



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

“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA”

Empresa: FRATA LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN S.R.L

**Alumnos: Amador Priscila Denise
Figueroa Leonardo Omar**

Docente Tutor: Páez Lilian.

EN HOMENAJE

A todos los trabajadores, especialmente a nuestros colegas, con quienes apostamos a esta profesión con la ilusión de lograr una comprensión más profunda de las necesidades del hombre en el trabajo y viceversa y cómo influye el entorno contemporáneo en dicho escenario, tratando de desmenuzar lo más profundo de esta relación, lo intangible, lo que hace décadas atrás no tenía importancia en el análisis administrativo y/o económico, hoy es un punto esencial en toda organización que pretenda trascender en el tiempo. Todo lo anterior es el entendimiento de sus recursos humanos.

En el desarrollo de este trabajo final de grado, no tan solo hemos afianzado conceptos aprendidos y asimilados otros nuevos, hemos tomado aún más conciencia del rol del trabajo en la vida de todo individuo, de las relaciones y de la importancia de una buena comunicación, la comunicación es el punto inicial y esencial de toda actividad entre dos o más personas, es por ello que creemos que desde aquí, desde el núcleo más pequeño de una organización (dos individuos) se debe cuidar en detalle los elementos que conforman un sistema de dialogo, el cuidado de ello envuelve el respeto por lo que se quiere comunicar y por lo que efectivamente se comunica.

*Es nuestro deseo y nuestro compromiso ético, como licenciados en Recursos Humanos, promover y preservar de modo integral el bienestar, la salud, la seguridad y el desarrollo de los seres humanos dentro de las organizaciones donde se desempeñan, contribuyendo, de esta manera, a **aumentar progresivamente su satisfacción en el trabajo y su calidad de vida laboral.***

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Presentación de la empresa	3
2.1. Diagrama de flujo	7
2.1. Organigrama	8
3. Procesamiento y análisis de datos	9
8.1 Observación	9
8.2 Encuesta	14
8.3 Entrevistas	24
4. Diagnostico	28
5. Justificación de la intervención	31
6. Objetivos	32
6.1 Objetivo General	32
6.2 Objetivos Específicos	32
7. Alcance del Trabajo	33
7.1 Pertinencia	33
8. Marco Teórico	34
8.1 Comunicación	34
8.2 Comunicación Organizacional	36
8.3 Comunicación Interpersonal	37
8.3.1 Las metas de la comunicación interpersonal	38
8.3.2 Barreras de la comunicación interpersonal	39
8.4 La mediación dialítica	41
8.5 Comunicación interna	44
8.5.1 Identidad e imagen corporativa	45
8.5.2 Los vectores de la comunicación interna	46
8.5.3 Plataforma de comunicación interna	49

8.5.4 Comunicación Interna informal	60
8.6 Cultura Organizacional y comunicación	61
8.6.1 Cultura organizacional	61
8.6.2 Cultura organizacional y comunicación	62
8.6.3 Influencia de la cultura en las pautas de comunicación	62
8.6.4 El análisis del comportamiento comunicativo para inferir la cultura organizacional	63
8.7 Clima organizacional	64
8.8 Confianza y pertenencia	66
8.9 Condiciones de trabajo y calidad de vida	67
8.8.1 Motivación individual y satisfacción del trabajo	69
9. Propuesta de intervención	70
10. Conclusión	80
11. Bibliografía	81

Dedicado:

A mis padres, Cecilia Y Alberto por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo, por los valores transmitidos, por enseñarme a luchar, a no bajar los brazos y a creer en mí. Por ese amor que solo ellos saben dar.

A mi sobrinos, Lautaro, Tiziano e Imanol por ser la fuente inagotable de inspiración para tratar de ser una mejor persona.

A mi familia en general por el apoyo y el acompañamiento en esta etapa.

A mis amigos y hermanas del alma, por estar siempre, por motivarme, por apoyarme incondicionalmente y por todo el amor brindado.

A todas las personas que de alguna forma fueron parte con sus experiencias, sus consejos, sus enseñanzas y sus valores.

A mi amigo y compañero de este proyecto, Leo, por compartir este inmenso desafío con predisposición, paciencia, voluntad y apoyo a lo largo de este tiempo.

Amador Priscila.

Dedicado:

A mis padres Nancy y Omar que me han formado para ser un buen profesional y apoyado desde el primer momento en que decidí realizar esta carrera.

A mi familia en general que siempre me brindo lo que necesite para lograr mis objetivos.

A todos mis compañeros de carrera con los cuales transitamos este camino juntos.

A mis amigos y compañeros de toda la vida que están en cada momento.

A mi novia Marianela Cides, por estar siempre a mi lado de manera incondicional, brindándome su amor y apoyo.

A mi compañera y amiga Priscila Amador que me acompañó, sostuvo y comprendió durante este trabajo final de grado.

A Dios por darme fuerzas y bendecirme cada día.

Figuroa Leonardo.

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo final no podría haberse logrado sin el apoyo de las siguientes personas:

Instituto Universitario Aeronáutico: representado por la Lic. Barrales, Lic. Malaman, y Lic. Singeser; quienes nos guiaron durante todo el proceso, poniendo a nuestro servicio toda su experiencia y conocimiento;

A los Integrantes de la empresa FRATA S.R.L., quienes nos abrieron sus puertas sin condicionamientos, brindándonos toda la información necesaria para poder desarrollar nuestro Trabajo Final de Grado; en especial a Gustavo Cragñolini y Marcelo Cragñolini, por su predisposición y apoyo permanente en nuestro Proyecto.

A nuestra tutora, la Lic. Lilian Páez, que nos fue guiando durante todo el proyecto, poniendo a nuestra disposición todos sus conocimientos teórico práctico y supervisando constantemente nuestros avances.

“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA”

**Empresa: FRATA LOGISTA Y DISTRIBUCION
S.R.L**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA LICENCIATURA
DE RECURSOS HUMANOS**

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado es un Plan de Intervención. El mismo fue desarrollado en la empresa FRATA LOGISTICA Y DISTRIBUCION S.R.L, la cual ha logrado desde el año 1999 hasta la fecha, un sostenido crecimiento y expansión debido a que su proveedor de carga; Compañía de Cervecerías Unidas Argentina (CCU Argentina) les ha designado nuevas zonas reparto, luego de valorar su buen desempeño y efectividad en sus funciones.

Mediante un diagnóstico y diversas técnicas de relevamiento descubrimos dificultades para acompañar este proceso de crecimiento y expansión debido principalmente a los escasos y/o inexistentes mecanismos de comunicación. Esto ha generado un clima organizacional tenso, un escaso sentido de pertenencia y una cultura organizacional incorrectamente direccionada generando valores y conductas no deseadas por la organización.

Apoyados en un pertinente marco teórico conceptual, nos enfocamos en la necesidad de proponer un “Plan de Comunicación Interna” que permita concientizar y sensibilizar sobre el rol estratégico de la comunicación en cualquier organización y más aún en una empresa de logística. Asimismo con este plan buscamos la no cosificación del personal como mero instrumento de trabajo sino entenderlos como seres sociales con necesidades de pertenecía, respeto y dignidad. Todo esto deberá ser sustentado mediante el compromiso de la dirección de la empresa.

1. INTRODUCCIÓN

Mediante el presente Trabajo Final de Grado (TFG), ambicionaremos profundizar, desarrollar y poner en práctica nuestros conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, con el fin de comenzar a ganar experiencia en el plano profesional. Dicho TFG nos permitirá alcanzar el título de Licenciados en Recursos Humanos.

Para llevar a cabo el Trabajo Final de Grado, el cual se tratará de un proyecto de intervención, hemos seleccionado a la empresa **Frata Logística y Distribución S.R.L.** la cual es proveedora de servicios de logística y distribución de cargas de bebidas por carretera.

