



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

Comunicación Interna

Clave para la gestión de Recursos Humanos

Alumnos:

Sofía De Cesaris - DNI 32458045

Gabriel Dalle Mura - DNI: 29477150

Docente Tutor:

Olga Síngeser



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Formulario C

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha: Córdoba, 03 de Diciembre de 2018

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Comunicación Interna
Clave para la gestión estratégica de RRHH

Integrantes:

Estudiantes de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos
 De Cesaris, Sofía – DNI 32458245
 Dalle Mura, Gabriel - DNI 29477150

Profesor Tutor del PG: Singeser, Olga

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores
 Presidente: Malaman, Rossana
 1er Vocal: Garcia, Isabel

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

Dedicatoria

El presente Trabajo Final de Grado, queremos dedicárselo a:

Nuestros padres, por su amor, apoyo y confianza en nosotros durante todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A nuestras familias, hermanos, pareja y amigos, por estar siempre presentes, acompañándonos, incentivándonos y apoyándonos, a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

Agradecemos a nuestros docentes del Instituto Universitario Aeronáutico, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión; de manera especial, a la profesora Olga Singeser tutora de nuestro Trabajo Final de Grado quien nos ha guiado con paciencia, dedicación y respuesta ante todas nuestras inquietudes.

Finalmente, agradecemos la colaboración de directivos y personal de la empresa objeto de nuestro proyecto de intervención, quienes nos recibieron cálidamente y nos brindaron su tiempo para poder recabar la información necesaria para el mismo.

La Voz DEL INTERIOR

Córdoba, 2018

Atte. a quien corresponda,

Mediante la presente se autoriza a Sofia De Cesaris y Gabriel Dalle Mura a realizar su Trabajo Final de Grado utilizando La Voz del Interior como caso de estudio para luego realizar una propuesta de intervención en función de los resultados que arroje el diagnóstico.

Saluda cordialmente,

Juan Andrevich.
Gerente de RRHH.



JUAN ANDREVICH
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
LA VOZ DEL INTERIOR S.A.

Firma

INDICE

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO.....	2
INTEGRANTES:.....	2
PROFESOR TUTOR DEL PG: SINGESER, OLGA	2
1. RESUMEN	8
2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	10
2.1 Historia.....	10
2.2 Descripción de la organización.....	12
2.3 Áreas de la organización.....	12
2.4 Misión, Visión y Valores	14
3 DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS	16
3.1 Situación Problemática.....	16
4 DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	18
5 OBJETIVOS.....	18
5.1 Objetivo general	18
5.2 Objetivos específicos.....	18
6 JUSTIFICACIÓN	20
7 MARCO TEÓRICO	21
7.1 Clima Organizacional	21
7.2 Cultura organizacional.....	23

7.3 Gestión estratégica de recursos humanos	24
7.4 Aspectos generales de la comunicación.....	25
7.6 Comunicación interpersonal	27
7.7 La comunicación en las organizaciones	30
7.8 Comunicación formal e informal.....	31
7.9 La importancia de la comunicación en las organizaciones	33
7.10 Comunicación interna.....	34
7.11 Comunicación para la gestión estratégica de RRHH	39
7.12 Plan de comunicación interna.....	40
7.13 Resistencia al cambio.....	42
7.14 El papel de los líderes como comunicadores	44
8 MARCO METODOLÓGICO.....	48
9 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	49
9.1 Encuesta.....	52
9.2 Análisis de resultados	52
9.3 Entrevistas	66
9.4 Encuesta Interna de Opinión de La Voz del Interior	72
10 DIAGNÓSTICO.....	75
11 EJES ORIENTADORES PARA LA INTERVENCIÓN	77



12 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	78
13 CONCLUSIONES	87
14 BIBLIOGRAFÍA.....	88
15 ANEXO.....	90

1. Resumen

El siguiente Proyecto de Grado comienza con un relato de cómo y cuándo se fundó la organización, se cuenta su historia, se explica el porqué de su nombre y se comenta la evolución que tuvo el centenario periódico en cuanto a lo institucional, editorial y comercial.

La presentación continúa con una descripción de la organización donde se expone la actividad principal, cómo es su distribución departamental y la visión, misión y valores que la empresa quiere pregonar.

Para el desarrollo se efectuó una delimitación del problema con el objeto de establecer el alcance y los límites de la situación problemática en cuestión, para que esto permita describir, interpretar y sintetizar en una “foto” o “estado de situación” inicial, que guió el camino hacia donde llegar.

Posteriormente se detallaron tanto los objetivos generales como los objetivos específicos, que fueron los hilos conductores que permitieron que el proyecto llegara a destino.

El pre-diagnóstico permitió profundizar los conocimientos de la empresa en general y de la situación problemática en particular, se escucharon relatos acerca de su historia, de proyectos presentes y futuros de los cuales participaron diferentes personas en distintos momentos de la historia y con diversidad de orientaciones políticas. Se conocieron los cambios en cuanto a la ubicación geográfica de las oficinas que conforman la organización y su distribución física. También se recabó información vinculada a las diferentes áreas y a su ubicación en el organigrama.

Finalmente, se profundizó acerca de las principales tareas del departamento de Recursos Humanos, cómo se conforma y cómo se organiza diariamente.

A partir de la realización de un pre-diagnóstico, se visualizó rápidamente un claro déficit de una buena comunicación interna en la gestión de RRHH, lo cual permitió la proposición de una intervención.

En el siguiente apartado se justifica la intención del proyecto y se hace mención a los beneficios que supondría mejorar la situación problemática, se argumenta desde una visión que va de lo general a lo particular, y que fue fundamentada por un Marco Teórico basado en autores tales como Chiavenato Idalberto, Robbins Stephen, Coulter Mary, Paez Lilian, Ongallo Carlos, Newstrom John, Piñuel Raigada José, Garcia Jiménez Jesús, Garcia Solarte Mónica, entre otros.

El Marco Metodológico permitió alcanzar los objetivos planteados por medio de un enfoque mixto, en cuanto a lo cualitativo a través de análisis documental y entrevistas, y en cuanto a lo cuantitativo mediante la evaluación de encuestas, entre otros documentos que aportaron variables y datos concretos.

Vale destacar que las personas que participaron en todas estas metodologías tenían diferentes rangos jerárquicos, y etarios. Con la implementación de dichos instrumentos se recolectaron datos que luego fueron analizados.

Luego, se diagnosticó la situación actual con respecto a la Comunicación Interna de RRHH.

Para concluir con el proyecto, se trazaron propuestas de intervención detalladas para efectivizar los objetivos planteados.

2. Presentación de la organización

La organización elegida para este proyecto de intervención es La Voz del Interior, el diario más leído en la provincia de Córdoba. Se ha obtenido el permiso de la empresa para utilizar su nombre en el desarrollo del mismo.

2.1 Historia

La Voz del Interior adoptó este nombre porque desde sus inicios trabajó con el firme objetivo de convertirse en la voz que habría de hablarle a los argentinos desde el centro del país.

El diario nació el 15 de marzo de 1904, gracias a la visión empresarial de Silvestre Rafael Remonda y al impulso periodístico de Juan Dionisio Naso. La ciudad de Córdoba tiene hoy más de 1.300.000 habitantes, pero en la época de la primera edición de La Voz del Interior apenas superaba unos cuantos miles.

El primer director de La Voz del Interior fue José Dionisio Naso Prado, a quien le sucedieron Francisco Argüello (1905-1906) y Eduardo S. Martín (1906-1918). En mayo de 1933, el diario trasladó sus instalaciones a un amplio edificio en Avenida Colón 37, en pleno centro de la ciudad. En 1983, las rotativas (impresora rotativa o prensa rotativa) fueron trasladadas al barrio de Alta Córdoba, pero el edificio de Avenida Colón 37 siguió siendo sede del Directorio, la Administración y el Departamento Comercial, hasta que el 29 de marzo de 2000 fue inaugurada una nueva sede integral, que desde entonces alberga a casi todas las áreas de la empresa. La Voz del Interior fue contemporánea de Los Principios, La Libertad y La Patria, que dejaron de editarse a lo largo del siglo XX. La Voz del Interior es en la actualidad el líder de los diarios de interés general que se editan en la ciudad de Córdoba; uno de los principales en el interior del país y el tercero en la Argentina en cuanto a caudal publicitario. Desde aquella lejana “hoja” de apenas seis páginas de texto a la edición que hoy se entrega a los lectores, han pasado más de 114 años, en cuyo lapso el diario acompañó los cambios sociales de la región. Un hecho

para destacar en la historia del diario fue cuando soportó la censura y la destrucción de su planta impresora por un atentado en 1975. Pero este hecho no pudo impedir la estrecha vinculación del diario con la comunidad cordobesa, y La Voz del Interior se siguió consolidando como el medio de comunicación de mayor influencia en la provincia. El 21 de septiembre de 1995, en el marco de un proceso de rediseño integral iniciado un año antes y que abarcó también un profundo cambio en los procesos de producción, el diario estrenó un moderno diseño gráfico e incorporó el color en todas sus secciones. El rediseño se apoyó en las siguientes premisas básicas: incorporación del color en tapa y contratapa de cada uno de los cuerpos del diario; moderna y más clara tipografía, mejor aprovechamiento de los “blancos”, como forma de facilitar la lectura; material fotográfico de impacto visual y mayor calidad; avisos publicitarios modulados; incorporación de abundante infografía y un replanteo del estilo de redacción y contenido.

Veintiún años más tarde, el 05 de junio de 2016, se produjo otro hito histórico para el diario. La Voz del Interior decidió hacer un giro, un cambio en su producto impreso, con el objetivo de brindar contenidos atractivos, renovados, adaptados a las nuevas generaciones.

Es el cambio más significativo del diario La Voz del Interior en las últimas décadas, que busca afianzar la fidelización de sus lectores y anunciantes e incrementar el alcance y la profundidad de su oferta editorial.

El nuevo diseño de La Voz en formato tabloide se adapta a la nueva manera de hacer periodismo, con un equilibrio entre imágenes y noticias que permite la interpelación visual al lector, y un diseño facilitador de la lectura en todo momento y lugar. Es un formato más cómodo, más local, más integrado y más moderno, que lo acerca al lector, manteniendo su identidad con él.

Guiado por la pasión de informar, entretener y contribuir a la libre expresión de las ideas, LA VOZ DEL INTERIOR se ha involucrado de tal manera con los cordobeses, con sus alegrías y sus luchas, que hoy forma parte de su historia.

Fuente: Manual de Inducción del empleado – La Voz del Interior.

2.2 Descripción de la organización

Nombre: La Voz del Interior

Fundación: 15 de marzo de 1904.

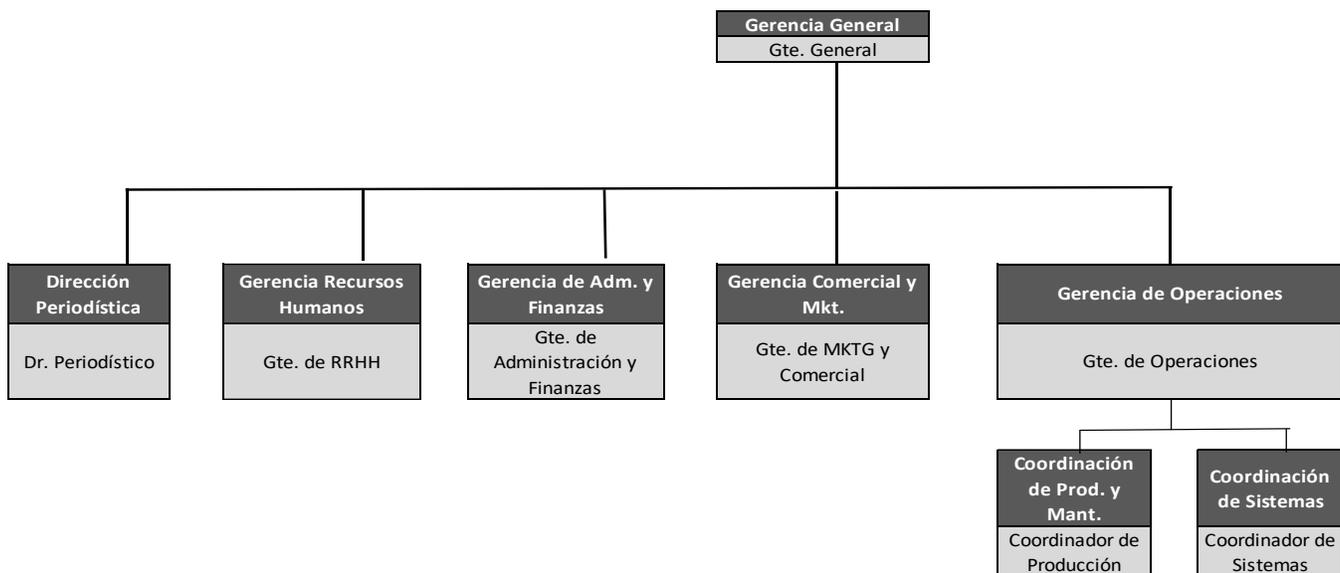
Rubro: Comunicación.

Actividad principal: Comunicación.

Antigüedad en el mercado: 114 años.

Cantidad total de empleados: 300 empleados.

2.3 Áreas de la organización



Gerencia General: Donde se debaten las decisiones estratégicas, se coordina todo el andamiaje organizacional, y se hace el seguimiento de los indicadores de gestión de las diferentes áreas de la empresa, se toman las decisiones más importantes.

Redacción: Se encarga de planificar, implementar y producir los contenidos de La Voz del Interior en todas sus plataformas a través de una gestión efectiva de equipos motivados, orientados a la calidad e integrados a procesos inter-áreas.

Marketing y Comercial: es el área donde se concentra por un lado toda la fuerza de ventas, la cual se encarga de conseguir los ingresos publicitarios para todos los productos de la empresa. Por otro lado, el equipo de Marketing se encarga principalmente de la comunicación y el desarrollo del sistema de identidad de marca, que incluye la planificación de medios e implementación de campañas publicitarias de todos los productos del diario. (Tanto tradicional como digitales, editoriales y comerciales).

Administración: Esta área se encarga principalmente de la administración contable de la empresa, de la administración de proveedores, y de llevar la información de gestión e impositiva.

Recursos Humanos: Sus grandes pilares son la liquidación de haberes, la administración de personal, las relaciones laborales y sindicales, la capacitación y desarrollo y la comunicación interna.

Operaciones: El área se divide en dos grandes sectores:

Sistemas: La misión fundamental es el diseño, implementación y mantenimiento de la infraestructura informática de la empresa.

Producción: comprende todo lo relacionado con el desarrollo de los métodos y planes para la fabricación de productos impresos de terceros autorizados, coordinación de la mano de obra, obtención y coordinación de materiales, instalaciones, herramientas y servicios, fabricación de productos propios y entrega de los mismos a Comercialización o al cliente.

2.4 Misión, Visión y Valores

Misión y visión

Ser líderes en la generación y distribución de contenidos multimediales creíbles y útiles y el mejor canal para el retorno de la inversión publicitaria y para desarrollar negocios en la región central del país.

Actuar con responsabilidad social y favorecer el progreso de la comunidad en la que estamos insertos.

Privilegiar la excelencia, la innovación y un fuerte vínculo con el mercado para alcanzar el mejor rendimiento para los clientes, accionistas, empleados y proveedores.

Valores

Vínculo con el mercado

Establecer vínculos con nuestros clientes actuales y potenciales, identificándolos y comprendiendo sus necesidades para proveerles soluciones ajustadas e integrales.

Excelencia y credibilidad

Impulsar la creación de productos y procesos de negocios creíbles y eficientes.

Digital y multimedia

Buscar que nuestras actividades se desarrollen en una estructura digital con aprovechamiento multimedial.

Alianzas estratégicas

Propulsar el desarrollo de alianzas estratégicas para fortalecer el ritmo, la eficiencia y la eficacia de nuestros procesos de negocios.



Orientación a los resultados

Comprometernos a lograr resultados superiores que mantengan la posición de líder de la voz del interior, optimizando el valor para los clientes, accionistas, empleados y proveedores.

Fuente: <http://archivo.lavoz.com.ar/institucional/mision.html>

3 Definición de los problemas

3.1 Situación Problemática

Desde hace mucho tiempo, existe en la compañía una percepción que deviene en paradoja:

¿Cómo es posible que en una empresa de comunicación falle, precisamente, la comunicación Interna?

La Voz del Interior, en tanto empresa periodística, atraviesa hoy tiempos de turbulencia y de cambios profundos. Ninguna de sus áreas es ajena a la llegada de una época nueva y distinta a todas las que conocimos. El cambio de paradigma obliga, más que nunca, a conocimientos compartidos para lograr modelos de negocios y, a la vez, garantizar la supervivencia del principal producto, el diario papel, en un contexto cuya complejidad es cada día mayor. Estos desafíos no pueden ser enfrentados si falla un aspecto sustancial, como es la CI (Comunicación Interna), cuya eficiencia se convierte en un factor crítico de éxito.

A raíz de la coyuntura antes mencionada, hemos relevado información a través de encuestas, entrevistas y documentos, como la encuesta de clima, pudiéndose identificar las siguientes situaciones.

- No existe un programa formal de CI.
- En líneas generales el personal considera que la Comunicación Interna es ineficaz, inconsistente, y no planificada.
- La comunicación descendente no es suficiente.
- La comunicación transversal y ascendente es escasa.
- Más del 50% de la organización, percibe que la comunicación interna es mala o regular
- La información relevante, como visión, misión, valores, resultados, estrategias, nuevos proyectos, no son comunicados adecuadamente.



