar. Agrupa informes o archivos que quiera compartir. Asiste 5 minutos antes de la reunión.
5 Subalternos	Asiste a la hora citada con una libreta de anotaciones.
6 Jefaturas	Elaboración de un acta que resume lo tratado en la reunión.
7 Encargado de Comunicación	Registro audiovisual para publicarla a través de las herramientas y las campañas internas. Envía por correo una síntesis de la reunión, como las ideas principales o cambio de normas.
FIN DEL PROCESO	

VIII. ACTIVIDADES

DESTACAR LAS CHARLAS MÉDICAS

En la cartelera se exhibirá una foto relacionada a las charlas médicas que realiza Segumedik a otras empresas. Adicional una breve información con respecto a la fecha, el médico a cargo, el nombre de la charla y un resumen de la actividad.

SMARTPHONE 24/7

El colaborador fotografiará en cualquier ocasión, sea en el trabajo o la calle, un ejemplo del mal hábito de salud y riesgos laborales. Estas se verán reflejadas en la cartelera e intranet como una mala práctica, con la autorización del trabajador. Al mismo tiempo, entrará en el banco de publicaciones para las redes sociales.

MES DE LA SALUD

En total se organizará una reunión relacionada a la salud por mes, es decir, todo el equipo interno promoverá una de las temáticas de las charlas médicas de la empresa, a través de las herramientas internas.

COLABORADOR DESTACADO

Envío de oficio de felicitación. Las jefaturas decidirán de manera mensual al mejor trabajador por puntualidad, responsabilidad, respeto, honestidad y otros factores percibidos.

III. CALENDARIO

ACTIVIDADES	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
El Presidente presenta el plan de comunicación al personal	X						
Las jefaturas notifican a su equipo las herramientas internas		X	X				
Sistemas programa el portal Intranet			X				
Establecimiento de la cartelera				X			
Inducción a Intranet			X				
Difusión de la estrategia y la campaña "Hablo claro, soy Segumedik"	X	X	X	X	X	X	X
RR.HH. difunde el Manual del Empleado		X	X	X	X	X	X
Cambiar los contenidos de la cartelera		X	X	X	X	X	X
El jefe comunica el buen o mal desempeño		X	X	X	X	X	X
Envío mensual del memo de felicitación al empleado destacado por correo		X	X	X	X	X	X
Planificación de las temáticas del Mes de la salud		X	X	X	X	X	X
Mes de la salud				X	X	X	X
Coordinación explica el recurso Smartphone 24/7		X					
Smartphone 24/7		X	X	X	X	X	X
Destacar charlas médicas en las carteleras		X	X	X	X	X	X
Creación del grupo en Whatsapp "Hablo claro, soy Segumedik"		X	X	X	X	X	X
Integración de miembros al grupo de Whatsapp "Hablo claro, soy Segumedik"		X	X	X	X	X	X
Intercambio de mensajes en el grupo de Whatsapp "Hablo claro, soy Segumedik"		X	X	X	X	X	X
Descarga del Manual del empleado en la Intranet		X	X	X	X	X	X
Revisión del menú de comedor en la Intranet		X	X	X	X	X	X
Vista de los contactos y directorio telefónico en la Intranet		X	X	X	X	X	X
Consejos de seguridad laboral en la Intranet		X	X	X	X	X	X

X. PRESUPUESTO

Egresos	Costo unitario	Cantidad	Total
Personal			
Encargado de comunicación	450	1	450
Operacionales			
Afiches A3	2	8	16
Tazas	5	35	175
Pines	1	35	35
Triplicos	1.5	50	75
Piqueos	2	40	80
Cartelera de corcho	40	1	40
Inversiones			
Escritorio	130	1	130
Silla de oficina	75	1	75
Computadora	400	1	400
Uniforme	15	3	45
Teléfono	30	1	30
Total			\$1551



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Calderón Borja, Ana Luisa**, con C.C: **#0926383910** autora del trabajo de titulación: **Influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik** previo a la obtención del título de **Licenciada en Comunicación y Periodismo** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de septiembre de 2016**

f. _____

Nombre: **Calderón Borja, Ana Luisa**

C.C: **0926383910**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik		
AUTORA	Ana Luisa Calderón Borja		
TUTOR	Rafael Castaño Oliva		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Comunicación Social		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Comunicación y Periodismo		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	13 de septiembre de 2016	No. DE PÁGINAS:	161
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación corporativa		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación interna, herramientas de comunicación, plan de comunicación, DirCom, cultura corporativa y clima organizacional.		

RESUMEN/ABSTRACT:

El presente proyecto integrador, llamado Influencia de las herramientas de comunicación en la efectividad de la comunicación interna en la empresa Segumedik, pretende utilizarse como la primera campaña de comunicación interna en la compañía de salud ocupacional, con la previa aprobación de la Junta de Accionistas de la empresa mencionada. En esta evaluación, se diseña un plan de comunicación que proponga un manual de procesos y las herramientas para comunicar de forma efectiva los mensajes entre el público interno. A través del análisis de contenidos, se



identifican cinco herramientas de comunicación interna para formalizar los mensajes. De esta manera, el nombre de la campaña se denomina: 'Hablo claro, soy Segumedik'. Todo esto se realizó mediante las encuestas al personal de la compañía, observación de campo, investigación bibliográfica y entrevistas a los especialistas de comunicación corporativa, relaciones públicas y recursos humanos. Cada uno de los expertos plantea diversas perspectivas y recomendaciones, según la experiencia para formalizar la comunicación.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON LA AUTORA:	Teléfono: +593-95-876-5083	E-mail: analuisa.calderon92@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Sonia Yáñez Blum	
	Teléfono: +593-4-2209210	
	E-mail: syanez.rrpp@gmail.com	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		