El objetivo general del presente proyecto es elaborar un “Plan de comunicación interna orientado a generar sentido de pertenencia, asegurar la eficiencia a nivel operativo promoviendo la calidad de vida laboral y el desarrollo organizacional”.

Comenzamos este proyecto presentando a la empresa con la que trabajamos, Frata S.R.L; mencionaremos los productos que distribuye y explicaremos el proceso productivo mediante un diagrama de flujo. Haremos un pre-diagnóstico de la situación actual de la misma y delimitaremos el problema que dio origen a la necesidad de intervención.

Luego desarrollaremos el objetivo general y los objetivos específicos, así como el alcance y la pertinencia del trabajo.

Posteriormente estableceremos el marco teórico donde examinaremos los aspectos fundamentales de la comunicación y la influencia de la misma dentro de la organización, así como todos aquellos aspectos relevantes en materia sentido de pertenencia, cultura organización y clima organizacional.

Para poder llevar a cabo nuestro respectivo diagnóstico hemos empleados distintos instrumentos de recolección de datos, entre ellos: Observación Directa y Limitada -no participativa- del ambiente de trabajo; Entrevistas semi-estructuradas dirigidas a personas referentes de la empresa (Gustavo Cragñolini Directivo/ Dueño, Marcelo Cragñolini

Directivo/ Dueño, Alfredo Heredia Supervisor, Karina Martínez Administrativa, Rocío Martínez Administrativa/ Contadoras) y una encuestas auto administrada e individual dirigido a choferes y ayudantes de carga/ descarga. Seguidamente realizaremos el respectivo análisis de la información obtenida y además nos apoyamos en un pertinente marco teórico. Luego continuaremos con los motivos que justifica esta intervención.

Inmediatamente pasaremos a una de las partes fundamentales de este trabajo, la Propuesta de Intervención que se llamará “Plan de Comunicación Interna”. Dicha propuesta fue organizada en diferentes fases, para que la información sea asimilada paulatinamente y por orden de prioridad.

Seguiremos con la exposición de nuestra conclusión y detallaremos las fuentes consultadas.

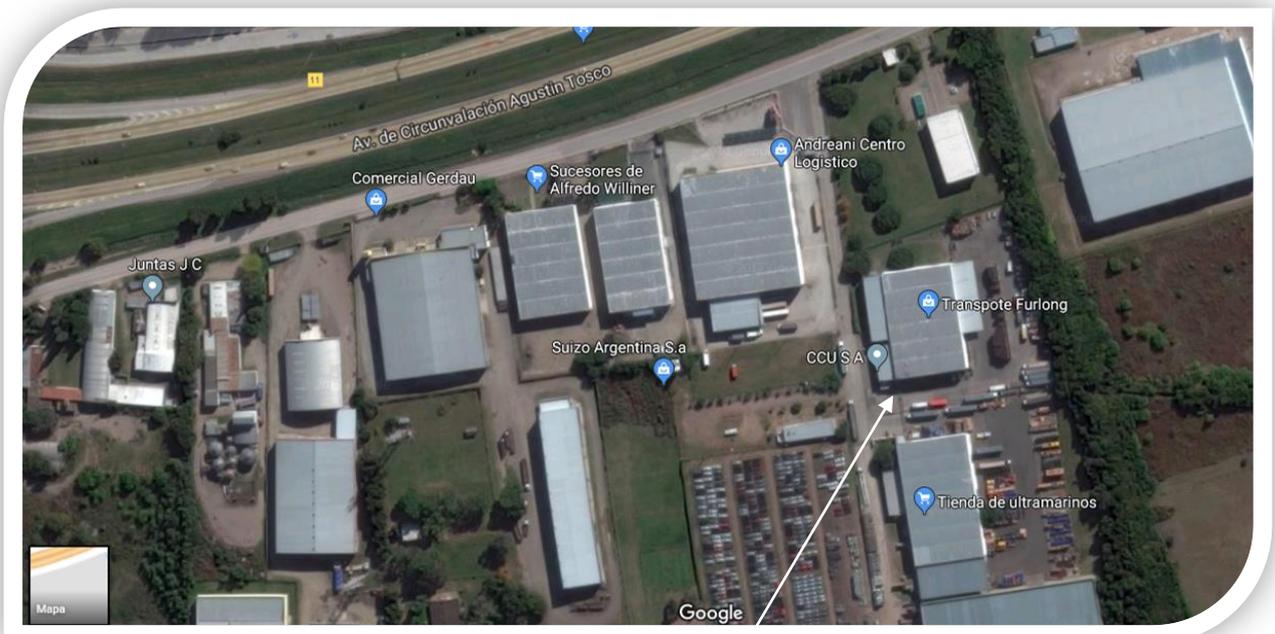
Finalmente, encontrará un Anexo en donde se incluirán: modelo de encuesta para choferes y ayudantes de carga/descarga, síntesis gráfica de los resultados y las entrevistas a los referentes de la organización.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Frata Logística y Distribución S.R.L

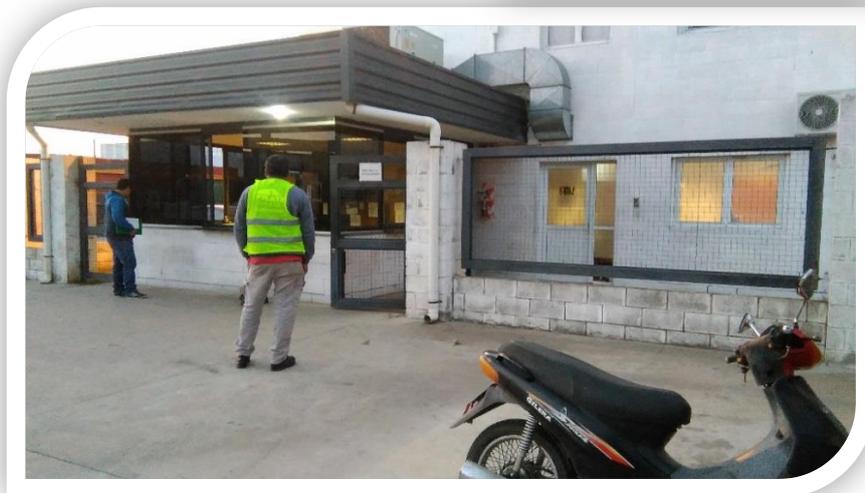
La empresa comienza su actividad laboral en el año 1999, cuando C.C.U Argentina - Compañía de Cervecerías Unidas (CICSA (Cervecería Córdoba) y Cervecería Santa Fe) les propone encargarse de la logística y distribución de los productos que comercializa dicha compañía, de forma exclusiva en la ciudad de Córdoba.

Nace como una empresa familiar, fundada por dos hermanos, en aquél entonces comenzaron con sólo tres camiones de reparto urbano en zonas “foco” (Centro, Microcentro y Nueva Córdoba) distribuyendo a clientes minoristas con bocas de expendio. Con el paso del tiempo fueron creciendo, hoy en día cuentan con más de 20 camiones, ampliando su zona de distribución a toda la ciudad e interior de Córdoba, parte de Santa Fe, San Luis y Salta. Frata S.R.L se ubica en las inmediaciones del camino San Carlos en la colectora de Circunvalación de Córdoba Capital dentro del complejo de la empresa CCU Argentina, quien le sede en uso, un sector para que puedan desarrollar su actividad administrativa y de logística. También en dicho predio se realizan las cargas y descargas de los camiones para realizar el reparto.