- En la actualidad la comunicación informal tiene más relevancia que la formal, con los riesgos que eso implica.

4 Delimitación del tema

Nos centraremos en el proceso de Comunicación Interna como herramienta estratégica para la gestión RRHH, para las áreas Administración, Sistemas y Marketing y Comercial.

5 Objetivos

5.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de Estrategia de Comunicación Interna, que contemple las necesidades del público interno y las condiciones del cambio cultural que está viviendo la compañía, para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera eficaz y eficiente.

Es de nuestro interés definir una estrategia, un plan y herramientas para la comunicación interna que sean consistentes y sólidos, basados en datos, para que puedan sostenerse en el tiempo.

5.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las actuales acciones, procesos y/o planes de CI, si los hubiera para evaluar aciertos y desaciertos, fortalezas y debilidades en sus elementos constitutivos.
- Conocer las características de los procesos de CI que se generan dentro de la organización, formales e informales.
- Indagar sobre el tipo de contenidos que circulan, la relevancia de los mismos y los canales de comunicación existentes.
- Definir un plan estratégico de CI.



- Facilitar la circulación e intercambio de información entre el área de RRHH e Institucional y todos los colaboradores de la empresa, permitiendo así que la información llegue en tiempo y forma, a través de canales formales.

6 Justificación

Piñuel señala que “la comunicación al interior de la empresa o institución es, pues, consustancial con la organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. Ahora bien, desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización” (1997:94).

La Voz del Interior está viviendo un gran cambio organizacional que incide tanto en la estructura como en los productos, impactando directamente en todos los empleados, áreas y procesos de la empresa. Entendemos que sin una adecuada Política de CI este cambio será mucho más difícil ya que la falta de información genera incertidumbre, aumentan los rumores, disminuye la moral y no favorece la transformación.

Por lo antes mencionado, la importancia de esta intervención radica en la necesidad de definir una Política de Comunicaciones Internas y procesos que promuevan la integración y aseguren el éxito de la reconversión cultural y organizacional que está viviendo la empresa.

La tendencia en Comunicación Interna indica que las empresas más exitosas son las que más información comparten y las que permiten la interacción entre los empleados, promoviendo espacios de creación e innovación.

Especialistas en materia de CI afirman que, a mayor comunicación, mayor claridad, y a mayor claridad, mayor seguridad de lograr los objetivos. Según Peter Drucker, el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación.

7 Marco Teórico

7.1 Clima Organizacional

El clima organizacional es uno de los grandes conceptos que se conciben como herramienta indispensable al tratar la comunicación interna, ya que tiene relación directa con la motivación y la satisfacción que se reflejan en la productividad. “el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo con su percepción” (García Solarte, 2009, p.45)

Toro Fernando (2007) habla del clima organizacional como un término que alberga un sinnúmero de definiciones y conceptualizaciones desde diferentes puntos de vista, pero siempre direccionados hacia la importancia de la percepción. El clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman de las realidades del trabajo y la empresa que alimentan la formación de juicios y que determinan acciones, reacciones y decisiones de las personas.

Las personas responden y actúan frente a sus realidades de trabajo no por lo que son esas realidades, sino por la percepción que tienen de ellas y por los juicios que de esta manera se forman.

La importancia del conocimiento de la percepción de los empleados radica principalmente en el conocimiento de sus opiniones, así se podrán emprender acciones que ayuden a contrarrestar las percepciones negativas que tienen los empleados para alcanzar la armonía, porque si se crea un ambiente donde los empleados puedan satisfacer sus necesidades mientras satisfacen las de la organización, se facilitará la obtención de los logros al interior de la organización

Todas la teorías coinciden en tres elementos fundamentales con respecto al clima organizacional; el primero es la percepción que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar un significado a su ambiente; el segundo los constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados

que afecta la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones. Es importante determinar los elementos más relevantes a la hora de hacer un estudio del clima organizacional. Dentro del estudio del clima hay factores organizacionales que están constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo y relación individuo-grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son elementos constituidos de la organización. La comprensión y conocimiento de estos elementos formarán de manera más clara las inclinaciones en cuestión de clima organizacional que se presentan dentro de la empresa. Queda clara pues la importancia de este estudio ya que está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos, humanos, de satisfacción, y de motivación de los individuos que potencializan el logro de los objetivos, ya que al estudiarlo, entenderlo y atenderlo nos garantiza el beneficio tanto de los trabajadores como el de la organización. Estos elementos de la comunicación interna, clima y cultura organizacionales son de vital importancia al momento de hablar de productividad y eficiencia, aspectos que se conjugan en la competitividad de una organización; por esto es importante establecer la relación entre los términos cultura, clima y comunicación organizacional. El clima organizacional aporta a los desarrollos de cambio especialmente de cultura dentro de las organizaciones, puesto que el estudio de la cultura organizacional se enfoca en la organización como un todo de acuerdo al enfoque sistémico y todas sus características, y el clima organizacional se enfoca en el análisis de los individuos que lo componen debido a que responden a factores motivacionales, por esta razón el análisis del clima permite desarrollar acciones enmarcadas dentro del plan de intervención, lo que lleva a los cambios culturales. (García Solarte, 2009)

7.2 Cultura organizacional

Sabemos que todos tenemos una personalidad única, un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables que determinan la forma en que nos conducimos y nos relacionamos con los demás. Cuando decimos que alguien es cordial, franco, relajado, tímido o agresivo, describimos rasgos de personalidad. Las organizaciones también tienen una personalidad y la llamamos cultura.

¿Qué es la cultura de la organización? Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. Representa una percepción común de los miembros que influye en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo. Cuando enfrentan problemas o dificultades, la cultura de la organización (“el modo como hacemos las cosas”) influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptuar, definir, analizar y resolver los problemas. Nuestra definición de cultura implica tres cosas. En primer lugar, que la cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización. Segundo, aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa, describen la cultura de la organización con términos semejantes. Tal es el aspecto compartido de la cultura. Por último, “cultura de la organización” es una expresión descriptiva. Se refiere a la manera en que los integrantes perciben la organización, no lo que les gusta. Describe, no evalúa. (Robbins, Coulter, 2005)

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y

expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura. Las características nacionales y socioculturales repercuten en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez influyen en las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio. Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y limitan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, como veremos más adelante (Chiavenato, 2009)

7.3 Gestión estratégica de recursos humanos

El papel cada vez más importante de la gestión de recursos humanos se refleja en la transformación de la gestión de personal, que pasa de ser una función centrada en el bienestar del empleado a una gestión de personas que se ajusta a objetivos organizativos e individuales y ofrece a los empleados recompensas intrínsecas y extrínsecas. Por lo tanto, lejos de estar marginada como en el pasado, ahora la función de la gestión de recursos humanos se reconoce como un aspecto central de los negocios. Su rendimiento y aportación se integran en la estructura de gestión y el objetivo pasa de ser simplemente garantizar que se cumpla un trabajo, al objetivo más ambicioso de conseguir un compromiso. En consecuencia, la gestión busca la flexibilidad e intenta emplear prácticas de recursos humanos para recompensar el diferente rendimiento de formas distintas. Además, la comunicación de los objetivos y aspiraciones de los directivos (es decir, la visión) adquiere una nueva importancia. Lo que separa o distingue la Gestión de Recursos Humanos de la función de personal tradicional es su integración

dentro de la gestión estratégica y el interés en utilizar los recursos humanos para conseguir objetivos de gestión estratégica. La Gestión de Recursos Humanos busca eliminar el rol del mediador; enfatiza la estrategia y la planificación en lugar de la resolución de problemas y la mediación, por lo que la cooperación de los empleados se consigue a través de programas de cultura, la gestión de las personas y los recursos humanos, paquetes remunerativos y cohesión de equipo. (Dolan 2010)

La dinámica organizacional solamente es posible cuando la organización asegura que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Es exactamente por esta razón que una de las finalidades más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar el proceso de comunicación y de toma de decisiones. (Chiavenato, 2009)

7.4 Aspectos generales de la comunicación

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. La comunicación es indispensable para conseguirlo. Cuando no hay comunicación, las personas permanecen aisladas y no tienen contacto entre sí. Los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras personas o con sus entornos por medio de la comunicación. (Chiavenato, 2009)

7.5 ¿Qué es la comunicación?

Robbins, Coulter (2005) definen a la comunicación como “la transferencia y la comprensión de significados”. (p.256). Lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado. Esto quiere decir que, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. Sin embargo, algo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender. Una carta escrita en portugués que se envía a una persona que no lee portugués no se puede considerar una comunicación sino hasta que se traduce a un idioma que la persona sí lea o entienda.

Otro punto que debemos recordar es que, con frecuencia, el comunicador define erróneamente la buena comunicación como un acuerdo con el mensaje en vez de un entendimiento claro del mensaje. Si alguien no está de acuerdo con nosotros, muchos asumimos que la persona simplemente no entendió por completo nuestra postura. En otras palabras, muchos definimos la buena comunicación como hacer que alguien acepte nuestros puntos de vista. Pero, yo puedo entender claramente lo que tú quieres decir y no estar de acuerdo con lo que dices. De hecho, en muchas ocasiones, cuando un conflicto continúa durante mucho tiempo, las personas dirán que se debe a que las partes no se están comunicando con eficacia. Este supuesto refleja la tendencia a pensar que la comunicación eficaz es sinónimo de acuerdo.

El señalamiento final que deseamos hacer sobre la comunicación es que abarca tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la comunicación organizacional (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización).

Chiavenato (2007), explica que las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación, y la define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra, o dicho de otra manera, como el proceso por el cual

se transmite información y significados de una persona a otra. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.

La comunicación implica la transferencia de información y significado, es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Para una mejor comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información y comunicación.

Páez (2005) define al dato como el “conjunto ponderado de factores objetivos sobre un hecho real; el cual no dice nada sobre el porqué de las cosas y por si mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito” (p. 25). Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad, pero no brindan juicios de valor o interpretaciones, es decir, no pueden orientarnos para la acción, son importantes porque son la base para la creación de información. Podemos conceptualizar la información como un conjunto de datos organizados y estructurados con un significado específico, a diferencia de los datos la información tiene significado relevancia y propósito.

7.6 Comunicación interpersonal

Antes de que la comunicación se lleve a cabo debe existir un propósito, expresado como un mensaje, para transmitirlo. Éste pasa entre una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje se convierte en una forma simbólica (denominada codificación) que fluye a través de algún medio (canal) al receptor, quien traduce de nuevo el mensaje del transmisor (proceso denominado decodificación). El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. Los siete elementos que intervienen en proceso de comunicación son: la fuente de comunicación, el mensaje, la codificación, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación. Además, todo este proceso es susceptible al ruido (alteraciones que interfieren con la transmisión, la recepción o la retroalimentación de un mensaje).

Un transmisor inicia un mensaje codificando un pensamiento. Cuatro condiciones influyen en la eficacia de ese mensaje codificado: las destrezas, las actitudes, el conocimiento del transmisor y el sistema sociocultural. ¿Cómo? Nos pondremos nosotros mismos como ejemplo, como autores del texto. Si no tenemos las destrezas requeridas, nuestro mensaje no llegará a usted, el lector, en la forma deseada. Nuestro éxito para comunicarnos con ustedes depende de nuestras destrezas para escribir. Además, cualquier idea preexistente (actitudes) que tengamos sobre diversos temas afectará la manera en que nos comuniquemos. Por ejemplo, nuestras actitudes hacia la ética gerencial o la importancia de los Gerentes para las organizaciones influyen en nuestra forma de escribir. Además, la cantidad de conocimientos que tengamos sobre un tema afecta el mensaje que transmitimos. No podemos comunicar lo que no sabemos; y si nuestro conocimiento es demasiado amplio, es probable que los lectores no entiendan lo que escribimos. Por último, el sistema sociocultural en el que vivimos influye en nosotros como transmisores de comunicación. Nuestras creencias y valores (todas partes de la cultura) influyen en lo que comunicamos y cómo nos comunicamos.

El mensaje mismo puede distorsionar el proceso de comunicación, sin importar los tipos de herramientas o tecnologías de apoyo que se usan para transmitirlo. Un mensaje es el producto físico real codificado por la fuente. Puede ser el documento escrito, el discurso oral e, incluso, los gestos y las expresiones faciales que usamos. El mensaje recibe la influencia de los símbolos utilizados para transferir significado (palabras, dibujos, números, etc.), el contenido del mensaje mismo y las decisiones que toma el transmisor para seleccionar y ordenar tanto los símbolos como el contenido. El ruido puede distorsionar el proceso de comunicación en cualquiera de estas áreas. El canal elegido para comunicar el mensaje también puede ser afectado por el ruido. Ya sea una conversación personal, un mensaje de correo electrónico o un memorando para toda la empresa, las distorsiones pueden ocurrir y ocurren.

El receptor es el individuo a quien se dirige el mensaje. Sin embargo, antes de que el mensaje pueda ser recibido, los símbolos que contiene se deben traducir a una forma que el receptor pueda entender. Esta es la decodificación del mensaje. Del mismo modo

que el transmisor estaba limitado por sus destrezas, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural, también lo está el receptor. Y así como el transmisor debe ser diestro para escribir o hablar, el receptor debe ser diestro para leer o escuchar. El conocimiento de una persona influye en su habilidad para recibir. Más aún, las actitudes y los antecedentes socioculturales del receptor pueden distorsionar el mensaje. El vínculo final en el proceso de comunicación es la retroalimentación. La retroalimentación regresa el mensaje al transmisor y verifica si se logró entender el mensaje. Como la retroalimentación se puede transmitir a través de los mismos tipos de canales que el mensaje original, enfrenta la misma posibilidad de distorsión. (Robbins, Coulter, 2005).

Páez (2005) refiere que cuando se habla de comunicación interpersonal se alude específicamente al proceso que se lleva a cabo entre dos o más personas, se da una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información, conocimiento, sentimientos, en forma verbal y no verbal entre dos o más participantes.

En función de esto, establece las siguientes características de la comunicación interpersonal:

- Contacto inicial: ambos participantes se encuentran en el campo perceptual del otro o entran en contacto a través de algún sentido.
- Número de participantes: deben intervenir como mínimo dos personas, en cuanto al máximo de interlocutores, no tiene límites.
- Tema en común: el mensaje trata de un asunto que le interesa a ambos participantes.
- Participantes activos: las personas son involucradas en forma dinámica en el proceso generando diálogo, actuando como interlocutores.
- Interacción de mensajes cifrados y descifrados: centrada en la estructuración de mensajes por parte del emisor y en la interpretación de éstos por parte del receptor, en forma interactiva, ágil y dinámica.
- Utilización de los sentidos: en el intercambio cara a cara, directo, se utilizan los cinco sentidos, y en la interacción mediatizada, indirecta, solo alguno de ellos.

- Normas particulares: en general las normas que rigen estas interacciones son acordadas en forma tácitas por las personas que participan en una primera instancia, pero también establecidas formal e implícitamente por las instituciones y por la sociedad.

7.7 La comunicación en las organizaciones

Ongallo (2007) refiere que las organizaciones tienen características que las distinguen de otros grupos humanos, formales o informales. Dichas características son: a) formalidad, es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma. b) jerarquía, expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal. c) tendencia a crecer; las organizaciones tienden a integrar en su seno a muchas personas; y d) duración; las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación. Es fácil deducir, pues, que en el contexto de las organizaciones se produce un gran flujo de comunicación.

Teorías de comunicación organizativa

En el libro “Manual de comunicación”, Ongallo (2007) explica que algunos directivos y responsables de empresas y organizaciones entienden que algunas formas de comunicación que se dan habitualmente en su seno no siempre son fruto de la planificación y la revisión. Frecuentemente se ignoran las instrucciones no escritas o se pone en evidencia la inseguridad comunicativa de estos responsables organizativos. Además, la comunicación parece un apartado de la organización relativamente sencillo para reducir presupuestos en tiempos de recesión porque existen “otras prioridades”. La realidad es que, con o sin un programa formal, algún tipo de comunicación se da en cada lugar de trabajo. Los directivos no pueden escoger entre comunicar o no comunicar; sus únicas opciones prácticas quedan entre la comunicación positiva y la negativa, si la

comunicación formal es nula, la estructura informal cubrirá ese hueco rápidamente de rumores, comunicación indirecta e incluso desinformación.

La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas. Pero también es necesario tener en cuenta la finalidad de la organización, que Ongallo (2007) la define como la obligación de suministrar a sus clientes o socios ya sea un bien o un servicio en las mejores condiciones aceptables para ellos (relación calidad-precio, servicio de posventa y otros). Esto impone a la organización la necesidad de sobrevivir y desarrollarse.

7.8 Comunicación formal e informal

Robbins y Coulter (2005) refieren que la comunicación en una organización se describe con frecuencia como formal o informal. La comunicación formal es la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal. La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos o mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa, establecen una comunicación informal. Los empleados hacen amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: 1) permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social, y 2) puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes.

Dirección del flujo de la comunicación

Robbins y Coulter (2005) continúan con una explicación con respecto a la dirección del flujo de la comunicación organizacional, la cual puede ir en diferentes sentidos, a saber: descendente; cuando fluye de un Gerente a sus reportes es una comunicación hacia abajo, se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados.

Comunicación ascendente: Los Gerentes dependen de sus reportes para obtener información, estos reciben informes para estar al tanto del avance hacia el logro de los objetivos y de cualquier problema presente. La comunicación hacia arriba fluye de los empleados a los directivos, da a conocer a los mandos superiores cómo se sienten las personas con sus empleos, sus colegas y la organización en general, también les sirve para obtener ideas sobre la manera de mejorar las cosas.

Comunicación lateral es la que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional, son necesarias a menudo para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

Comunicación diagonal es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Con el fin de lograr eficiencia y velocidad, este tipo de comunicaciones pueden ser muy beneficiosas, su uso se ha multiplicado con el impulso de la tecnología, un claro ejemplo de ello es el correo electrónico, que permite que cualquier otra persona, sin importar el área de trabajo o nivel organizacional puede contactarse con otra. Sin embargo, al igual que con la comunicación lateral, si no es bien utilizada tiene el potencial para crear problemas si los empleados no mantienen informados a sus superiores.

7.9 La importancia de la comunicación en las organizaciones

Newstrom (2011) dice que las organizaciones no existen sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no comunica sus necesidades y sentimientos a los demás. Podemos decir con certeza que todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos. En ciertos casos, incluso cede de manera voluntaria algunos de sus privilegios de largo tiempo porque considera que se justifica un sacrificio.

Requisitos y problemas

Newstrom (2011) también explica que parte del fracaso de las administraciones es que no se preparan para una comunicación eficaz. Si no se trabaja en buenos cimientos, la casa de comunicación se construye sobre arena. Una sólida base tiene cuatro pilares fundamentales que actúan como requisitos para la eficacia de un enfoque. Primero, los administradores deben desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación.

Deben convencerse a sí mismos de que la comunicación es una parte importante de sus tareas, como lo demuestra de manera convincente la investigación sobre las responsabilidades de los administradores. Segundo, los administradores deben trabajar con constancia para mantenerse informados. Necesitan buscar información pertinente de interés para sus empleados, compartirla y ayudarlos a sentirse informados. Tercero, los administradores necesitan planear conscientemente la comunicación, y deben hacer esto al principio del curso de acción. Por último, los administradores deben desarrollar la

confianza, ya que esta es muy importante para toda comunicación entre emisores y receptores. Si los subordinados no confían en sus superiores, no es probable que escuchen o crean en los mensajes de la administración.

Sobrecarga de comunicación

Newstrom (2011) refiere que algunas veces, los administradores operan con la filosofía de que más comunicación es mejor comunicación. Entregan a los empleados enormes volúmenes de información hasta abrumarlos, pero su comprensión no mejora. Lo que sucede es una sobrecarga en la comunicación, con la cual los empleados reciben más información que la que pueden procesar y más que la necesaria. Las claves para una mejor comunicación son su sentido de oportunidad y su calidad, no su cantidad. Es posible una mejor comprensión con menos comunicación total, si es de alta calidad y se entrega en el momento oportuno.

7.10 Comunicación interna

La comunicación interna conduce todos los aspectos desarrollados hasta el momento en la organización; es por ello que la misma debe estar acorde a la misión, visión y objetivos principales. Una vez logrado esto se podrá transmitir al exterior (comunicación externa), ya que, de no ser así, desacredita el discurso de la empresa en su totalidad, provocando también confusión en el personal. La comunicación interna es un dato de referencia y una herramienta fundamental para el diagnóstico de clima interno y del nivel de salud organizacional. Es también el instrumento más valioso y eficaz para la adopción de las estrategias de cambio; la condición básica para un tratamiento constructivo de los conflictos internos y, en fin, el vehículo privilegiado para la consolidación de la cultura corporativa. Nos referimos a comunicación interna, como “un conjunto de procesos de intercambio y de relaciones que establecen los miembros de la organización, con el

objeto de crear, desarrollar, inhibir o mantener y/o conservar conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y destrezas que les permitan alcanzar los fines institucionales, grupales e individuales, organizando y potenciando las capacidades humanas.” (Páez 2005, p. 96)

Funciones de la comunicación interna

Las cuatro funciones principales de la comunicación interna son: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y directrices formales que los empleados deben seguir. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que comuniquen primero cualquier queja relacionada con el trabajo a su Gerente inmediato o que sigan su descripción de trabajo o cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación se usa para controlar. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a un miembro que está trabajando con empeño o produciendo demasiado (haciendo que el resto del grupo se vea mal), están controlando de manera informal el comportamiento de ese miembro. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado. La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente importante de interacción social. La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales. Por último, los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones. La comunicación proporciona esa información.

Ninguna de las cuatro funciones principales de la comunicación interna (control, motivación, expresión emocional e información) es más importante que las demás. Para que los grupos trabajen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, motivarlos para que trabajen, proporcionar un medio para la expresión emocional y tomar decisiones. Se puede asumir que casi cualquier interacción de comunicación que ocurre en un grupo u organización satisface una o más de estas cuatro funciones. (Robbins, Coulter, 2005)

Objetivos de la comunicación interna

Los objetivos de la comunicación interna pueden siempre clasificarse en prioritarios; los que no pueden esperar y los simplemente formulados que no tienen plazo. De una u otra forma, cualquier estrategia aconseja que las acciones previstas siempre se armonicen de manera que se integren a la estrategia general de la organización y se desarrollen según un calendario coherente. Los objetivos de la comunicación interna se integran en la política global de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias. En efecto, es indispensable que las acciones de comunicación interna y de comunicación externa sean desarrolladas en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público y está, sometido a los distintos mensajes que la empresa difunde: campañas publicitarias, actuaciones ante la prensa, operaciones de comunicación corporativa, etc. El “doble mensaje” es, particularmente, mal recibido siempre: decir una cosa dentro de casa y predicar la contraria fuera, desacredita el discurso de la empresa en su conjunto. Por su parte, cualquier campaña de comunicación externa, conocida previamente en el interior, puede ser mucho más calurosamente aceptada o rechazada, en virtud de la implicación del personal. (Piñuel Raigada, 1997)

Barreras de la comunicación interna

Chiavenato (2009), explica que dentro de todo proceso de comunicación existen, una serie de barreras que dificultan el éxito del proceso, introduciendo los elementos parásitos; barreras que están constituidas fundamentalmente por elementos psicológicos, que influyen en la interpretación del mensaje; las más importantes son las siguientes:

- Físicas: deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos y perturbaciones, etc.
- Fisiológicas: limitaciones orgánicas de los receptores.
- Psicológicas: turbación personal, irritación, agresividad, etc.
- Sociológicas: rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc.), degradación del clima social, etc.
- Culturales: distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc.
- Administrativas: sistemas inadecuados o incompatibles de organización.
- Lingüísticas: desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.) O conocimiento insuficiente, que genera malentendidos, etc.

La comunicación interna y las nuevas tecnologías.

Chiavenato (2009), refiere que la revolución tecnológica ofrece gran variedad de formas electrónicas para comunicarse en la empresa. Esto exige en la empresa una estructura descentralizada, que propicie los intercambios de información y convierta el trabajo en grupo en un elemento estratégico. Las comunicaciones internas determinarán en la empresa un funcionamiento diferente y el perfil de un trabajador, más informado, más libre y más participativo.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación aplicadas al software de gestión facilitan una coordinación óptima entre todas las unidades operativas, dando a la vez su verdadera dimensión, pertinencia y eficacia a la comunicación interna. Cada equipo de trabajo, y dentro de él, cada integrante del mismo recibe del propio sistema la propuesta del asunto exacto y concreto que debe resolver y, una vez resuelto, lo envía al eslabón siguiente de la cadena productiva. (García Jiménez, 1998)

Cómo mejorar la comunicación interna

Chiavenato (2009) en su obra también menciona que los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros. Existen algunas técnicas que pueden mejorar la eficacia en estos dos puntos:

1. Acompañamiento. Consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente y parte del supuesto de que pudo haber sido mal interpretado por el destinatario. Como el significado está en la mente del destinatario, el emisor debe averiguar si es el mismo que intentó transmitir.

2. Realimentación. Es un elemento muy importante para la buena comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensaje fue recibido y si produjo la respuesta deseada. En la comunicación frente a frente se puede dar una realimentación directa. No obstante, en la comunicación de la directiva hacia abajo siempre se presentan inexactitudes debido a la falta de oportunidades de realimentación suficiente. El envío de un memorando a todas las personas no significa que haya habido comunicación, a menos que haya realimentación de abajo hacia arriba. Toda organización saludable requiere de un buen

sistema de comunicación de los niveles inferiores a los superiores si quiere que el flujo de información en sentido inverso tenga éxito. Los mecanismos de realimentación implican mucho más que el acompañamiento de las comunicaciones.

3. Empatía. La forma de comunicación depende mucho de lo que uno sabe acerca del destinatario. La empatía implica que la información debe estar más orientada hacia el destinatario que hacia el emisor y exige que los comunicadores se pongan en el lugar de los destinatarios para darse una idea de cómo será decodificado el mensaje. La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar de otra persona y adoptar sus puntos de vista y sus emociones. También puede reducir muchas barreras para la comunicación; por ello es necesario comprender el proceso de decodificación, a fin de prever cómo percibirá y filtrará el mensaje la otra persona.

4. Repetición. La repetición o redundancia en la comunicación asegura que, si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que lo transmitirán. Es un método de aprendizaje ampliamente aceptado. Los empleados que son contratados por una empresa o los estudiantes que ingresan a una universidad reciben la misma información básica de diversas maneras. La información redundante, como la costumbre de tocar dos o más veces a la puerta de alguien, busca garantizar la comunicación.

5. Lenguaje sencillo. El lenguaje complicado ha sido identificado como una de las principales barreras para la buena comunicación. La comunicación eficaz exige la transmisión de conocimientos e información. Si el destinatario no comprende, no hay comunicación. Los administradores deben codificar los mensajes con palabras, nombres y símbolos que tengan significado para el destinatario.

6. Escuchar atentamente. Para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien. Esto exige que escuche a las personas, porque las alienta a expresar sus sentimientos, deseos y emociones. Sin embargo, no basta con oír, sino que es necesario escuchar y comprender. (Chiavenato, 2009)

7.11 Comunicación para la gestión estratégica de RRHH

La gestión empresarial del siglo XXI empieza a olvidarse del modelo tradicional de liderazgo basado en una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria que, cada vez más, está siendo sustituida por una mentalidad amplificadora con un modelo nuevo, moderno, emprendedor y motivador. Uno de los principales activos de este modelo de gestión es la comunicación, fomentando unos valores de comunicación clara y abierta. La comunicación interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que las consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad. (Morales Serrano, 2001)

7.12 Plan de comunicación interna

“No hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación. Para que la comunicación organizacional exista y sea reconocida con pleno derecho como una actividad profesional, tiene que sustentarse en una base metodológica indiscutible se puede definir el plan de comunicación como el documento más ambicioso y estratégico. Suele componerse de tres partes: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo. Se trata de un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones en comunicación

Algunos de los beneficios que se pueden percibir al implementar un plan de comunicación son:

- Proporciona el marco general para las acciones.
- Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
- Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
- Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
- Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo." (Libaert, 2000)

El objetivo que se persigue con la estructuración de un plan de comunicación interna es definir el proceso para la detección y recogida de necesidades de comunicación y de evaluación de la eficacia de los canales utilizados, de forma que sean incorporadas a las acciones que se definan en el plan de comunicación. El contenido de lo que comunicamos y los canales a través de los cuales comunicamos, son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz. Por tanto, son necesarias la claridad y concreción en el contenido, el conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una "sintonía" de intereses entre las partes que intervienen en el proceso.

La planeación nos dice qué debe hacerse y cuándo; la organización nos señala el quiénes, dónde y cómo debe realizarse. Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la integración

La confección de un plan de comunicación implica:

- Diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción.

- Los objetivos generales de mediación activa y de mediación pasiva que se incluyen en cada actuación.
- Es importante para cada actuación la elección de emisores, los que asumirán el papel de informador principal y los instrumentos y soportes adecuados.
- Calendario viable: en ocasiones, ciertas acciones estarán asociadas a la agenda prevista de la organización y otras fuera de ésta. (Páez 2005)

Por todo lo antes mencionado podemos decir que a menudo, en la realidad, la comunicación interna no es prioridad en las estrategias de la organización y existe una verdadera dificultad en diseñar y aplicar un modelo de comunicación interna que integre realmente a todo el personal de la organización. Pero la comunicación con los empleados es un proceso de gran importancia. Cada vez más se concibe como un proceso vital y eficaz para fomentar el aprendizaje de la organización, el cambio y la mejora de la misma.

Para ello los empleados necesitan:

- Conocer su organización
- Intercambio y diálogo
- Conocer las perspectivas de futuro
- Reconocimiento y valorización

Estas cuatro necesidades necesitan cuatro acciones de comunicación:

- Intercambiar para favorecer la escucha y el diálogo
- Explicar para construir referencias
- Valorar para motivar
- Informar para desarrollar el conocimiento

7.13 Resistencia al cambio

Constituye una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de

pensamiento y de acción vigente. Es frecuente que las barreras que las personas levantan ante el cambio estén originadas por el temor a lo desconocido, por la incertidumbre y dudas que el cambio genera. La desconfianza de quienes “encabezan” el cambio, sumado a la inseguridad que éste despierta, son otros de los obstáculos que el proceso de cambio debe sortear. Los tipos más frecuentes de resistencia pueden ser:

- La resistencia lógica, sujeta al tiempo y al esfuerzo que lleva a involucrarse con el cambio como con las nuevas tareas que éste requiere.
- La resistencia psicológica, se manifiesta a través de los sentimientos de las personas, inseguridad, desconfianza, temor a lo desconocido, etc. Hay una serie de factores que pueden influir de manera directa en la resistencia a cambio.

Hay una serie de factores que pueden influir de manera directa en la resistencia a cambio.

- Factores económicos: cuando los empleados temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas llevando a perjudicar sus oportunidades individuales de desarrollo
- Factores de incomodidad: el empleado se siente amenazado, por tener que atender a nuevas funciones, por ejemplo.
- Factores de incertidumbre: dado por la falta o escasa comunicación que une a directivos y trabajadores.
- Factores de relaciones personales: los empleados se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, las cuales han sido adquiridas a través de su experiencia y resultan socialmente valiosas.
- Factores de resentimiento: cuando los empleados se sienten incómodos, por creer que la nueva estructura implicará mayor control o poder sobre sus funciones/desempeño.
- Factores de actitud de los sindicatos: tiene lugar cuando la gerencia toma decisiones arbitrarias sin consultar logrando la resistencia de grupo. Estos factores ayudan a la dirección a revisar sus propuestas de cambio y analizar si

éstas serán las adecuadas para la organización, como también ayudan a identificar aquellas áreas en las que el cambio producirá mayores beneficios y/o en cuáles más complicaciones pudiendo así emprender acciones de mejora o acciones correctivas, como también realizar mejoras en la comunicación respecto al cambio para alcanzar una mejor aceptación. Por todo esto recalcamos nuevamente la importancia de involucrar a todas las personas de la organización. (Quirant, Ortega Giménez, 2006)

7.14 El papel de los líderes como comunicadores

La comunicación interpersonal sigue siendo, sin duda, el principal medio con el que cuentan las empresas para difundir información importante y para crear un clima sano de trabajo entre personas y áreas, y el papel que juegan los líderes formales en este proceso es fundamental. Sin embargo, muchos de ellos no lo entienden así y actúan justo en el sentido inverso, es decir, como barreras o cuellos de botella. Resulta crítico que los líderes estén conscientes de que ellos son el principal medio de comunicación de la empresa y de que, además, su función fundamental es la de fungir como buenos comunicadores. Decía Napoleón que mientras menos órdenes se den, mejor, porque lo importante es contar con gente que entiende lo que tiene que hacer. Precisamente el lograr que lo entienda, y por lo tanto que lo haga sin necesidad de tener una supervisión estrecha, es la tarea que el líder debe tomar más en serio. Y esa tarea tiene que ver, sobre todo, con la comunicación. No estaría mal que las organizaciones, como de hecho algunas lo hacen, se preocuparan por facilitar el desarrollo de las habilidades de comunicación y de relaciones interpersonales de sus líderes, y propiciaran que éstos mantengan un contacto estrecho y constante con su gente. Las responsabilidades que tienen los líderes formales en materia de comunicación son, ciertamente, muchas, y para cumplirlas requieren desarrollar habilidades específicas. La primera consiste en definir con claridad los objetivos y parámetros de desempeño del equipo como un todo y de

cada uno de sus colaboradores, cuidando de que este proceso sea tan participativo como sea posible. Es muy común escuchar quejas en el sentido de que los Jefes no dan “línea”, lo que crea confusión entre sus reportes directos y es causa frecuente de un mal desempeño por parte de éstos. Si no hay rumbo, la nave va a la deriva y se vuelve imposible cualquier tipo de control, seguimiento y evaluación de resultados. Información suficiente y oportuna. La segunda es proporcionar información suficiente y oportuna sobre todo aquello que los colaboradores requieran saber acerca de la organización y de las variables que afectan a su trabajo. Los líderes tienen la responsabilidad de asegurarse de que su gente va a contar con la información que a la empresa le interesa que conozca, y con la que ella misma quiere conocer. Desgraciadamente, con frecuencia tanto la cantidad como la calidad de la información que los Jefes proporcionan a sus colaboradores directos dejan mucho que desear, con lo cual ni los problemas se pueden prevenir o solucionar oportuna y eficientemente, ni las decisiones que se toman son las adecuadas (cuando se llegan a tomar). La tercera tiene que ver con lo que ahora se conoce como coaching, que en pocas palabras implica dar orientación a las personas, en la medida en que lo necesiten, para que aprendan y mejoren su desempeño actual, así como proporcionar una retroalimentación constante y constructiva sobre la forma como están haciendo su trabajo. La retroalimentación es una de las funciones gerenciales más importantes, ya que a través de ella los colaboradores reciben señales claras acerca de lo que han hecho bien y de lo que hay que mejorar. La cuarta es crítica, sobre todo porque en muchas empresas casi no se practica: dar reconocimiento a las personas por el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos a través de él. A nadie le cae mal una felicitación, una frase que le haga ver que su trabajo es valorado, un agradecimiento por ese plus que le dio a su desempeño. Todos los humanos necesitamos, en mayor o menor medida, que se reconozcan nuestros logros, o de lo contrario nos sentiremos desmotivados. Además, si no reconocemos ni al que hace un buen trabajo ni al que lo lleva a cabo de una manera sobresaliente, este último tenderá a bajar su rendimiento a un nivel aceptable. Entonces, el valor agregado se perderá y la gente recurrirá a la ley del mínimo esfuerzo. La quinta es funcionar como facilitador de

los procesos grupales y fomentar la integración de su equipo, tanto internamente como con otros equipos con los que tienen relación. En este sentido, debe promover en lo posible la participación y el involucramiento de las personas para fomentar su crecimiento y mejorar la calidad de las decisiones. Finalmente, el líder tiene en todo momento que predicar con el ejemplo, ya que éste es el medio de comunicación más contundente, para bien o para mal. La credibilidad sólo se logra a base de una conducta consistente con el discurso. Cuando el audio y el video no están sincronizados, la gente siempre le creerá más al segundo. (Andrade, 2005)

En función de lo antes expuesto se considera como un factor crítico de éxito, desarrollar una gestión de excelencia en cuanto a la comunicación interna.