Vista satelital de la ubicación de Frata SRL

Imágenes de ingreso a Frata SRL



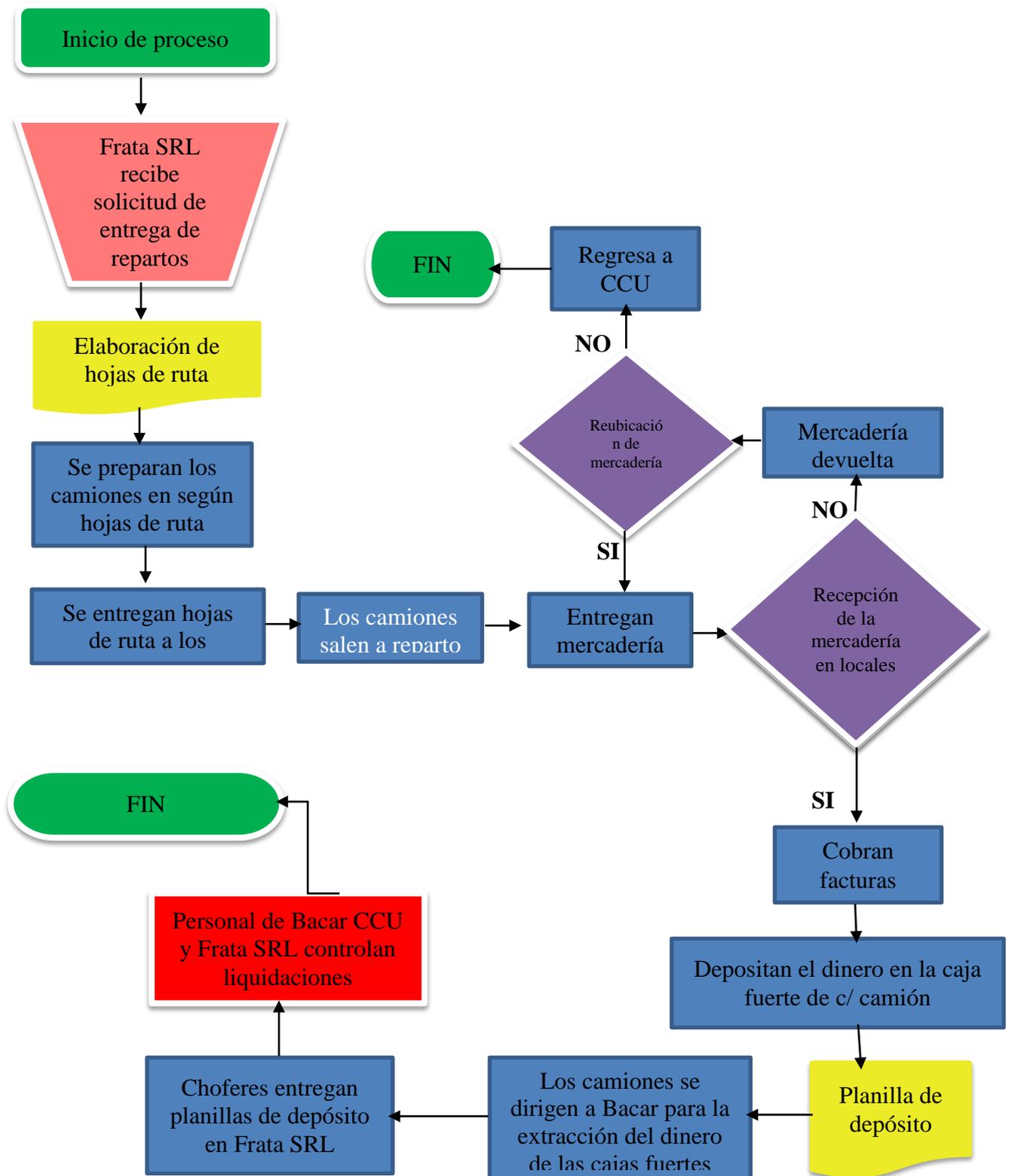
Los productos que distribuyen son: Cerveza Schneider, Heineken, Budweiser, Imperial, Salta, Santa Fe, Kunstmann, Palermo, Guinness, Otro Mundo, Córdoba, Bieckert; Sidra Real, Sáenz Briones 1888, La Victoria, Bodegas Tamarí, Energizantes Red Bull, Licores y Aperitivos El Abuelo, Agua Nativa y Gaseosas Nix.



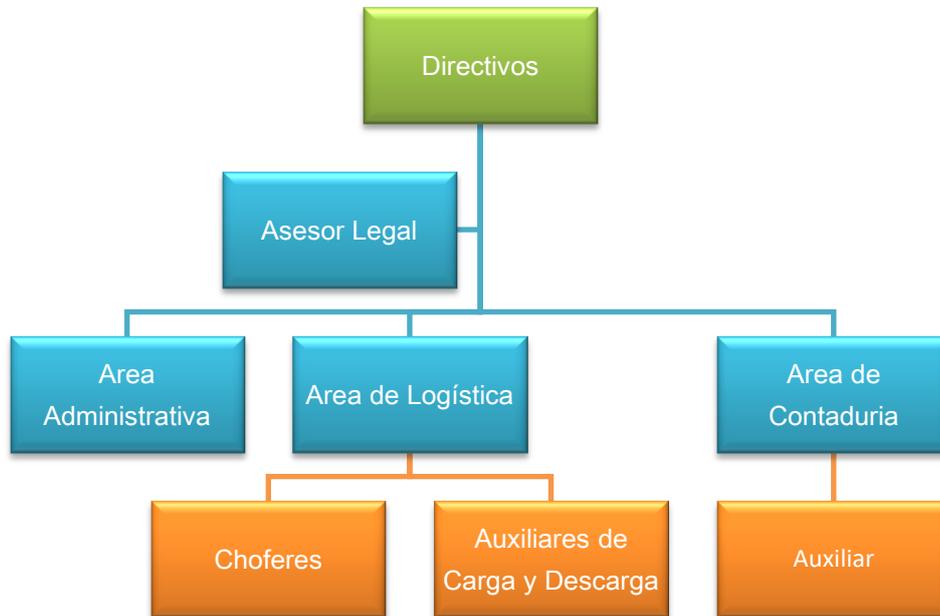
La empresa cuenta con una plantilla de personal compuesta por alrededor de 56 personas, con una jornada laboral de ocho horas o hasta que se cumplimente la entrega, la temporada fuerte de trabajo es de septiembre a marzo.

CCU Argentina sería el dador de carga y FRATA S.R.L es el cargador. CCU Argentina se encarga de las ventas y en conjunto con uno de los directivos y el encargado de logística de FRATA SRL elaboran las hojas de ruta, /la cual entregan a personal de CCU Argentina para que preparen los pallets para cada camión, los empleados de CCU cargan los camiones por la noche en conjunto con dos empleados de FRATA S.R.L que mueven los camiones. A las 6 de la mañana ingresan los choferes y los ayudantes, el supervisor arma los equipos, designa los camiones y le entrega las hojas de ruta, salen los camiones a realizar el reparto, los choferes cuando entregan el pedido cobran las facturas, el dinero lo depositan en la caja fuerte del camión y el importe lo registran en una planilla de depósito, cuando finalizan en la hoja de ruta se dirigen a Bacar (Que es la empresa recaudadora de los fondos y es la que dispone de las llaves de las cajas fuertes de los camiones) y entregan la planilla de depósitos a la administrativa de FRATA S.R.L . Por último, personal de Bacar, CCU Argentina y FRATA S.R.L controla las liquidaciones y verifican que no haya faltantes.

2.1. Diagrama de Flujo



2.2. Organigrama



3. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.

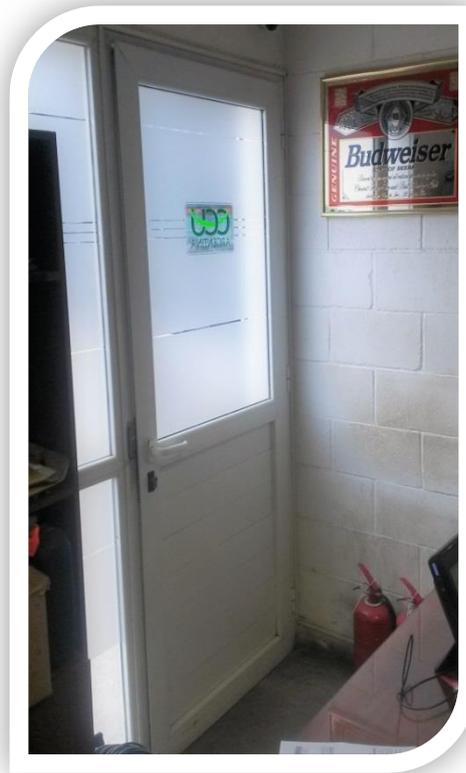
En este apartado vamos a presentar la descripción de los datos relevados en campos, organizados en función de cada técnica:

3.1 Observación

En las distintas visitas realizadas a Frata S.R.L pudimos observar falencias en cuanto a la trasmisión de la identidad corporativa, ya que al ingresar al espacio cedido por C.C.U. ARGENTINA a Frata S.R.L, dicho sector no cuenta con cartelería del nombre o logotipo ni al exterior ni al interior de la empresa en análisis, estos elementos, son los que le dan forma a la imagen corporativa, la cual hace referencia a los aspectos visuales de la identidad corporativa entendiendo a esta última como la percepción que tienen los clientes y trabajadores sobre la organización, incluyendo la historia, sus creencias y su filosofía, por estos motivos es fundamental que toda empresa tenga explícitos dichos elementos de la imagen corporativa. De la misma manera observamos que ninguno de los camiones está “ploteado” con el nombre y logotipo de la empresa, salvo algunos que sí lo están pero con la imagen de algunas de las marcas de las cervezas que distribuyen.



Puerta de ingreso al sector administrativo de Frata S.R.L. -
Vista desde afuera.



Puerta de ingreso al sector administrativo de Frata S.R.L. -
Vista desde adentro.



Camión con ploteo.



Camión sin ploteo

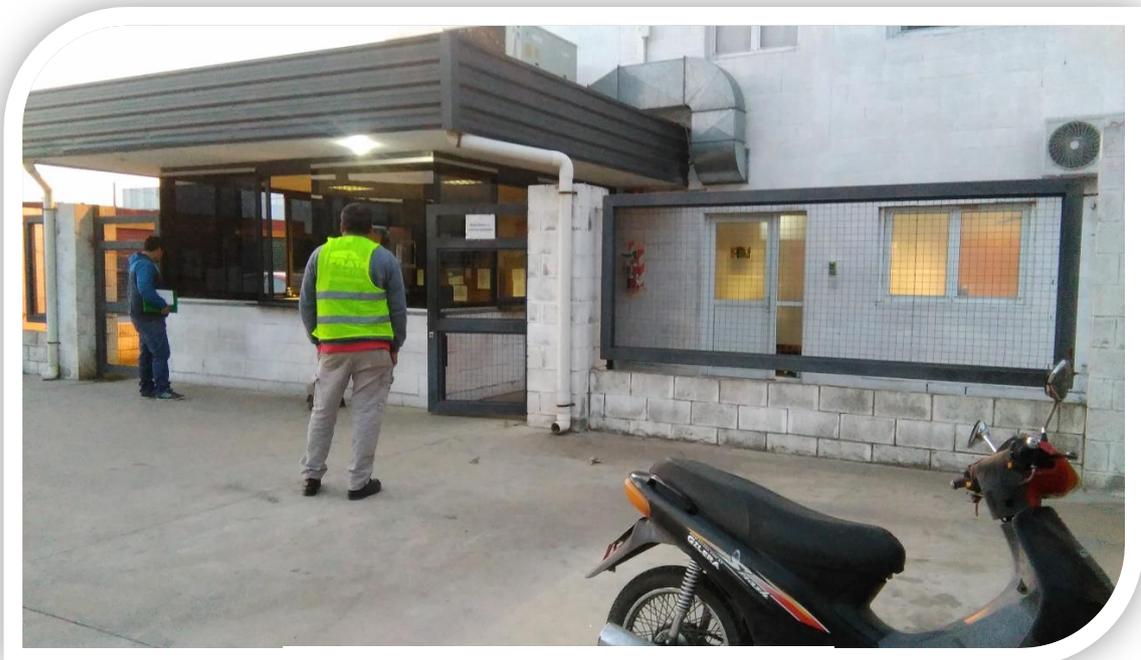
Otro aspecto que observamos fueron característica/factores de la calidad de vida laboral. La empresa dispone de un espacio muy reducido para desarrollar sus tareas administrativas a tal punto que prácticamente es imposible transitar por el área fluidamente, teniendo en cuenta que en un espacio de 8m² hay tres escritorios y cuatro archiveros, también pudimos divisar en dicho espacio, una gran acumulación de carpetas, documentos y hojas desordenadas.



Del mismo modo detectamos que tanto los choferes como ayudantes no disponen de un lugar físico común donde se puedan reunir los equipos de trabajo y controlar las hojas de ruta antes de comenzar el reparto, estas actividades las realizan a la intemperie fuera de la garita del guardia de C.C.U donde se encuentran las hojas de ruta.

Los espacios de trabajo, en los que se toma en cuenta el bienestar del empleado, son uno de los factores que ayudan a mejorar la productividad, las relaciones laborales y el desarrollo organizacional fortaleciendo el compromiso de los mismos con la organización, de tal manera que en nuestro análisis consideramos que las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los trabajadores son manifestaciones que de alguna forma transmiten un mensaje de la organización hacia los empleados y el resto de su entorno.

Es por ello que cuando se plantea una relación de equilibrio entre las condiciones de trabajo y los factores humanos, el trabajo genera sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación y la capacidad de trabajo, mejorando así el ambiente de trabajo. (Devalle, 1998, pág. 120)



Garita de seguridad de C.C.U
Argentina

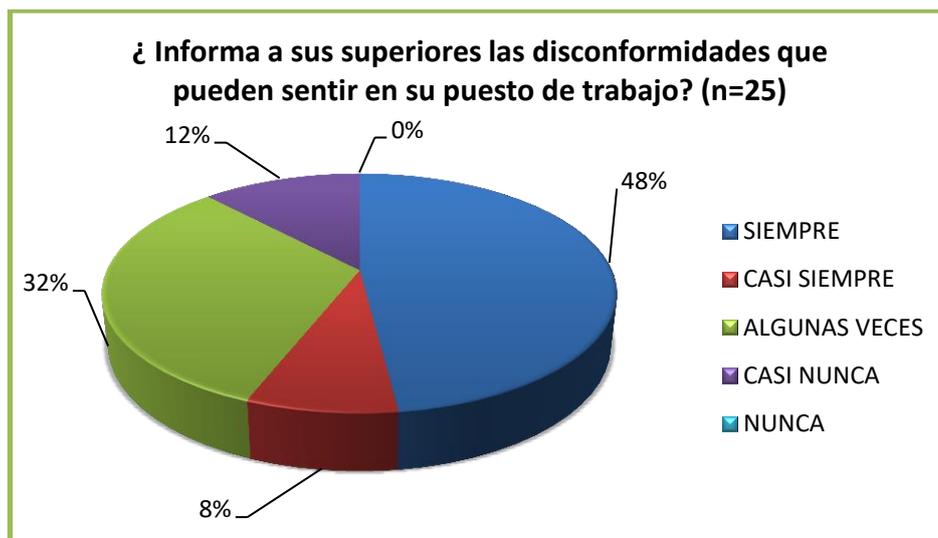
Por ultimo notamos que el vocabulario y el trato entre el supervisor, los choferes y los ayudantes son inapropiados y violentos, ya que los insultos y la falta de respeto son moneda corriente en la empresa lo que genera un clima organizacional inapropiado y desmotivante.