La Voz del Interior, transita hoy tiempos turbulentos y de cambios profundos, los cuales se vienen desarrollando en un clima laboral en donde reina la incomunicación Institucional. Tras la investigación realizada, se puede relacionar la incertidumbre que se vive, entre otros factores, a que no hay desarrollado ni mucho menos institucionalizado una política de comunicación interna en donde los mensajes sean lo suficientemente claros y directos, para que marquen el camino por donde se debe transitar, desactivando a su vez los rumores y las malas interpretaciones que circulen. La realidad que vive la empresa, se ve potenciada por la marcada crisis económica que está movilizándolo al país, en donde a esta industria, como muchas otras, esta situación la pone en emergencia, debiendo acentuar mucho más el cuidado de los recursos y la optimización y profesionalización de los procesos. En momentos como estos, una buena comunicación entre los miembros de la empresa resulta indispensable, pues el diálogo, la información, el clima laboral y un buen liderazgo son factores claves para tomar decisiones acertadas.

Si la organización logra que la información circule ordenada, de manera constante, entre todos los niveles y en todas las direcciones, generará así un ambiente de entendimiento entre todos los miembros de la misma, logrando una mejor convivencia y un clima laboral más armonioso, que posibilitará la cohesión en la definición de objetivos



y planes de acción para lograr los cambios y adaptaciones necesarias, dadas las nuevas condiciones del contexto.

8 Marco metodológico

Tratándose de un trabajo de intervención, como metodología se definió llevar adelante un estudio exploratorio seleccionando información de interés para detectar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora referidas al proceso de Comunicación Interna.

Trabajamos con datos empíricos o de campo y documentales en conjunto con un estudio descriptivo, analizando detalles y características de la empresa, como así también obtuvimos datos mediante la interacción con los miembros de la organización.

El enfoque metodológico que se utilizó fue mixto: cuantitativo y cualitativo.

Para la recolección de datos se utilizaron, entrevistas semi-estructuradas a directivos y Jefes, encuestas a colaboradores y análisis de documentos, seleccionando como documento principal y más relevante para la intervención, la encuesta interna de opinión.

Encuesta: Se tomó una muestra de 40 empleados, de distintos niveles de las áreas de observación, RRHH, Administración, Sistemas y Marketing y Comercial; para conocer sus intereses y necesidades, preferencia de canales, accesibilidad a la información, percepción de la gestión de RRHH y la comunicación, entre otros aspectos. Esta población fue seleccionada por estar ubicada en la misma planta del edificio, compartir horarios de jornadas laborales y poseer perfiles académicos con ciertas similitudes.

Entrevistas: Fueron aplicadas a tres Gerentes y tres Jefes, sobre los puntos evaluados en la encuesta pero con la posibilidad de obtener respuestas abiertas con mayor profundidad.

Análisis de documentos: Se analizaron los documentos, procedimientos y procesos con los que cuenta la empresa con respecto a Comunicación Interna, las encuestas de clima y las evaluaciones de desempeño apuntando a la comunicación entre Jefe y Colaborador.

9 Análisis e interpretación de datos

Para la realización del análisis de la situación en el área CI, fue necesario hacer un diagnóstico de comunicación mediante los siguientes instrumentos: encuesta (Anexo 1), entrevistas (Anexo 2) y revisión documental.

Con estos instrumentos se evaluaron los siguientes aspectos:

Categorías	Herramienta
Conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa.	Encuesta Revisión documental: Encuesta de Clima
Conocimiento del organigrama/estructura	Encuesta
Proceso de inducción a la empresa	Encuesta
Percepción de la comunicación entre áreas	Encuesta Entrevista
Percepción de la comunicación del liderazgo hacia los empleados	Encuesta Entrevista
Comunicación/información estratégica de la empresa	Encuesta Revisión documental: Encuesta de Clima Entrevista
Canales de comunicación existentes	Encuesta Entrevista
Canal más valorado	Encuesta
Valoración de la Comunicación interna en general	Encuesta Entrevista
Valoración de la CI en La Voz del interior	Encuesta
Factores que afectan a la CI	Encuesta

	Entrevista
Cómo afectan las fallas de la CI en la empresa	Encuesta Entrevista
Percepción de los resultados de una buena CI	Encuesta
Información que desea recibir	Encuesta
Expectativas sobre la CI	Encuesta Entrevista
Cultura y CI	Encuesta Entrevista
Transparencia y confianza	Revisión documental: Encuesta de Clima

Estos aspectos pretenden analizar a los empleados en cuanto al conocimiento que tienen sobre la empresa, negocio, proyectos, percepción sobre el liderazgo, autonomía, y los espacios que hay para la participación y gestión del conocimiento; la forma de evaluación de estas variables fue en la encuesta, por método de preguntas cerradas donde se consultó sobre los aspectos ya mencionados y, en el análisis de documentos, se tomaron las respuestas de la Encuesta Interna de Opinión relacionadas con las categorías establecidas.

A partir de los resultados que arrojaron tales análisis buscamos comprender la relación de los empleados y La Voz del Interior identificando cómo éstos definen la comunicación en la organización evaluando la coherencia y acción de los discursos y procesos, la información recibida y las expectativas, entre otros.

Bajo estos conceptos se definió la encuesta final, diseñada por los autores del proyecto, la cual fue aplicada a cuarenta empleados de La Voz del Interior integrantes de las Gerencias de RRHH, Marketing y Comercial, Administración y Sistemas. Las respuestas se obtuvieron enviando el formulario por mail a los candidatos previamente seleccionados para participar de la muestra.

Entrevistas. Se entrevistaron seis personas, tres Gerentes y tres Jefes, de las distintas áreas de análisis. Los perfiles fueron seleccionados combinando distintas variables, como antigüedad, sexo y tamaños de los equipos que gestionan. Se trabajó con una guía de preguntas semi-estructuradas y se promovió en diálogo y apertura para obtener datos que nutran el diagnóstico para una mejor comprensión de la situación organizacional, en torno a la comunicación interna.

En cuanto al análisis documental, se analizaron los resultados de la Encuesta Interna de Opinión (2016), que se efectúa cada 2 años en la empresa.

Finalizado este proceso, se inició la etapa de análisis de datos. Los resultados de la encuesta se presentan por medios gráficos y tablas de una manera cuantificada y medible, para así identificar cuáles aspectos son fortalezas y debilidades.

Los comentarios recibidos en las entrevistas, se presentan de manera resumida en los puntos que los responsables del proyecto han considerado más relevantes.

El objetivo principal al realizar este diagnóstico es obtener datos relevantes para analizar y luego poder definir un plan estratégico de Comunicación Interna, identificando los aspectos que se deben mejorar.

Resultados

Primero se presentarán los resultados de la encuesta, luego los de las entrevistas y por último a continuación, los resultados de la Encuesta Interna de Opinión que realiza la empresa cada dos años.

9.1 Encuesta

Población

Para la presente recolección de datos se consideró una población de 100 personas, entre personal jerárquico y personal administrativo.

Muestra

Estuvo conformada por un total de 40 personas que equivale al 40% del total de la población, seleccionando 20 candidatos de sexo masculino y 20 de sexo femenino, la muestra se dividió en las siguientes categorías jerárquicas:

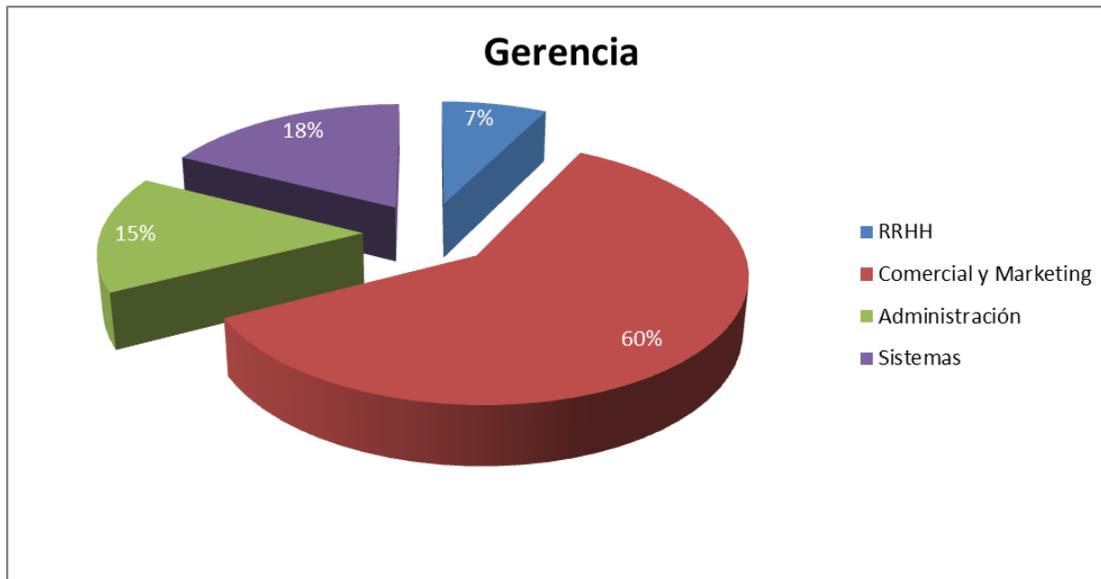
- Gerente (2)
- Mando medio (5)
- Supervisor/Coordinador (7)
- Colaborador/Administrativo (26)

9.2 Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó a la muestra de población de La Voz del interior, quienes fueron objeto de estudio.

Datos personales

Gerencia

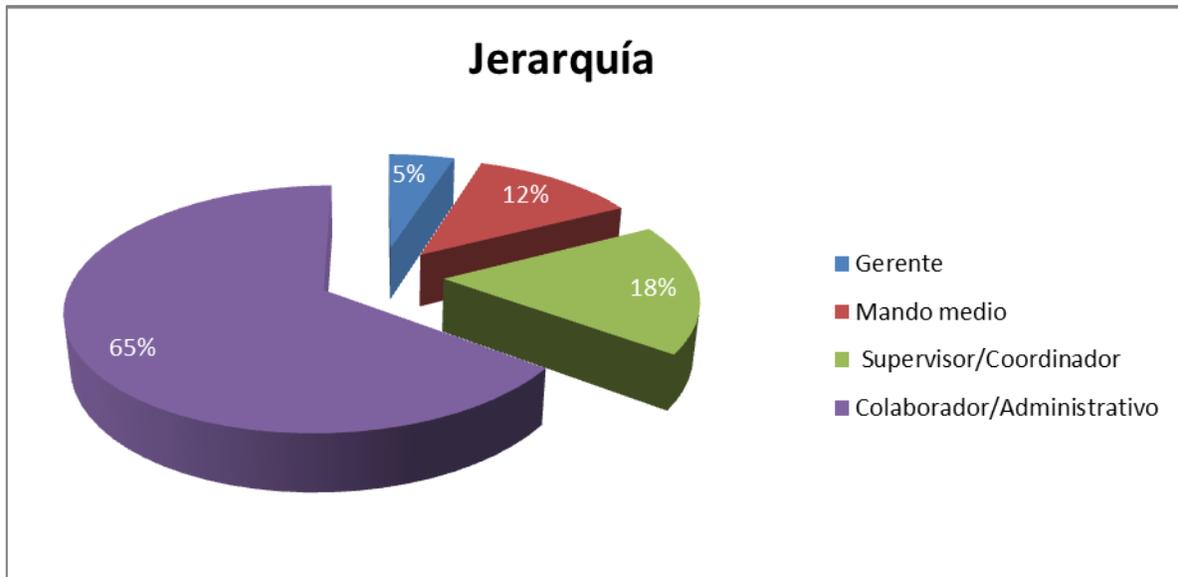


La población elegida está compuesta por las Gerencias de Recursos Humanos, Comercial y Marketing, Administración y Sistemas.

Estas Gerencias comparten un mismo espacio físico, similares modalidades, procesos, jornadas de trabajo y perfiles de los empleados.

La Gerencia Comercial y Marketing es la más numerosa de las cuatro antes mencionadas, es inevitable que un 60% de la muestra está compuesta por representantes de la misma.

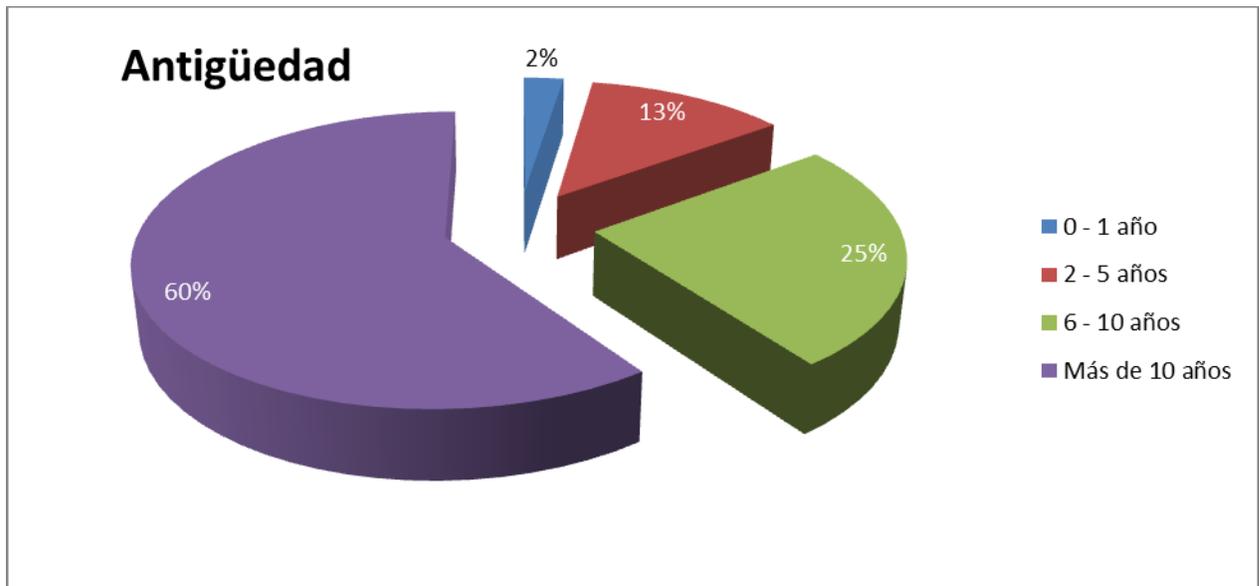
Jerarquía



Como se puede observar, en la muestra seleccionada, un 65% está compuesto por colaboradores y un 35% por jerárquicos con gente a cargo y mayor acceso a la información estratégica.

La muestra se definió de esta manera ya que los responsables del proyecto consideran relevante definir una estrategia de comunicación que nivele el acceso a la información, brindándole herramientas a todos los empleados de la empresa, no solo a quienes, por supuesto, están más cerca de la estrategia.