Tanto el vocabulario como el trato son manifestaciones conductuales que se relacionan con la manera de cómo se comunican los miembros de la organización y nos permiten inferir la cultura organizacional según Fernández Collado Expresa en su libro ‘La Comunicación en las Organizaciones’

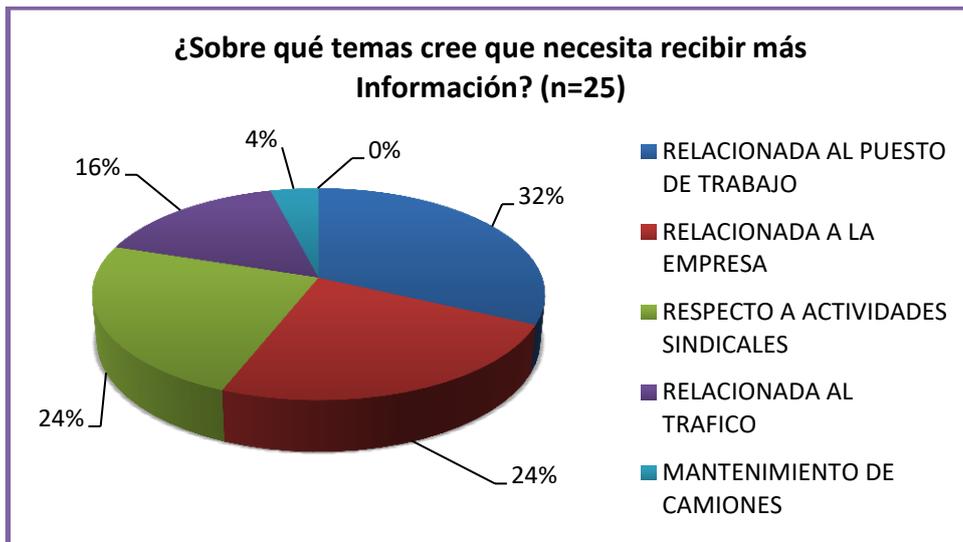
3.2 Encuesta

En el Anexo de este trabajo se podrá encontrar el modelo de encuesta, las tablas de procesamiento de datos y los respectivos gráficos con el análisis e interpretación de resultados. La encuesta es sobre: “Comunicación interna, Clima Organizacional y Cultura”. (Ver ANEXO pag. 1). Dicha encuesta se realizó a una muestra aleatoria de 25 empleados (Choferes y ayudantes), la misma fue auto administrado e individual.

A continuación expondremos las preguntas más significativas, las mismas fueron seleccionadas por la relevancia de los temas que tratan, tales como: la importancia de la información, ambiente de trabajo y calidad de vida laboral, identidad/ imagen corporativa, acogida, comunicación interpersonal y organizacional, barreras de la comunicación interna, plataformas de comunicación (reuniones) y sentido de pertenencia.

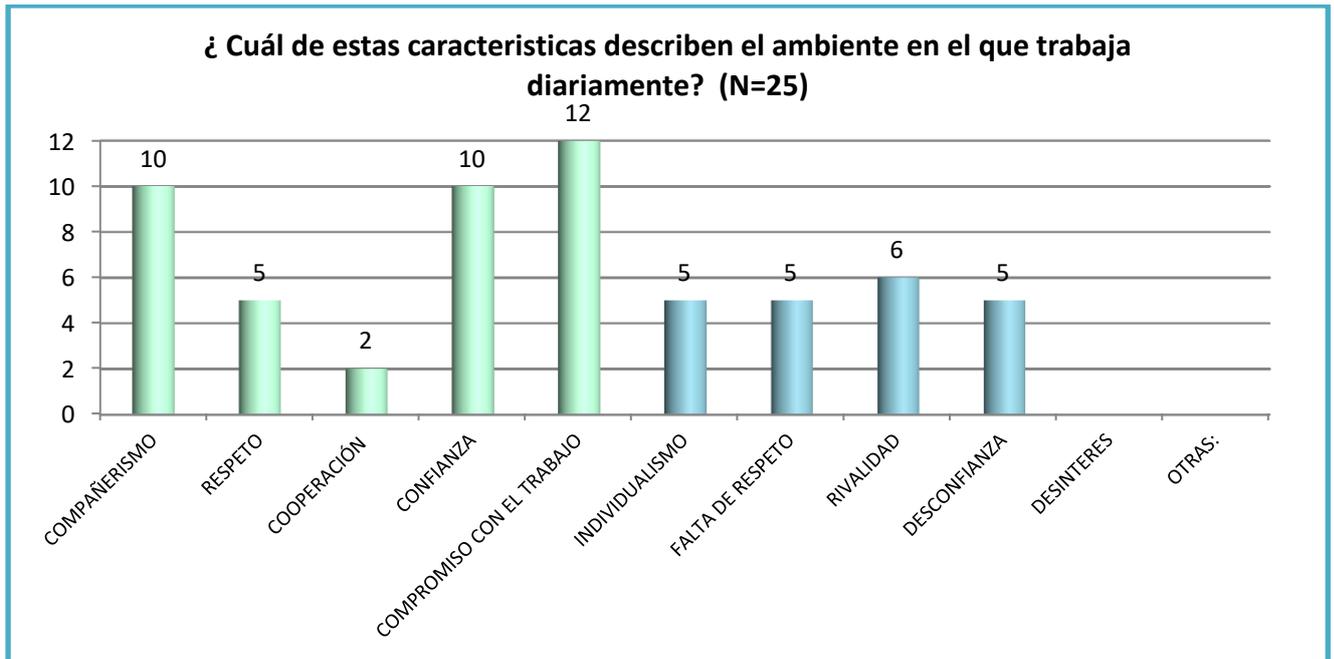


Aquí se puede apreciar que si bien un alto porcentaje de empleados expresan sus disconformidades en el puesto de trabajo siempre o casi siempre, el 32% solo lo hace algunas veces y el 12% casi nunca. Lo que refleja una falla en la comunicación ascendente ya que la misma busca generar un espacio de diálogo para que todos se sientan protagonistas y satisfacer la necesidad de estima de todo trabajador generando sentido de pertenencia, también es un índice claro de calidad en la gestión de los recursos humanos, y del valor de los mismos en la organización.



Se puede apreciar en este gráfico una tendencia positiva para recibir información relacionada al puesto de trabajo con un 32% y a la empresa con un 24%, lo que deja de manifiesto que gran parte de los empleados están interesados en recibir información que los comprometa más con su puesto de trabajo y con la empresa.

Cabe aclarar que la información es muy importante para los individuos de toda organización, ya que transmitirle de forma correcta la misma hace que un buen desempeño en sus labores y con más seguridad, reduciendo la incertidumbre y de este modo favoreciendo la toma correcta de decisiones.

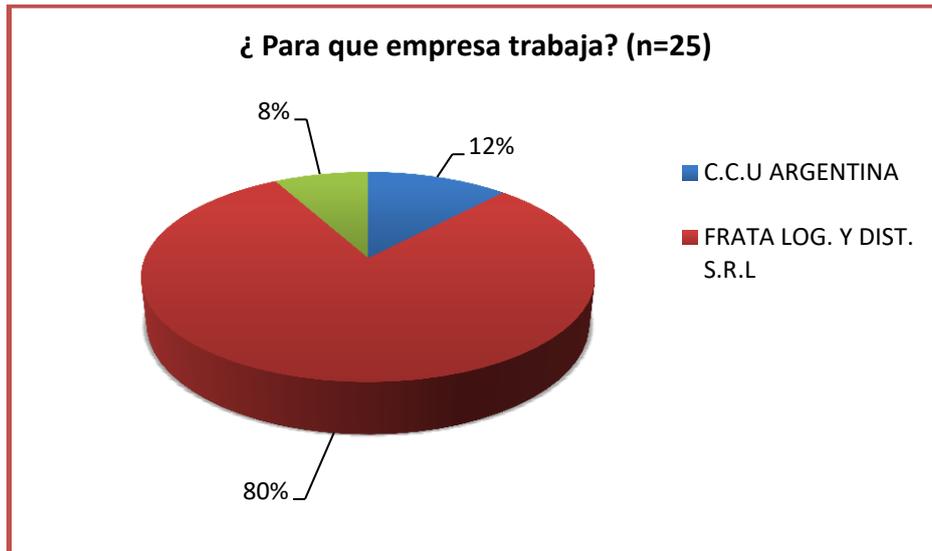


De las características presentadas, el personal podía marcar varias opciones, por lo que los resultados fueron obtenidos teniendo en cuenta la totalidad de las personas encuestadas para cada una de las características.

En el gráfico se puede apreciar una propensión positiva en cuanto a las características que describen el ambiente de trabajo, ya que el compañerismo con el 40%, la confianza con el mismo porcentaje y el compromiso con el trabajo con el 48% fueron las principales características seleccionadas por el personal de la empresa.

Pero no deja de ser alarmante el porcentaje de las características negativas seleccionadas: con un 20% la falta de respeto y la confianza, y con un 24% la rivalidad.

Al recabar estos datos apreciamos que estas características enmarcan el ambiente de trabajo y la calidad de vida laboral dentro de la organización, ya que dichas características influyen y repercuten directamente en el rendimiento, la satisfacción y la salud emocional de los trabajadores.



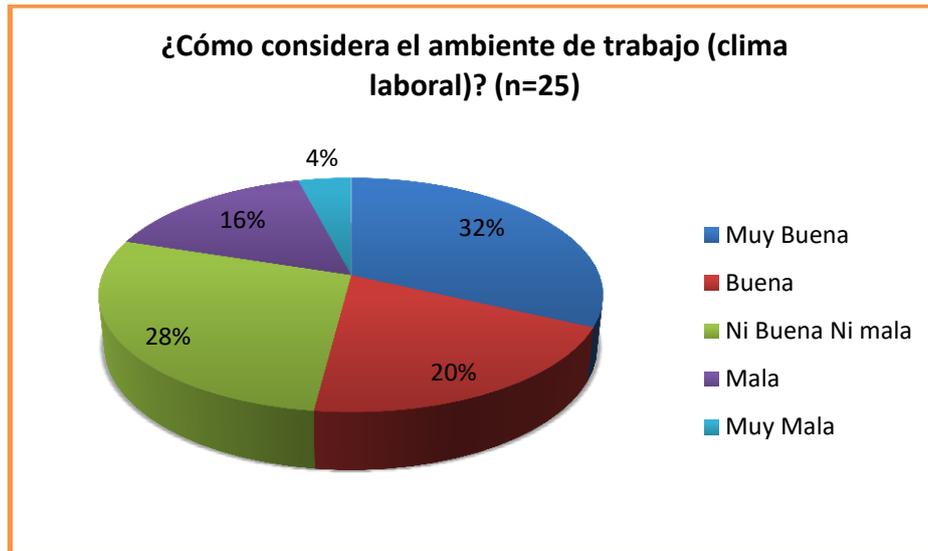
Podemos observar que el 20% no sabe dónde trabaja o lo que es peor, piensan que trabajan para otra empresa, ya que el 12% indicó que trabaja para C.C.U Argentina y un 8% no supo qué contestar, lo que deja de manifiesto falencias en la inducción del personal, en la imagen corporativa que se transmite y en el proceso de comunicación interna.

El nombre de la empresa es un elemento fundamental de la imagen corporativa de toda organización, es algo único.

Si bien el mayor porcentaje reconoce para qué empresa trabaja, las personas de nuestra muestra que no supieron responder o nombraron otra empresa, demuestran que no lo tienen en claro. El déficit de información hacia los nuevos integrantes deja de manifiesto la dificultad de identificar para qué empresa trabajan, la dificultad de reconocer la identidad e imagen de la empresa.

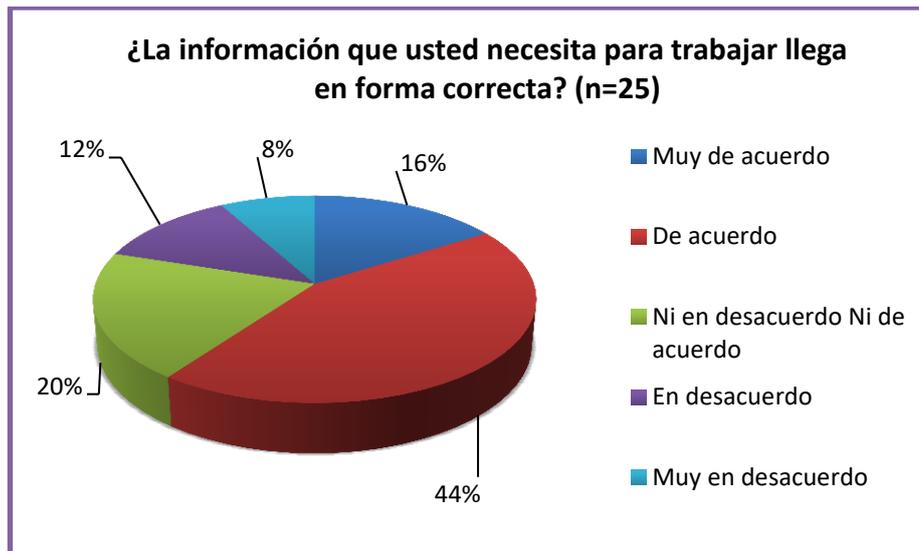


Se puede apreciar en el gráfico que el 36% piensa que es muy buena, el 24% piensa que es buena, no obstante el 40% restante no se encuentra conforme con la comunicación dentro de la empresa (el 28% piensa que no es ni buena ni mala y solo el 12% piensa que es mala). Entendiendo que toda organización es un sistema social en donde los individuos se vinculan tanto directa o indirectamente, es fundamental generar canales de comunicación que satisfagan las necesidades comunicacionales de los individuos, tanto a nivel interpersonal como organizacional.



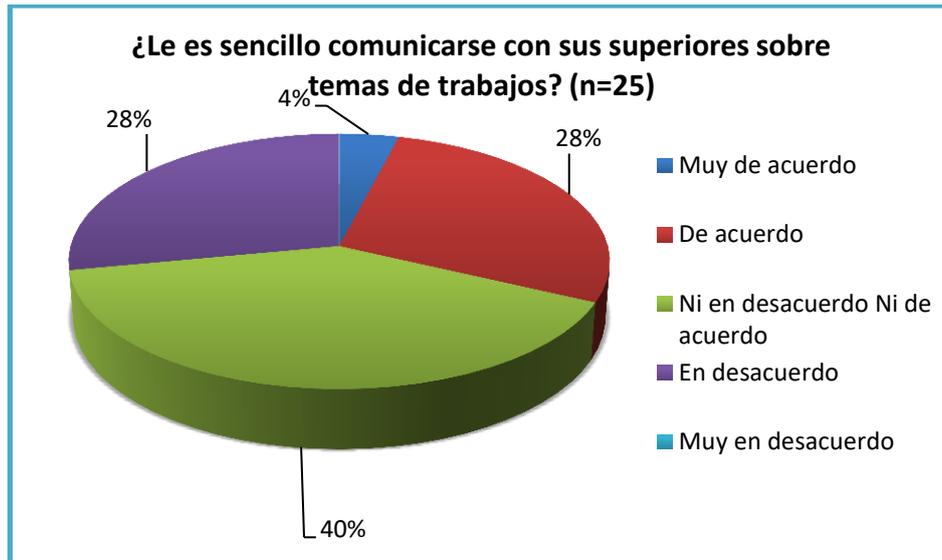
Podemos ver que 20% del personal considera que el clima laboral es malo o muy malo, con el 16% y 4% respectivamente, un 28% considera que no es ni bueno ni malo, esto refleja un alto porcentaje de respuestas negativas en cuanto al ambiente de trabajo.