Antigüedad



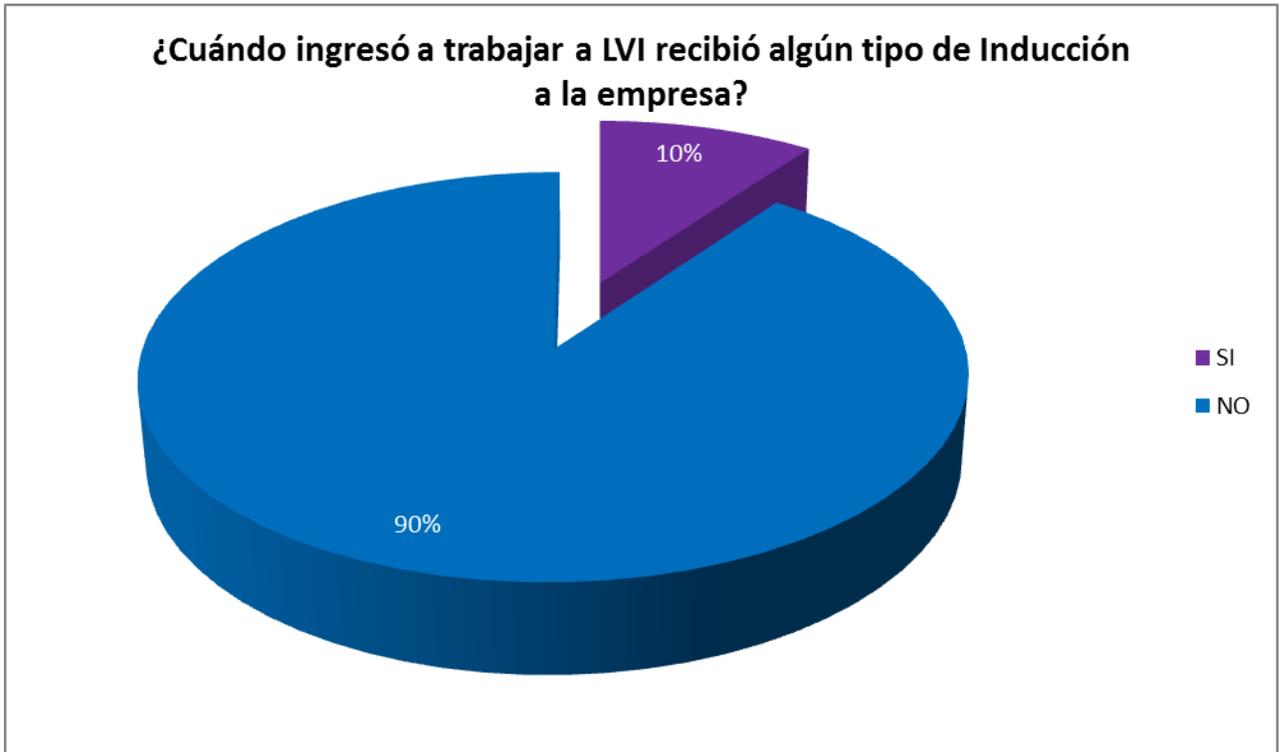
La Voz del Interior posee, en general, una población con gran antigüedad. Como se puede ver en el gráfico el 85% de la muestra tienen más de seis años de antigüedad y de estos un 60% más de diez años.

Los autores del proyecto infieren que esta muestra es representativa ya que al haber trabajado tanto tiempo en la compañía, tienen una visión histórica sobre el tratamiento de la comunicación interna en la empresa, que puede ser fundamental para rediseñar la propuesta.

A su vez, se procuró incluir, dentro de las posibilidades que brindó la población elegida, al menos un 25% de personas con menor antigüedad al promedio ya que se considera que son estas personas las que pueden aportar información que no esté sumamente influenciada por el paso del tiempo.

Preguntas referidas al tema del presente proyecto

¿Cuándo ingresó a trabajar a LVI recibió algún tipo de Inducción a la empresa?



Es altamente significativo el porcentaje del personal que no recibió una inducción formal a la empresa durante los primeros días de haber ingresado a la empresa.

Los miembros del equipo infieren que esto impacta directamente en la eficiencia del empleado si se toma en cuenta que:

La inducción se convierte en el primer contacto que permite al colaborador ordenar su mente sobre lo que él espera de la nueva empresa, así como entender lo que la empresa espera de él.

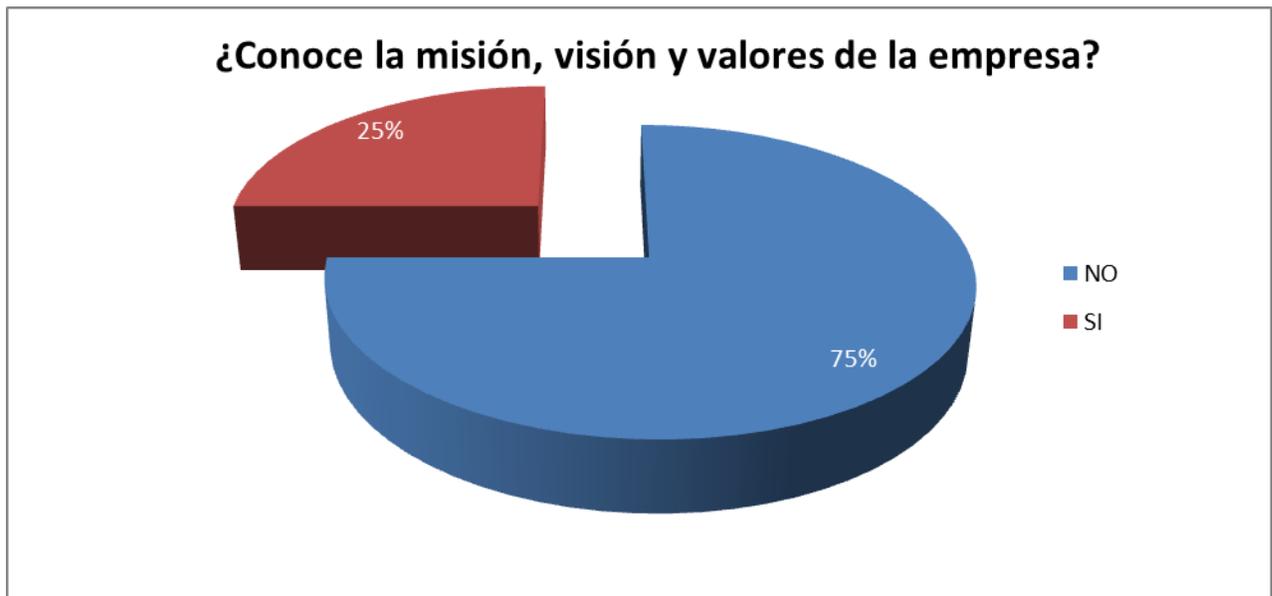
Para la persona que ingresa, una inducción abandonada y subestimada, puede demostrar un indicador de debilidad en los procesos de comunicación interna y clima, lo que podría ser una desilusión y un comienzo poco alentador, que dará espacio a la incertidumbre sobre su proyección en la empresa.

La empresa se conoce hacia la comunidad en cuanto a su producto principal, el diario, pero quien ingresa no conoce su estructura, roles y responsabilidades, políticas y procesos, etc. La presentación general de la organización debe estar acorde a la cultura e identidad, y debe comunicar “eso” que define cómo se hacen las cosas en este lugar. Es la instancia ideal para motivar y darle sentido a la labor del nuevo empleado.

La capacitación adecuada permite a la empresa tener un nivel de productividad que asegure la buena inversión de los recursos.

La curva de aprendizaje para un nuevo empleado que pasa por un buen proceso de ingreso a la empresa, puede ser mucho más corta que si no lo hace. Este aspecto redundará en la consecución de objetivos a mayor o menor plazo y por lo tanto impactará en los resultados del área/negocio.

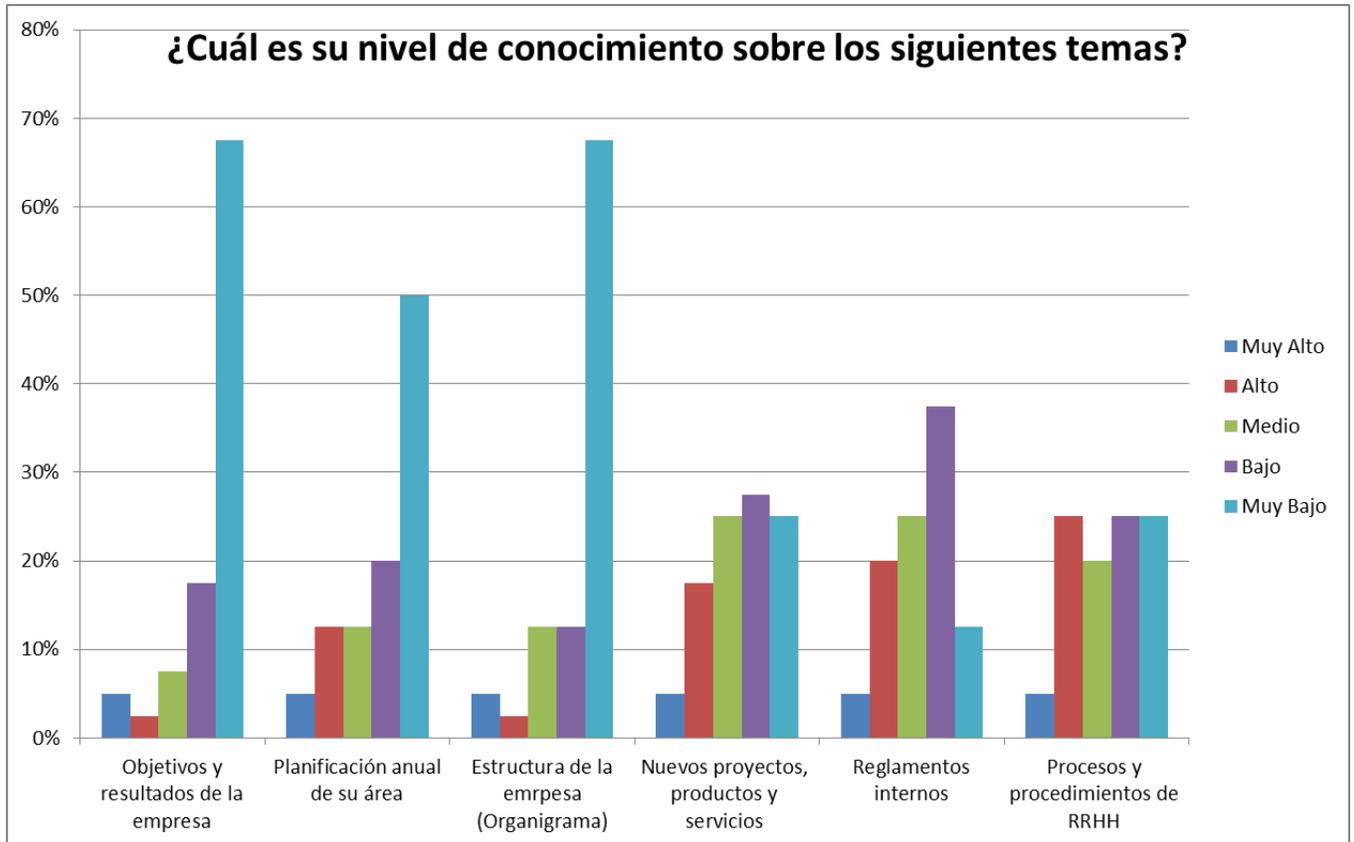
¿Conoce la misión y visión de la empresa?



Si el 75% del personal no conoce la visión, misión y valores de la organización, se infiere que el personal no sabe a dónde va y menos entiende el sentido de lo que hace.

La organización debe asegurarse que el personal le encuentra un sentido y una dirección al rol que cada uno ejecuta, porque eso permite que los esfuerzos de todos los elementos sean dirigidos hacia un mismo fin.

¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre los siguientes temas?



Para Villafañe (1993), la estrategia de comunicación se inicia con un estudio que refleje cuál es el conocimiento que el público tiene acerca de la organización. Esta acción es la que recibe el nombre de diagnóstico de comunicación, y su objetivo es detectar las necesidades de información que posee el público al cual nuestra organización desea afectar.

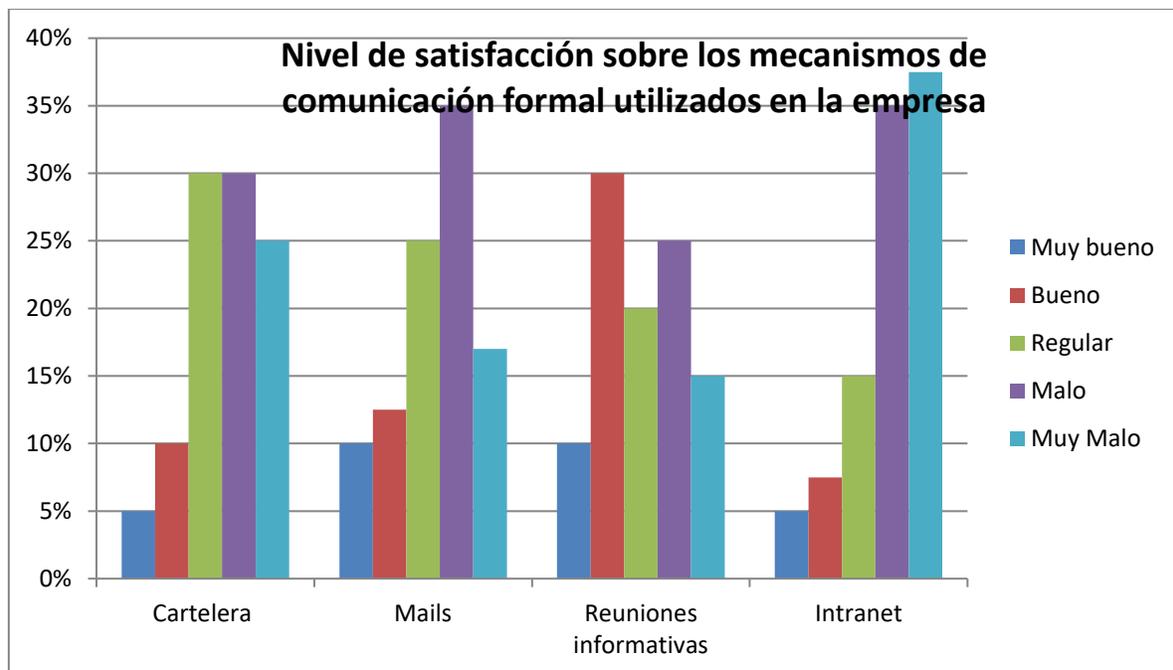
Con respecto a lo antes mencionado, podemos observar que más del 50% del personal de LVI no conoce los objetivos y resultados, la planificación anual y la estructura de la empresa, por lo que se infiere que este desconocimiento puede impactar en la efectividad y agilidad de los procesos, la definición de objetivos de desempeño y la medición del mismo para la consecución de logros esperados por la empresa.

En cuanto al organigrama (estructura) podemos decir que el desconocimiento del mismo, en un 68%, es una gran debilidad ya que éstos son representaciones gráficas y

sinécticas de la “anatomía” (posición, relación, estructura y funciones) y de la “fisiología” (procesos e interacción dinámica) de las organizaciones. Estos términos utilizados por William S. Howell y Ernest Boreman, indican las funciones básicas que en ellas desempeña la comunicación interna.

Los autores del presente proyecto consideran, también, que el poco conocimiento (bajo + muy bajo) sobre proyectos, productos y servicios (53%), reglamentos internos (50%) y procesos y procedimientos de RRHH puede afectar al desempeño de los colaboradores.

¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre los mecanismos de comunicación formal utilizados en la empresa?

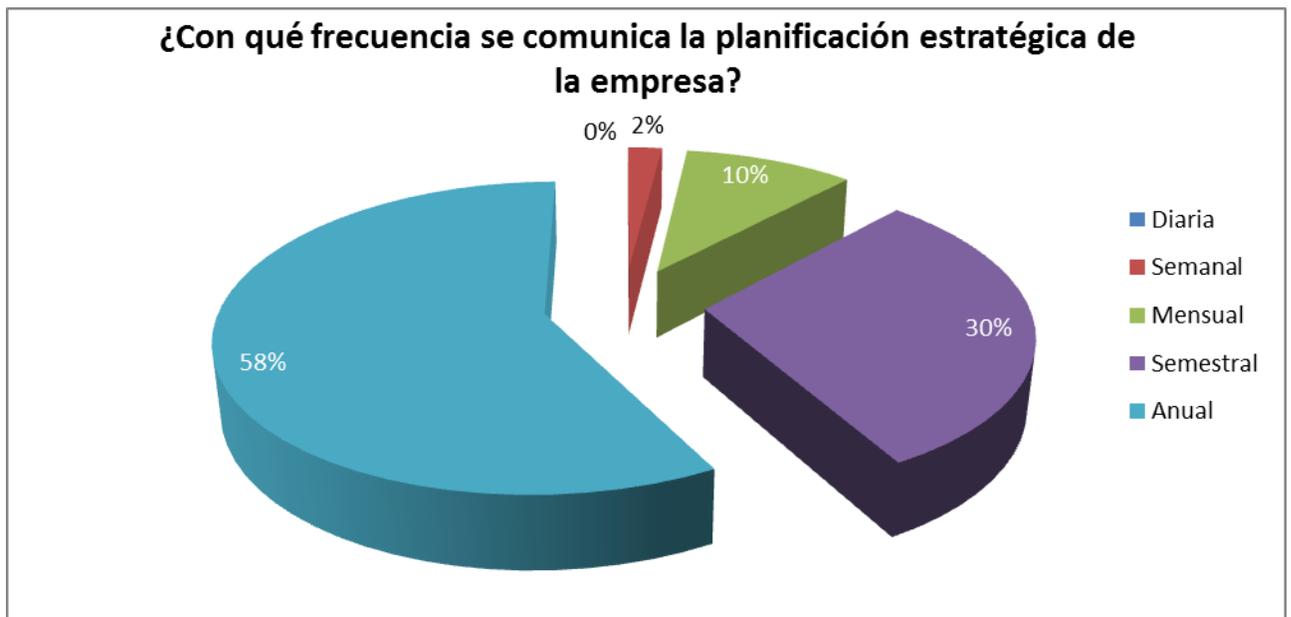


Sobre el grado de satisfacción de los mecanismos de comunicación formal utilizados en la empresa, un 73% del personal encuestado manifiesta como malo/muy malo el uso de la intranet, 52% los mails, 55% la cartelera, 40% a las reuniones informativas y la revista interna. Esto nos indica que, en general, los mecanismos de comunicación

cuentan con muchas oportunidades de mejora ya que no son valorados de manera positiva y hay muchas respuestas neutrales “regular”.

Los miembros del equipo concluyen, de acuerdo a los resultados, que deben revisarse los canales y mecanismos de comunicación para definir un plan estratégico que apunte al logro de los resultados de la empresa y del área de RRHH.

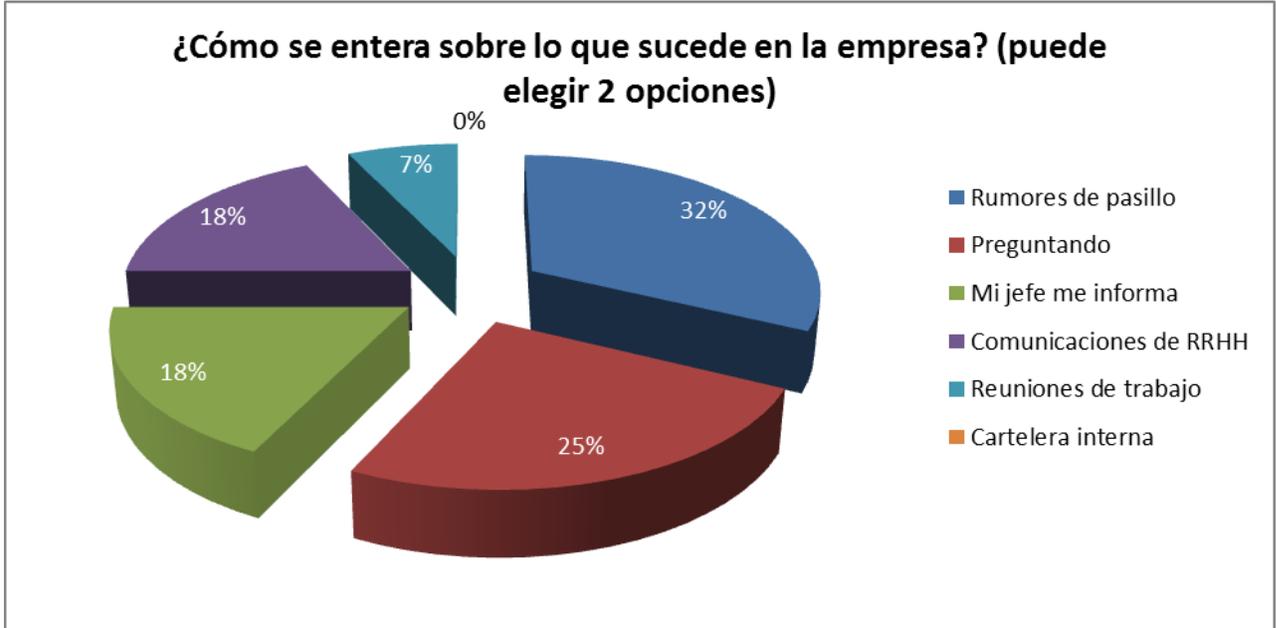
¿Con que frecuencia se comunica la planificación estratégica de la empresa?



En estos resultados se observa que las respuestas tienen cierta variación por lo cual se infiere que se debe a las necesidades de planificación específica de cada área, relacionada a sus procesos y productos o servicios con los que trabajan

Si las estrategias de la organización se comunican anualmente, para la mayor parte del público, se entiende que la empresa perderá la oportunidad en un 50% de reorientar las acciones hacia los resultados esperados. No es lo mismo revisar resultados, planificación y estrategias, una vez al año que promover una retroalimentación periódica semanal o mensualmente.

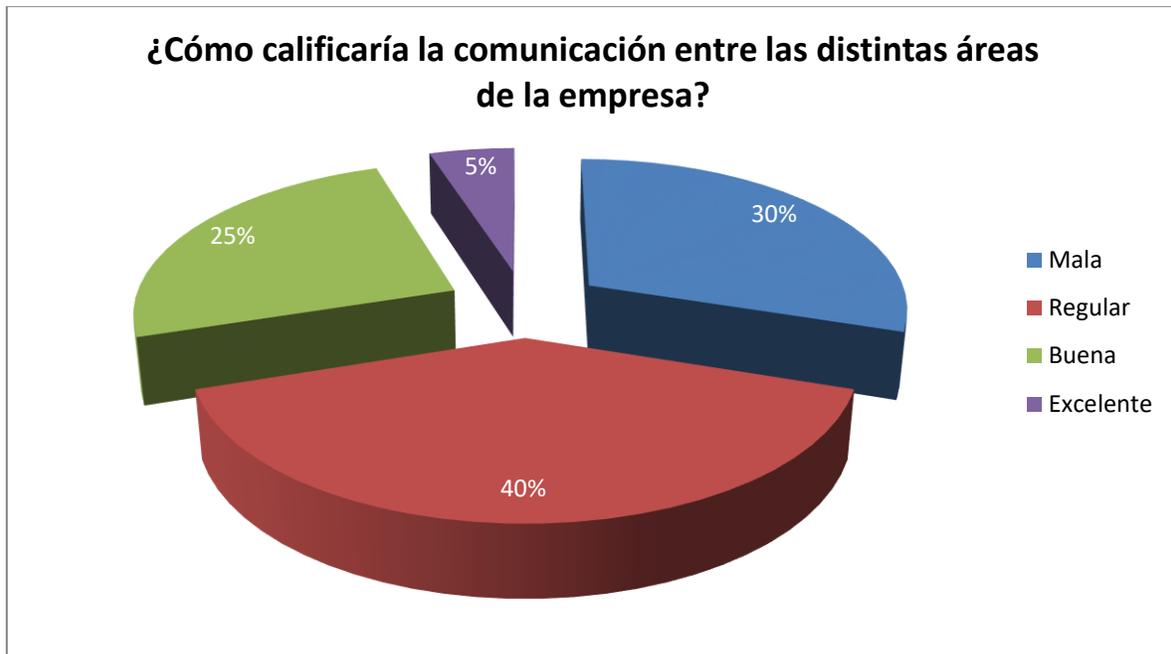
¿Cómo se entera sobre lo que sucede en la empresa? (puede elegir dos opciones)



En función del gráfico, podemos decir que los empleados de La Voz, generalmente, se enteran de lo que sucede en la organización por medios informales, rumores (32%) o preguntando (25%).

Que los canales formales de comunicación sean más débiles que los informales, que ni siquiera son moderados por la organización si no que fluyen por “radio pasillo”, denota una necesidad de revisar los canales y la información que se brinda para poder minimizar el rumor y gestionar efectivamente las comunicaciones que se dan en la empresa.

¿Cómo calificaría la Comunicación Interna en La Voz del Interior?

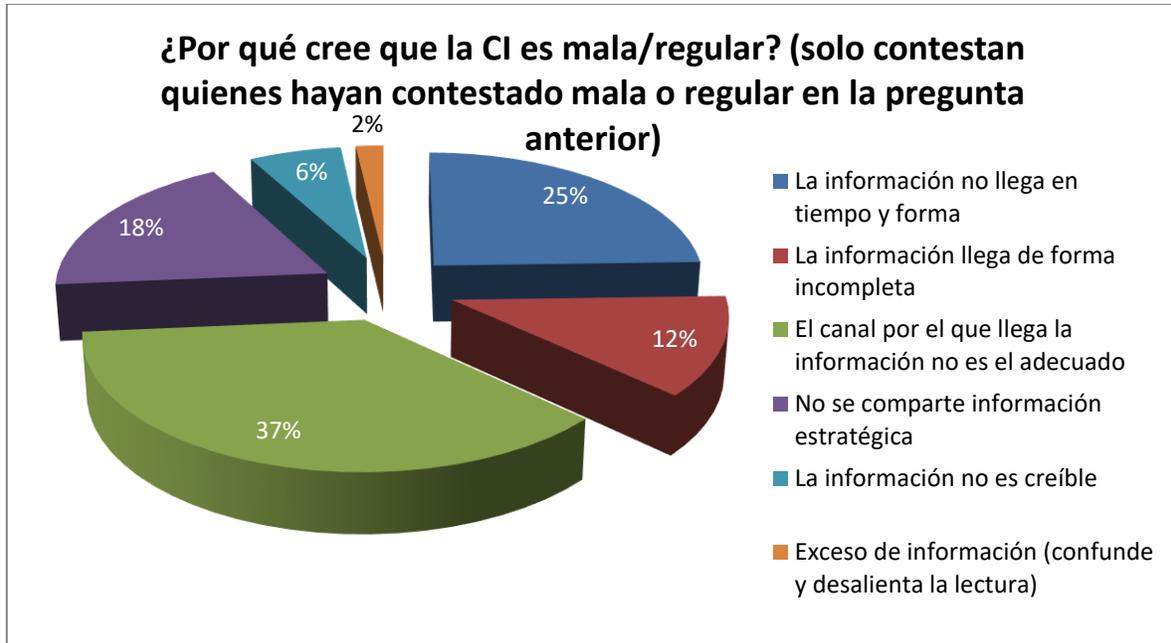


Según Elías y Mascaray (1998), la empresa del futuro inmediato viene definida por el alineamiento de todos los esfuerzos orientados por una visión compartida.

Con estos resultados y según lo que nos informa el autor podemos ver que deben de haber algunos cambios o bien empezar a hacer ciertas actividades para que mejore la comunicación interna y lograr que toda la empresa se oriente a la visión de la misma.

Los autores del proyecto entienden que los resultados de este gráfico son un claro llamado de atención a la forma en que se está gestionando la CI.

¿Por qué cree que la Comunicación Interna es mala/regular? (solo contesta quienes hayan contestado mala o regular en la pregunta anterior)



A este cuadro se lo puede relacionar con la pregunta 6: ¿Cómo se entera sobre lo que sucede en la organización?

Siendo que un gran porcentaje de los empleados manifiesta obtener información a través de los rumores, es lógico que exista un reclamo sobre los canales formales que deberían cumplir esta función.

Por otro lado, un 25% manifiesta que la información no es oportuna y se entiende que éste es un factor que puede ser una variable a considerar en el plan estratégico ya que el poder de anticipación es un gran valor agregado que tiene un plan efectivo de CI.

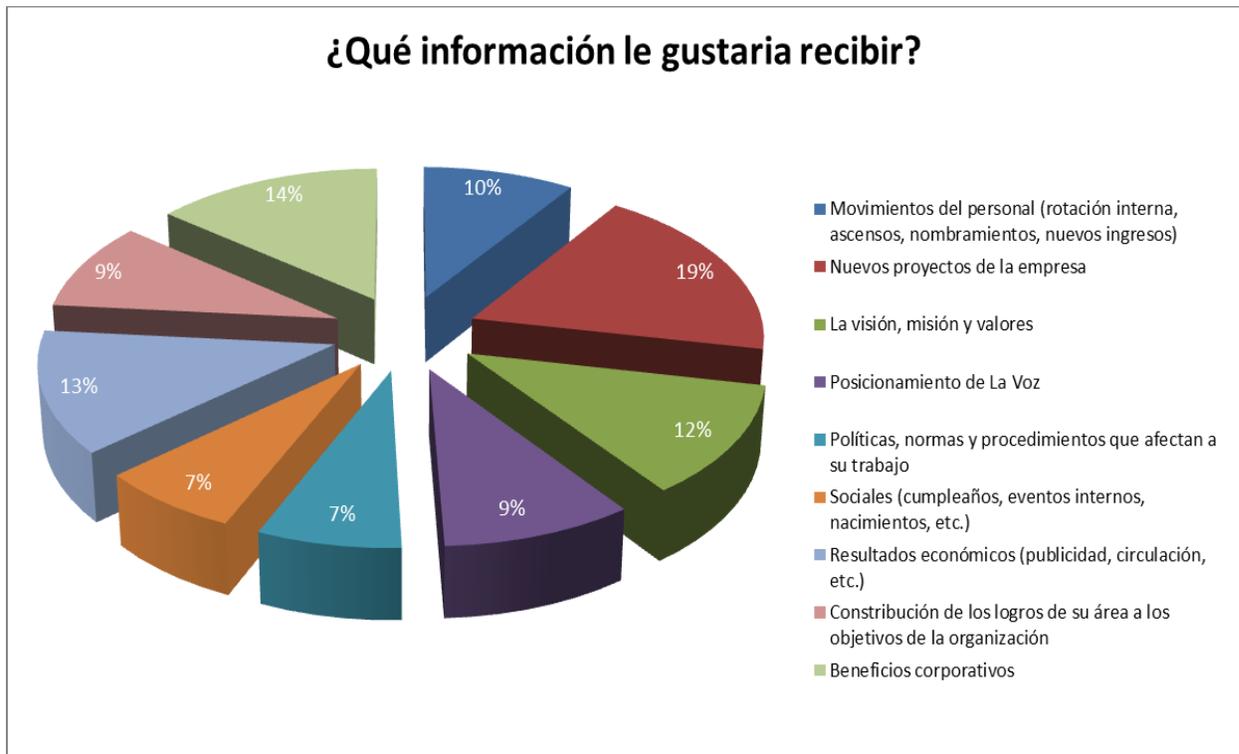
¿Cuál considera que es el canal más importante para una comunicación efectiva?



El este gráfico se puede observar que el 48% considera que la información oficial debe provenir de RRHH, sumado a un 30% que valora las reuniones con su Jefe y equipo, a modo de canal de comunicación.

Evidentemente, se vuelve a hacer hincapié en la necesidad de acceder a la información a través de los canales formales disponibles.

¿Qué información le gustaría recibir?



En general se puede concluir en que toda información que se brinde, a través de los canales formales, será muy bien recibida por los empleados de la empresa ya que lo están reclamando.

En los resultados se puede agrupar la información institucional y del negocio, como la categoría más demandada con un total del 53%: Nuevos proyectos de la empresa (19%), Resultados económicos (13%), Visión, misión y valores (12%), Posicionamiento de La Voz (9%), Contribución de los logros de su área a los objetivos de la organización (9%).

Por otro lado, podemos agrupar la información relacionada al área de RRHH, los puestos y lo social, con una demanda del 38%: Movimientos internos (10%), Políticas, normas y procedimientos (7%), Sociales (7%), Beneficios corporativos (14%).

Los miembros del equipo concluyen que la demanda de información está distribuida de manera bastante uniforme, lo que indica que hay una gran demanda de mayor acceso a la información en todas las categorías propuestas.

¿Qué espera de la Comunicación interna?



Hablar de claridad, oportunidad y transparencia (31%), hace referencia a la anticipación y la apertura de la información hacia toda la empresa y aparece como una gran expectativa por lo que se puede inferir que actualmente no se cumplen estos criterios o hay descreimiento sobre la información que circula dentro de la empresa.

Por otro lado, se observa que el “estar informados de todo” (31%) y que la información “permita entender cómo pueden contribuir los empleados a los objetivos de la empresa (23%)”, son dos oportunidades de mejora en las que un plan estratégico de comunicación interna debería hacer foco.

Los autores del proyecto entienden que estas expectativas tienen origen en el hecho de que la empresa es un medio de comunicación, que dice ofrecer todas estas características en la información que brinda hacia afuera por lo que es lógico que se espere que suceda lo mismo hacia adentro.

Los empleados deben poder acceder a la información relacionada con la empresa, antes de que se sepa hacia afuera, deben ser los protagonistas de los proyectos, negocios, novedades y resultados.

9.3 Entrevistas

Muestra

La muestra estuvo compuesta por tres Gerentes y tres Jefes, se combinaron variables referidas al sexo, antigüedad y tamaño de los equipos que gestionan.

Análisis e interpretación de datos cualitativos

Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos se escogieron diferentes categorías atendiendo los temas principales planteados en el proyecto y se agruparon las respuestas en función de las mismas.

Categoría 1: Política y Plan de Comunicación Interna

En este apartado el objetivo fue indagar sobre el conocimiento de lo que sucede dentro de la organización en materia de Comunicación Interna. Procuramos conocer cuál es la percepción con respecto a la formalidad del proceso y la importancia que le adjudican al mismo.

Gerentes y Jefes, coinciden al afirmar que no conocen sobre la existencia de una política o plan dedicado a gestionar la comunicación interna. La sensación de los entrevistados es que éste no es considerado un tema relevante o prioritario y consideran que "debería ser un tema en la lista de procesos que debe definir el equipo Directivo"¹.

Al igual que los Gerentes, los Jefes entienden que hay falencias en la comunicación interna, porque principalmente no hay un consenso en cuanto a cómo y quién debe gestionarla.

¹ Entrevista a Gerentes y Jefes

Por otro lado, se percibe cierta incertidumbre en cuanto al rol que tienen los líderes en la difusión de la información dentro de la empresa. Se encuentran afirmaciones que indican el entendimiento de que la comunicación debería gestionarla "la empresa", pero no la relacionan a las responsabilidades de sus roles.

"... si la empresa no comunica, es lógico que la información, generalmente, llegue tarde o por radio pasillo"².

Uno de los Gerentes menciona la existencia de un Manual de Inducción que se creó en 2005 pero que nunca se puso en práctica. Dentro de los aspectos relacionados a comunicación organizacional y políticas referidas a la transmisión de información y cultura, este entrevistado considera que el proceso de Inducción es una de las instancias más importantes y que está siendo descuidado.