El clima laboral son las percepciones que los trabajadores tienen del entorno donde desarrollan sus actividades laborales, dichas percepción de satisfacción o insatisfacción influyen directamente sobre su conducta, sus formas de comunicarse y su productividad, lo que afecta directamente el desarrollo organizacional.



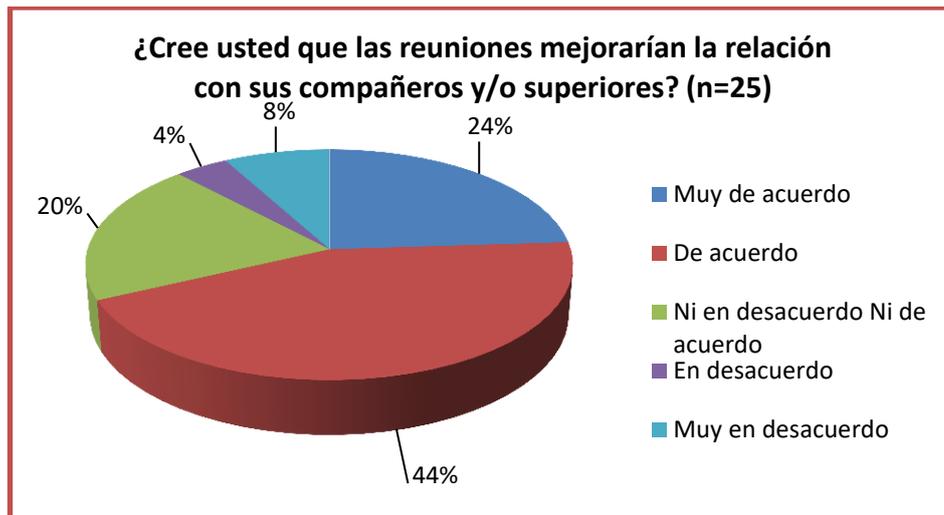
Se puede observar en el gráfico una tendencia positiva con respecto a la información recibida puesto que el 16% indica que está muy de acuerdo y el 44% que está de acuerdo. Pero por otro lado, más allá de que el porcentaje es menor, el 8% está muy en desacuerdo y el 12% está en desacuerdo. Este resultado indica que también es necesario que la información llegue de manera más eficaz a la hora de trabajar.

Identificar las distintas barreras en la transmisión de la información es de suma importancia para poder evitar las mismas, para que la comunicación sea fluida y eficaz. Muchas veces los conflictos que hay en las empresas son porque no saben cómo expresarse o la forma de enviar el mensaje no es clara para el receptor.



En el gráfico se aprecia que el 4% se encuentra muy de acuerdo y el 28% se encuentra de acuerdo lo que denota que esos encuestados no tienen problemas de comunicación con sus superiores y que pueden consultar si la tarea se dificulta o no es bien comprendida por ellos, no obstante, notamos que un alto porcentaje (40%) de los encuestados no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, lo que expresa una gran indiferencia para tratar temas laborales. De igual manera el 28% está en desacuerdo, ya que le es difícil comunicarse con sus superiores por temas relacionados con el trabajo.

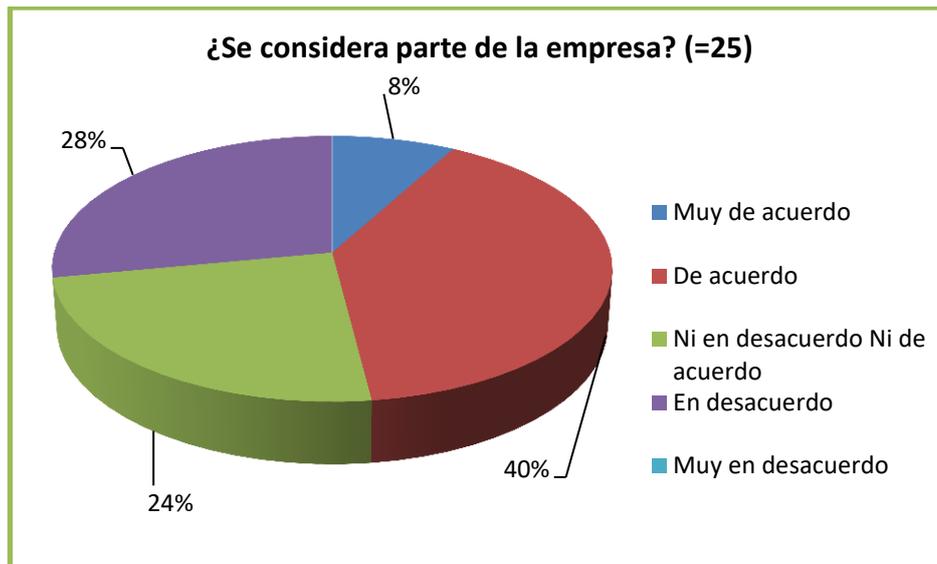
Observamos que hay dificultades en las formas de comunicarse ascendentemente, si los directivos y los mandos medios son receptores de los mensajes de los trabajadores, la comunicación interna alcanza un valor preponderante, capaz de anticipar las crisis y de neutralizar posibles situaciones conflictivas. Este tipo de comunicación satisface como ninguna otra, la necesidad de estima de todo trabajador y es un indicio claro de calidad en la gestión del activo humano.



El 12% de los encuestados consideran que las reuniones no mejorarían la relación con sus compañeros ni con sus superiores, mientras que el 68% (24% muy de acuerdo y 44% de acuerdo) supone que implementar reuniones sería de gran ayuda para mejorar las relaciones laborales en todos los estamentos de la organización.

Las reuniones constituyen el dispositivo más directamente ligado a la función de mediación social de la comunicación interna, el éxito de la misma depende de la capacidad personal del responsable de convocarla y dirigirla, además para una reunión es indispensable la participación de todos para lograr la calidad de los debates y para la motivación de las personas presentes.

Es por ello que este dispositivo bien utilizado sirve para generar participación, compromiso, confianza y mejoras en el sentido de pertenencia en la organización.



En el gráfico se puede observar que no hay una tendencia bien definida en relación a las respuestas brindadas por los encuestados ya que el 48% se siente parte de la empresa y el 52% no se siente parte de la misma, por lo que el resultado no deja de ser preocupante. Por ende crear y reforzar el sentido de pertenencia llevará a obtener mejores resultados, mayor compromiso y lealtad de sus empleados.

3.3 Entrevistas

Para el desarrollo del diagnóstico, otra herramienta de recolección de datos que utilizamos fue la entrevista semi-estructurada, dichas entrevistas fueron dirigidas a personas referentes de la empresa, las cuales mencionamos a continuación:

- Gustavo Cragñolini Directivo/ Dueño de la empresa
- Marcelo Cragñolini Directivo/ Dueño de la empresa
- Alfredo Heredia, Supervisor
- Karina Martínez, Administrativa
- Rocío Martínez Administrativa/ Contadora



Ver Anexo

En el anexo (desde la pág 28) de este trabajo se podrá encontrar las entrevistas completas y la tabla de procesamiento de los datos, dicha tabla fue basada en cuatro ejes que se consideran de gran relevancia para el análisis tales como: objetivos organizacionales, clima organizacional, sentido de pertenencia y comunicación. Este último eje esta subdividido en cuatro sub-ejes: Comunicación interna, Comunicación ascendente, comunicación descendente y canales de comunicación.

A continuación adjuntamos la tabla de procesamiento de datos.