Categoría 2: Barreras en la Comunicación Interna

El propósito de esta categoría fue conocer cuáles son las dificultades que enfrenta la organización a la hora de compartir información.

La mayor parte de los entrevistados coinciden en que, al no haber una política, un responsable del proceso, canales efectivos, ni unificación de criterios en cuanto a qué, cómo y cuándo hay que comunicar, cada uno gestiona la comunicación de manera distinta y se generan muchos ruidos en cuanto al contenido y las formas.

Se plantea la necesidad de que la información sea oportuna, clara y que se definan mecanismos para que los esfuerzos sean en conjunto y no de manera individual ya que esto genera diferencias entre los equipos de trabajo. Algunos reciben antes la información, otros reciben más o menor cantidad de datos, no son mensajes unificados.

Categoría 3: Canales de Comunicación Interna

² Entrevista a Gerentes y Jefes

Al indagar sobre la eficiencia de los canales utilizados para difundir información dentro de la empresa, nos encontramos con distintas posturas. Algunos Gerentes plantean que los medios son buenos, aunque deberían mejorarse y definirse bien las líneas de acción.

Por otro lado, los demás entrevistados, coinciden en que los canales son obsoletos e ineficaces. Plantean que la información disponible en algunos canales está desactualizada o es irrelevante para la gestión diaria y que, por cierta dispersión geográfica y acceso limitado a internet, la comunicación no alcanza a todos los colaboradores.

En cuanto a la preferencia, todos coinciden que el mail sigue siendo el canal escrito predilecto por la instantaneidad. Pero, a su vez, no es bien recibido el "exceso" de envío de mails corporativos. También indican que la comunicación verbal, en reuniones de trabajo o individualmente con los colaboradores, es uno de los mejores medios a la hora de bajar información en tiempo y forma.

Por otro lado, comentan que algunos equipos han comenzado a utilizar grupos de WhatsApp, pero que esto genera cierta resistencia por el límite entre las herramientas de uso personal y las de trabajo.

Uno de los entrevistados menciona algunas prácticas más innovadoras como lo es la incorporación de Facebook corporativo (Workplace) y el caso de éxito de Banco Galicia en la implementación de esta red social interna como principal canal de Comunicación. Afirma que las redes sociales son herramientas bidireccionales que enriquecen y facilitan la comunicación, donde todos pueden interactuar y la información no circula solo en un sentido, descendente, si no que en todos.

Categoría 4: Comunicación formal e informal

En este punto, los Gerentes, coinciden en que "no todo es comunicable" y que hay que filtrar mucha información a los colaboradores para no generar falsas expectativas o incertidumbre. En estos casos, estuvieron de acuerdo en que "la empresa" debe

comunicar por los canales formales cuestiones más sociales y de beneficios y, solo a través de los Jefes, sin dejar por escrito (informalmente), algunas cuestiones más estratégicas.

En contraposición, los Jefes, plantean la necesidad de "liberar" más información a toda la empresa, sobre los temas más relevantes, para que todos estén alineados en pos del logro de los objetivos.

"Se deben comunicar al personal, formalmente; las promociones, temas referidos a la estructura, proyectos, información del negocio, objetivos y rumbo que tiene la empresa. Se debe actualizar la información periódicamente para que todos rememos para el mismo lado"³.

Categoría 5: Cultura organizacional y CI

En este apartado, los entrevistados coinciden en que la cultura que tiene la empresa, dado su producto principal: la información; afecta a los procesos internos a la hora de compartir datos, novedades y temas estratégicos.

Algunos entienden que es fundamental compartir más pero que se necesita un gran cambio cultural para que esto suceda, dado que siempre la información fue considerada "poder".

Se percibe que hay una cierto deseo de flexibilizar algunas políticas y procesos pero que, por la historia de la empresa, todavía están muy arraigadas las características de la empresa familiar que fue, originalmente, La Voz del Interior.

Se logra inferir, en las respuestas de los más jóvenes, que el cambio cultural que debe atravesar la empresa, es inminente y que se debe a todas las políticas y procesos internos. También entienden que para que el cambio suceda de manera positiva, debe

³ Entrevista a Gerentes y Jefes

estar apoyado en la comunicación de la empresa y los líderes hacia sus equipos y entre los empleados y las áreas.

Conclusiones parciales

Como se puede observar en las respuestas de la entrevista, hay una gran demanda de información, no hay procesos ni políticas que avalen la gestión de la comunicación, los canales han quedado obsoletos y desactualizados, funcionan de manera descendente, unidireccional, y hay una gran limitación cultural que requiere un cambio de mentalidad y el apoyo de la Gerencia, por sobre todas las cosas.

9.4 Encuesta Interna de Opinión de La Voz del Interior

Para la lectura de los resultados de la Encuesta Interna de Opinión, presentamos la referencia utilizada por la consultora que implementa dicha encuesta:



Encuesta Interna de Opinión - EIO Análisis de Resultados

Para un primer análisis de los resultados y priorización de los mismos, se trabaja en el mercado generalmente con el siguiente criterio para los índices de favorabilidad presentados:



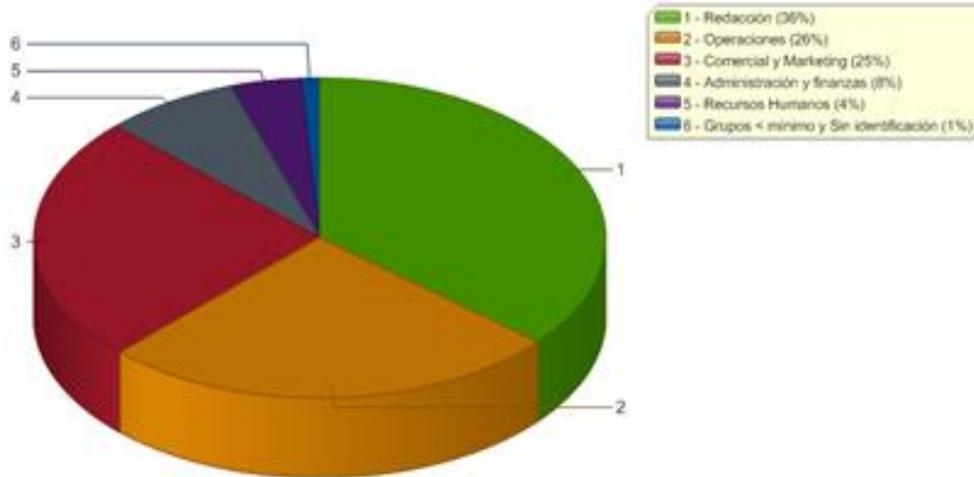
- **Menor que 50%**
Oportunidad de mejora
- **Entre 50% y 75%**
Zona intermedia; llamada de atención
- **Mayor que 75%**
Fortaleza

Conformación de la muestra

La encuesta se envió a todos los integrantes de la empresa y respondió un 96% de los empleados.

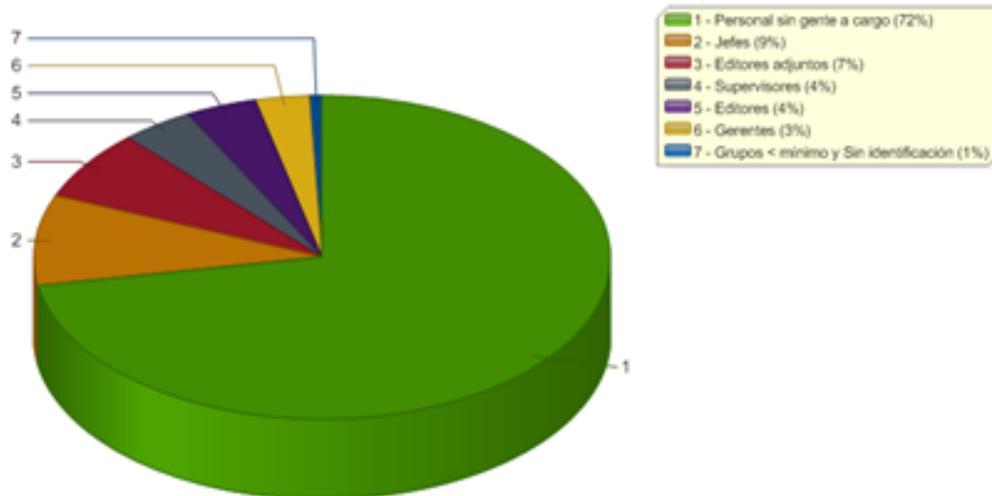
Encuesta Interna de Opinión - EIO Distribución de la Población - Perfil de los Participantes

La Voz del Interior



Encuesta Interna de Opinión - EIO Distribución de la Población - Perfil de los Participantes

La Voz del Interior - Nivel Jerárquico



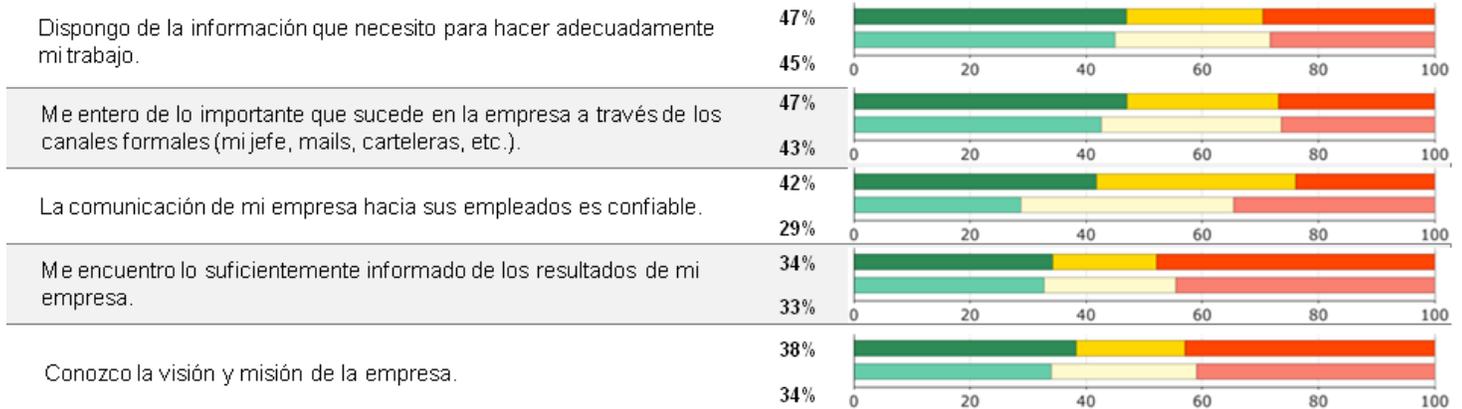
Resultados de la encuesta en la dimensión Comunicación

Encuesta Interna de Opinión - EIO Resultados por Dimensión

La Voz del Interior

Comparación con encuestas anteriores	Fav	Neu	Des
La Voz del Interior (276)	■	■	■
Encuesta 2014: La Voz del Interior (272)	■	■	■

Comunicación



Tal como se puede observar en la presentación de resultados de la EIO 2016, éstos coinciden con los que fueron provistos en la encuesta creada por los autores del proyecto.

Los indicadores de 2016 han subido con respecto a la encuesta anterior, 2014, pero la satisfacción sigue baja, con muchas oportunidades de mejora en lo que respecta a la comunicación interna.

10 Diagnóstico

Luego de implementar los instrumentos de recolección de datos pertinentes al proyecto, fue posible constatar que el proceso de Comunicación Interna (CI) carece de sistematización, estrategia, planificación y contenidos relevantes que brinden a la empresa y a los empleados herramientas para su gestión, orientación y mejor consecución de los objetivos organizacionales.

No existe un área dedicada específicamente a la CI y la tarea la asume el equipo de RRHH, junto con todas las otras responsabilidades y procesos que lleva adelante esta Gerencia por lo cual no es un proceso prioritario, planificado, sino que es reactivo y a demanda.

El canal de comunicación que prevalece es el informal, radio pasillo, por lo que si la empresa no comienza a gestionar los rumores, proponiendo nuevos o mejores canales de información, formales, todo lo que circule paralelamente irá sembrando incertidumbre, información incompleta o errónea que posiblemente socavarán la moral y el clima.

Al hacer hincapié en la inducción proporcionada a los nuevos empleados, se reveló la inexistencia de un programa que proporcione una visión global de las tareas que se llevan a cabo en las áreas de toda la empresa, con el fin de insertarse en el contexto organizacional. Asimismo, la transmisión de los valores y de la cultura organizacional no es planificada. Los nuevos empleados terminan por insertarse en dicha cultura una vez que ha transcurrido un tiempo determinado y han salido a la luz actitudes, comportamientos, condiciones y formas de desenvolverse en la cotidianidad, que denotan realmente las ideologías que emergen de los miembros de La Voz del Interior.

Gran cantidad de los miembros de la empresa no fueron informados acerca de los resultados que la empresa espera de ellos, lo que hace cada vez más difícil para ellos el trabajar sin saber sus puntos débiles y fuertes considerados bajo la lupa de la empresa.

Tampoco se les ha brindado un panorama general de las tareas llevadas a cabo en el resto de las áreas organizacionales. Así, se cometen errores en los procedimientos en los que participan más de un área, que podrían evitarse.

Probablemente la escasa inducción proporcionada al nuevo empleado provoque que éste trabaje con los valores de la empresa en la que prestaba servicios anteriormente y desorientado en el rol que debe cumplir.

Cabe aclarar que el nuevo empleado podrá desempeñarse en sus tareas y contar con el apoyo que necesite cuando lo solicite, pero sería óptimo y confortable para él si la empresa contara con un protocolo que respaldase situaciones como ésta.

11 Ejes orientadores para la intervención

Luego de recabar datos de la empresa La Voz del Interior fue posible analizar, interpretar y consecuentemente detectar falencias en el proceso de CI que afectan a la gestión del área de RRHH y a la empresa en general.

Se elaboró un diagnóstico en el que se sustentan, además de los problemas detectados, las bases fundamentales de los procesos de comunicación a implementar en la presente propuesta de intervención.

A partir de la identificación de la brecha existente entre lo que hoy existe en materia de Comunicación interna y lo que nosotros identificamos que la empresa necesita, se realiza una propuesta a medida dentro de la cual consideramos que se logrará:

- Fortalecer la estructura del área de RRHH y del área de CI
- Identificar y definir roles y responsabilidades
- Rediseñar procesos y definir un plan y presupuesto para acciones y canales de CI.
- Concientizar a toda la empresa sobre la importancia de considerar el proceso de CI de manera sistémica e integral, involucrando en primera medida a los niveles jerárquicos en su rol de comunicadores y proveedores de información estratégica para compartir con los empleados
- Aportar propuestas innovadoras, simples y de fácil aplicación, teniendo en cuenta los procesos y la estructura organizacional. Modificar las carteleras, implementar nuevos canales, trabajar los diseños de las plantillas de comunicación de RRHH pensando en la imagen del área, etc.
- Proponer herramientas de medición y seguimiento para evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

12 Propuesta de intervención

Como primera medida, los autores del proyecto consideran que, a fin de que la propuesta de intervención arroje resultados positivos a la empresa, es fundamental concientizar a los Directivos y todo el equipo de Recursos Humanos sobre la importancia que se le habrá de otorgar a la gestión de la Comunicación Interna.

Con objeto de definir la estrategia de CI se propone:

- La creación de un equipo interdisciplinario, a cargo de un coordinador perteneciente al equipo de RRHH, que gestione este proceso.
- Formación y Capacitación sobre Comunicación Interna, para los involucrados en el proceso.
- La definición de un Plan de CI junto con una agenda de recolección de información organizacional brindada por las distintas Gerencias.
- La última propuesta se refiere al diseño y posterior entrega de un Manual de Inducción dirigido a los miembros de toda la empresa al momento que ingresan por primera vez.

Si bien estas propuestas no son excluyentes, se trata de herramientas que pueden ser complementarias para el mejoramiento de los procesos de CI dentro de la empresa.

Acciones

1) Creación de un Equipo interdisciplinario de CI

Los autores del proyecto proponen la conformación de un equipo integrado por periodistas, diseñadores e integrantes del equipo de RRHH. Dadas las capacidades y conocimientos que tienen los profesionales de La Voz del Interior, se sugiere abrir una convocatoria para seleccionar los integrantes de este equipo que, de manera voluntaria, pero con constancia y dedicación, llevarán a cabo la gestión de la CI. Para la conformación del equipo se deberá definir un coordinador y un plan de trabajo para

la consecución de los objetivos planteados. Se considera que ésta puede ser una primera medida para comenzar a gestionar la CI sin realizar un aumento de dotación ni inversiones extras a las planificadas en el presupuesto de la empresa.

Se propone la siguiente definición de roles y responsabilidades:

Gerente de RRHH:

- Evaluar y validar la implementación del Plan de CI, poniendo a disposición, información y recursos fundamentales para el desarrollo del Plan.

Equipo Gerencial:

- Proveer información relevante y oportuna para contribuir a una comunicación integrada y eficiente.

Responsable de CI:

- Centralizar todo contenido comunicacional proveniente de las distintas áreas, gerencias o sectores de la organización para recomendar o definir líneas de acción en función de la información disponible según corresponda.
- Diseñar el plan estratégico de Comunicación Interna y actualizarlo periódicamente.
- Definir contenidos de acuerdo a las necesidades del personal planteadas en los diagnósticos y en las EIO y administrar los medios y acciones de CI.
- Coordinar el equipo de CI, asignando responsabilidades, gestionando el cumplimiento de las mismas y promoviendo la sinergia del trabajo en equipo
- Trabajar de manera conjunta con proveedores, internos y externos, para cumplir con el Plan de CI en tiempo y forma.

Comité de CI (RRHH):

- Cada integrante del equipo será referente de un área/Gerencia y deberá relevar necesidades de CI, aportar ideas y propuestas.
- Supervisar los canales de comunicación.
- Apoyar la implementación de planes y el cumplimiento de la política de comunicación interna.

- Analizar la información recibida de la empresa y redactar las piezas de comunicación, diseñar la estética de las intervenciones comunicativas, administrar los canales de CI, etc.

Al ser un equipo integrado por representantes de diferentes áreas que ya trabajan en la empresa hace un tiempo y tienen un gran conocimiento de la organización, los mismos referentes de CI podrán evaluar las repercusiones de sus acciones en la empresa, recabar información sobre lo que sucede formal e informalmente y participar activamente en la generación y difusión de información.

Se espera que, con una buena coordinación y definición de roles y responsabilidades, sumados a una agenda de trabajo, el equipo pueda satisfacer, en una primera etapa, las necesidades de CI.

2) Capacitación sobre Comunicación Interna

Dado que en Córdoba no se han encontrado opciones de formadores con referencias relevantes, especializados en esta temática, que trabajen con modalidad de formación dentro de la compañía, se propone trabajar con la consultora BW Comunicación Interna (Localizada en Bs As). La consultora tiene un plan de formación para equipos de comunicación interna, que propone convertir este equipo en socios estratégicos para el logro de los objetivos de la empresa.

Debido a que los perfiles planteados para conformar el equipo de CI conocen sobre comunicación pero no son especialistas en CI, se considera de mucha relevancia esta instancia de formación para que se puedan alcanzar los objetivos esperados.

Para realizar esta acción se consultó sobre el presupuesto disponible y hay predisposición para destinar recursos económicos para la misma.

3) Plan de Comunicación Interna

Para definir un plan de CI, primero se debe conocer el plan de direccionamiento estratégico de la empresa. Éste es el conjunto de las estrategias corporativas que se adoptan desde la situación actual de la empresa y con base en una reflexión estratégica. Se proyecta a tres años o cinco años y tiene como fin consolidar una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos objetivo.

De esta manera, conociendo el plan estratégico de la empresa, las acciones de CI tendrán coherencia entre el discurso y la manera de actuar de la organización.

A partir de los análisis que se hicieron con los resultados del diagnóstico de comunicación interna, se propone definir una estrategia de comunicación que permita abrir canales de comunicación formales y que éstos contribuyan al sostenimiento de los flujos de comunicación. La consolidación de los mismos permitirá generar espacios nuevos de interacción que contribuirán al establecimiento de canales sólidos de comunicación entre áreas y que trabajarán en beneficio de la organización, divulgando información formal de LVI. Esta información debe ser evaluada por la gerencia a favor de manejar los temas más pertinentes para la organización.

Plan de Comunicación Interna

Objetivos que se quieren conseguir

- Comunicar lo que la empresa quiere lograr y cómo lo espera hacer
- Mantener a los empleados informados sobre lo que sucede en la empresa, anticipándose y gestionando los rumores para evitar la incertidumbre e informalidad
- Instalar una agenda de temas que agilice los procesos internos
- Generar contenido que fomente la interacción entre áreas y empleados para contribuir en la construcción de un buen clima de trabajo

Definir público objetivo al que se dirige este plan

Este Plan está dirigido a todos los empleados de La Voz del Interior, luego con la maduración del equipo de CI y del proceso se podrán crear planes dirigidos a públicos específicos, por área, jerarquía, rangos etarios, etc.

Temas de comunicación interna

Se proponen los siguientes ejes temáticos para identificar los contenidos que se deberían comunicar:

- Estrategia, Visión, Misión, Valores y Principios
- Objetivos Organizacionales y por áreas
- Información sobre las diferentes áreas, integrantes, responsabilidades, proyectos.
- Movimientos de personal: Ingresos (Job Posting), Egresos, Promociones y Desarrollo.
- Nuevos proyectos, servicios y anunciantes,
- Políticas, Normas y Procesos
- Inducción y Re-inducción
- Beneficios
- Desempeño
- Higiene y Seguridad
- Capacitación y Desarrollo
- RSE
- Reconocimientos
- Sociales/Eventos

Estilo y formato

Se sugiere definir un isologotipo para el equipo de CI junto con plantillas de comunicación que agrupen diferentes ejes temáticos y promuevan el reconocimiento fácil y ágil de lo que se está comunicando.

Se recomienda usar la figura “nosotros-inclusivo”, comunicando para todos los que forman parte de la empresa, evitando la segmentación “ustedes y nosotros” (los que tienen la información).

Medios

Se propone:

Incorporación de televisores para cambiar las carteleras actuales, papel, por carteleras "digitales" donde circule contenido actualizado, llamativo y dinámico, en constante "movimiento". Aquí será importante la creación de material audiovisual, videos, que informen sobre nuevos proyectos, actividades internas, etc.

Emails: continuarán siendo utilizados, pero se sugiere reducir la cantidad de envíos a través de la utilización de las carteleras digitales.

Intervenciones gráficas en distintos espacios de la empresa: para reforzar mensajes

Comunicación 2.0: esta propuesta requiere una mayor inversión, pero es la nueva tendencia para gestionar la comunicación interna promoviendo la interacción y un canal bidireccional. Se podrá evaluar la incorporación de una red social laboral como Facebook o el desarrollo de una aplicación para los celulares.

Tal como se ha mencionado, los medios de comunicación son utilizados para el mantenimiento de una visión compartida y la disminución del rumor al interior de la organización; con esto se hace necesario que los medios sean un canal abierto que permitan la retroalimentación y no se queden en el papel de informantes unidireccionales; de esta manera se impulsa y fomenta el trabajo en equipo.

En consecuencia, la creación de un medio de comunicación para una organización no se puede quedar en el diseño inicial, debe estar en constante actualización con el fin de elaborar y desarrollar contenidos que se vayan adaptando a las necesidades que demande la empresa y el mercado, por ende lograr que no se quede obsoleto en el tiempo.

La comunicación suele apuntar a todas las direcciones, un manejo adecuado de ésta puede llevarnos a lograr canales multidireccionales que confluyan en el trabajo en equipo, intercambio de información e interacción con los mensajes. La estrategia de comunicación es hacer que los flujos de comunicación se fortalezcan y trabajen en pro de la organización; cuando los medios de comunicación se utilizan como herramientas de construcción conjunta resultan más beneficiosos puesto que la información es la que necesita la organización y su recepción va tener una mejor acogida.

6. Cronograma de implementación de las acciones

Se deberá crear una agenda en función de las necesidades de la empresa.

Se propone la definición de un calendario donde se incorporen los ejes temáticos, los contenidos a comunicar, los responsables de brindar información y de crear las piezas de comunicación, canales y acciones de comunicación involucradas.

7. Evaluación de resultados obtenidos

Evaluación cualitativa

- Focus Group

Evaluación Cuantitativa

- Número de publicaciones
- Medición de una actividad concreta analizando la audiencia y el impacto de los mensajes y/o seguimiento de un canal.
- Encuesta Interna de Opinión (dimensión Comunicación)

- Evaluar las comunicaciones generales en un período concreto.
- Encuestas
- Apertura de mails (visualización)
- Big Data (Facebook)

Factores críticos para el éxito del plan de CI

- Designar un Responsable de CI que pueda dedicarle el tiempo y compromiso correspondiente para gestionar la CI y el equipo.
- Obtener el consenso y apoyo de la Mesa Gerencial y Jefes.
- Que el equipo de CI conozca la estrategia de la organización para proporcionar coherencia e integración entre el rumbo, los valores, objetivos, planes y acciones de la Dirección a través de los mensajes emitidos.
- Que quienes tienen la información se apoyen en el equipo de CI para que todo se comunique oportuna y sistemáticamente, se actualice periódicamente, llegue en tiempo y forma, sea transparente, claro y atractivo.
- Contar con un presupuesto destinado a CI para invertir en nuevos canales de comunicación bidireccional y optimizar los existentes.
- Contar con el apoyo de un especialista externo en los casos que así lo requieran.

4) Inducción

Como se mencionó anteriormente en el diagnóstico, no se practica en la empresa un programa inductivo para los nuevos empleados. Se detectó que los miembros de LVI no organizan evento alguno para recibir al nuevo colaborador ni practican políticas que le informen acerca de la empresa de la cual formarán parte a partir de aquél momento.

Es por ello que con objeto que el nuevo colaborador conozca la empresa desde el primer día de trabajo, se propone la entrega de un Manual de Inducción en el que sobresalgan aspectos más importantes de la historia de LVI, conceptos tales como la

misión, los objetivos, políticas, los proyectos actualizados en los que la empresa se encuentra trabajando, el organigrama, horarios de trabajo y de descanso, sedes, un listado de teléfonos útiles, el mapa del interior de la empresa, beneficios, el reglamento interno y principales procesos de RRHH.

Objetivos.

- Insertar correctamente al nuevo empleado en LVI.
- Transmitir al nuevo empleado la cultura y la dinámica de la empresa, desde el primer día facilitando así su inserción y adaptación al puesto.
- Que todos los miembros de la empresa se comprometan y participen de la inducción a nuevos empleados.
- Que todos los integrantes de LVI tengan, al ingresar, una visión global de las tareas que se llevan a cabo en cada área

Se espera que el programa le brinde al nuevo empleado sentido de pertenencia, entusiasmo por el trabajo, compromiso con la empresa y una idea general de las actividades principales que lleva a cabo cada área de la empresa. Las expectativas sugieren que el nuevo colaborador se adapte rápidamente a su lugar de trabajo alcanzando el nivel de desempeño óptimo en un corto plazo.

13 Conclusiones

Al realizar este estudio tuvimos la oportunidad de conocer la empresa e interiorizarnos en ella al analizar todos procedimientos relacionados al Comunicación y RRHH.

Este trabajo tiene la intención de presentar a través de sus diversos apartados, un análisis detallado de los métodos que la organización utiliza para cada situación relacionada a los procesos de comunicación, así como también los resultados que se obtienen.

Durante la recolección de datos e información, pudimos observar cada proceso e ir relevando aquellos aspectos que a nuestro juicio podrían ser mejorados para optimizar tiempos y recursos, actualizar métodos, ampliar oportunidades y concretar los objetivos fundamentales del Área de Recursos Humanos de LVI.

Una vez analizados los datos e información recolectada, se concluyó que los métodos utilizados no son acordes a las necesidades actuales de la empresa y que el tiempo destinado al proceso de comunicación no está siendo correctamente administrado.

Estos problemas detectados dieron origen a las propuestas planteadas a fin de solucionarlos de manera exitosa y apuntar al óptimo aprovechamiento de los tiempos y recursos de la empresa.

Con la implementación de dichas propuestas el Área de Recursos Humanos podrá alcanzar el éxito en cuanto a los procesos de inserción de nuevos empleados, conocimiento de la empresa y sus objetivos, el puesto, las tareas y cómo lograr un alto rendimiento. También se podrán lograr mejoras en los procesos internos de la empresa, aumento de la satisfacción en el clima laboral, orientación hacia los resultados esperados, disminución del rumor, entre otros.

Al concluir este proyecto, podemos decir que consideramos que el departamento de Recursos Humanos de esta empresa debería poner en práctica lo expuesto a modo de generar una actitud positiva que apunte a los objetivos generales y que facilite el cumplimiento de aquellos que se propone cada individuo.

14 Bibliografía

- Andrade Horacio (2005); Comunicación Organizacional Interna; Netbiblo; España.
- Chiavenato Idalberto (2007); “Administración de Recursos Humanos”; Mc Graw Hill Educación; México.
- Chiavenato Idalberto (2009); “Comportamiento Organizacional”; 2° edición, ed. Mc Graw Hill. México.
- Dolan Simón; Raich Mario (2010); “La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI”; Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 10.
- García Jiménez Jesús (1998); “La Comunicación Interna”; ed. Díaz de Santos. Madrid.
- García Solarte Mónica (2009); Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual; Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. México.
- Libaert Thierry (2005); El plan de comunicación organizacional; Editorial: LIMUSA. México.
- Morales Serrano Francisca (2001); “Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”. Gestión 2000. Barcelona.
- Newstrom John W (2011); “Comportamiento humano en el trabajo”; Mc Graw Hill - 13va Edición. México.
- Ongallo Carlos (2007); “Manual de Comunicación”; Editorial Dykinson S.L; Madrid.
- Piñuel Raigada José Luis (1997); “Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones”; ed. Síntesis. Madrid.
- Quirant Amparo; Ortega Giménez Alfonso (2006); “El Cambio Organizacional”. Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo. Madrid.
- Robbins Stephen y Coulter Mary (2005); “Administración”; Editorial Pearson Educación; México.
- Toro Fernando (2007); El clima organizacional. Citado por: Aguilera, Jorge. Comunicación y clima organizacional; ECOE Ediciones, Colombia.



Documentos:

- Paez Lilian (2005); Guía de Estudio; “Comunicación II; ed. IUA.

15 ANEXO

- Formulario de Encuesta
- Formulario de Entrevista
- Manual de Inducción de La Voz del Interior
- Encuesta Interna de Opinión

Encuesta para los empleados de La Voz del Interior

Encuesta sobre comunicación interna

Te pedimos 5 minutos de tu tiempo para contestar una breve encuesta que nos servirá de insumo en el desarrollo de nuestra tesis de grado.

La información solo será revisada por nosotros y garantizamos absoluto anonimato de las respuestas.

Para responder por favor marca con una cruz la opción que represente tu opinión.

¡GRACIAS!

Gerencia	Recursos Humanos	
	Comercial y Marketing	
	Administración	
	Sistemas	
Jerarquía	Gerente	
	Mando Medio	
	Supervisor/Coordinador	
	Colaborador/Administrativo	
Antigüedad	0 - 1 año	
	2 - 5 años	
	6 - 10 años	
	Más de 10 años	
¿Cuándo ingresó a trabajar a LVI recibió algún tipo de Inducción a la empresa?	SI	
	NO	
¿Conoce la misión y visión de la empresa?	SI	
	NO	
¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre los siguientes temas?	Muy alto	
	Alto	
	Medio	
	Bajo	
	Muy bajo	
¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre los mecanismos de comunicación formal utilizados en la empresa?	Muy bueno	
	Bueno	
	Medio	
	Malo	
	Muy Malo	
¿Con que frecuencia se comunica la planificación estratégica de la empresa?	Diaria	
	Semanal	
	Mensual	
	Semestral	
	Anual	
¿Cómo se entera sobre lo que sucede en la empresa? (puede elegir 2 opciones)	Rumores de pasillo	
	Preguntando	91
	Mi Jefe me informa	
	Comunicaciones de RRHH	
	Reuniones de trabajo	
	Cartelera interna	

¿Cómo calificaría la Comunicación Interna en La Voz del Interior?	Mala	
	Regular	
	Buena	
	Excelente	
¿Por qué cree que la Comunicación Interna es mala/regular? (solo contesta quienes hayan contestado mala o regular en la pregunta anterior)	La información no llega en tiempo y forma	
	La información llega de forma incompleta	
	El canal por el que llega la información no es el adecuado	
	No se comparte información estratégica	
	La información no es creíble	
	Exceso de información	
¿Cuál considera que es el canal más importante para una comunicación efectiva?	Comunicados oficiales de RRHH	
	Reuniones con mi Jefe y equipo	
	Reuniones con el Gerente General	
	Reuniones con otras áreas	
¿Qué información le gustaría recibir?	Buzón de sugerencias	
	Movimientos del personal (rotación interna, ascensos, nombramientos, nuevos ingresos)	
	Nuevos proyectos de la empresa	
	Posicionamiento de La Voz	
	Políticas, normas y procedimientos que afectan a su trabajo	
	Sociales (cumpleaños, eventos internos, nacimientos, etc.)	
	Contribución de los logros de su área a los objetivos de la organización	
Beneficios corporativos		
¿Qué espera de la Comunicación interna?	Que sea clara, oportuna y transparente	
	Que me permita entender como puedo contribuir con los objetivos de la empresa	
	Que mejore el trabajo en equipo y facilite las tareas	
	Que me mantenga informado de todo	
	Que actúe como un factor de integración	

¡Gracias por tu participación!

Entrevista sobre Comunicación Interna

La Voz del Interior

Nombre y Apellido:

Antigüedad:

Jerarquía (puesto):

Área:

Gente a cargo:

Categoría 1: Política y Plan de CI

¿Cómo se gestiona la Comunicación Interna en La Voz del Interior?

¿Existe una política para gestionar la CI en la empresa?

¿Quién/quienes son los responsables de transmitir información dentro de la empresa?

Categoría 2: Barreras en la Comunicación Interna

¿Cuáles considera que son las dificultades que enfrenta la organización a la hora de compartir información?

Categoría 3: Canales de Comunicación Interna

¿Qué canales se utilizan para distribuir información de manera interna?

¿Cuál cree que es el más efectivo? ¿Y el menos?

La información que se comparte ¿es oportuna, relevante, actualizada?

Categoría 4: Comunicación formal e informal

¿Qué información se comunica y/o debería comunicarse? ¿Cómo?

¿Todo es "comunicable"?

Categoría 5: Cultura organizacional y CI

¿Cree que la cultura de La Voz incide en la comunicación interna?

¿Por qué?