EJES ENTREVISTADOS	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	CLIMA ORGANIZACIONAL	SENTIDO DE PERTENENCIA	COMUNICACIÓN*			
				INTERNA	ASCENDENTES	DESCENDENTES	CANALES
GUSTAVO CRAGNOLINI	Seguir creciendo por el momento no estamos buscando nuevos clientes. Y tener menos retornos, mejorando la calidad de servicio.	Esta desfavorecido ya que muchas personas de la empresa buscan otros intereses no relacionado a lo laboral y perjudica al que si lo busca.	Por el momento no hay unidad ya que la empresa se encuentra muy dividida en todo sentido, generando desinterés hacia la empresa.	La considera fluida.	Es por medio del supervisor Alfredo, el filtra todo y resuelve, en el caso que no pueda recurrir a los directivos.	Se da a través del supervisor, por reuniones pre-temporadas y otra post-temporada y otras notas.	Reuniones, mails y notas.
MARCELO CRAGNOLINI	Seguir creciendo, apostar al mercado y buscar nuevos clientes.	El clima laboral hoy en día es bueno porque se le brinda todo lo que ellos quieren.	Algunos si y otros no.	Le considera fluida con algunos empleados, y con otros no.	Los empleados se dirigen al supervisor y este hacia los directivos.	Fluida con Alfredo. Con los empleados en ocasiones esporádicas.	El medio de comunicación es vía mail, whatsapp, teléfono, personalmente y a veces reuniones improvisadas.
ALFREDO HEREDIA	Seguir creciendo pero siempre con el mismo producto y ser la empresa.	La situación es tensa, a causa del bajo rendimiento y la presión del sindicato.	No veo sentido de pertenencia, a ellos lo único que lo movilizan son los beneficios, y la empresa mucha veces se ve obligada a brindárselos por el sindicato, y por lo tanto el rendimiento siempre es el mismo, bajo.	Considera que hay falta de información.	El nivel operativo salta niveles jerárquicos y se dirige al nivel gerencial cuando están disconforme con la respuesta del mando medio.	La comunicación es informal y muchas veces utiliza la intimidación para motivarlos.	Teléfono y correos electrónicos.
KARINA MARTINEZ	Renovar el contrato con CCU.	Tenso ya que la empresa se encuentra dividida en dos.	Yo creo que normal, no veo nada adicional con respecto al trabajo.	Se considera regular, fluida pero con varios es complicada. El sistema de comunicación no esta estipulado de manera formal por parte de los directivos.	La comunicación es fluida pero ahora se encuentra interrumpida por conflictos personales.	Hacia los choferes es acotada ya que no tienen mucho contacto.	La comunicación es por teléfono, mails, o por medio de notas.
ROCIO MARTINEZ	Dar una buena calidad del servicio. Entregar los pedidos en tiempo y forma.	En cuanto a las relaciones tanto de arriba hacia abajo es informal pero a su vez lo considero bueno.	Alguno si lo tienen y otros no. Personalmente yo considero que es una buena empresa, y me siento parte de la misma. Es la razón de estar muchos años trabajando acá.	La considera fluida.	Solo se divisa comunicación de temas laborales y formalmente.	Se comunican mediante notas y si tienen una inquietud se dirigen personalmente.	Los canales que utilizan es mediante el teléfono, grupos de whatsapp, mails, personalmente y notas.
*Dentro de este apartado, las respuestas de los entrevistados se expresan en forma resumida, no textual y en tercera persona, atento a la amplitud de las respuestas sobre los temas de este apartado.							

En cuanto al primer eje del cuadro se puede apreciar que los objetivos organizacionales no se encuentran definidos de manera formal y lo que es más alarmante aún, es la contradicción que existe entre los directivos, ya que ambos si bien coinciden en que la empresa siga creciendo, uno espera ese crecimiento por medio de la expansión de la cartera de clientes y el otro espera crecimiento pero con el mismo cliente, esto deja de manifestarse que en la cúpula directiva la comunicación es deficiente, pues los objetivos básicos de la organización los cuales encaminan el desarrollo la misma son contradictorios y este tipo de contradicciones son transmitidas hacia toda la empresa, lo que genera incertidumbre y desconfianza. Lo antes mencionado se puede apreciar en los mandos medios, que ninguno coincidió con los objetivos organizacionales.

La incertidumbre y desconfianza que generan las contradicciones y la deficiente comunicación desfavorece el clima organizacional, el cual comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos individuos de la empresa. En las entrevistas realizadas en cuanto a esta temática, tres de los cinco entrevistados exteriorizaron que el clima organizacional es desfavorable y tenso. Como mencionamos anteriormente y como expresa Beatriz Soto los peligros a los que se enfrenta Frata S.R.L por un clima organizacional negativo son: falta de motivación, baja productividad, mayor absentismo laboral, falta de implicación por la empresa y los compañeros y mala imagen organizacional.

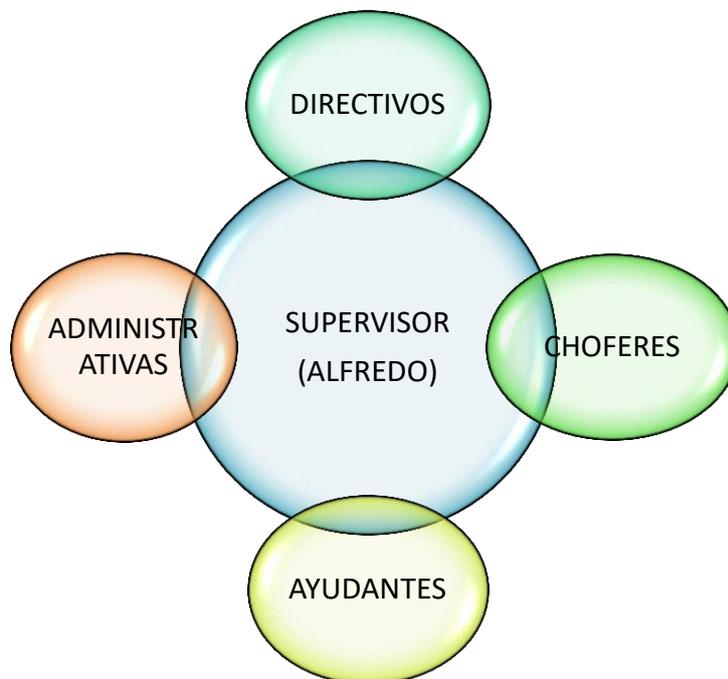
Con respecto al tercer eje en análisis de las entrevistas, se revela que la empresa tiene una división significativa entre los que se encuentran comprometidos con la misma y los que no. Si bien la empresa presenta falencias en cuanto a la transmisión de pertenencia a la misma, el sindicato es un obstáculo para Frata S.R.L en este tema, ya que se impone fuertemente ante el personal, generando discordia y enfrentamientos que la empresa en análisis no ha sabido sortear hasta el momento. La dirección debe lograr que quienes trabajan con ellos les tengan confianza y se sientan parte del grupo y de la empresa.

Por último, del cuarto eje surge la identificación de los canales de comunicación más utilizados en Frata S.R.L, ya que es importante para nuestro análisis reconocerlos, entendiendo por canales como aquellos vehículos que transmiten los mensajes por la

organización. Los enunciados por los entrevistados fueron: reuniones, correo electrónico, dispositivos telefónicos (llamadas y mensajes) y notas informativas.

En parámetros generales, para los entrevistados, la comunicación interna es deficiente y para el supervisor carece de información, lo cual es un punto crítico atento que la comunicación interna es consustancial con cualquier organización, es por ello que se debe mantener a sus miembros informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la empresa.

Del análisis de este eje se ha podido identificar a Alfredo (Supervisor) como punto central de la comunicación interna en Frata S.R.L, por el que fluye la comunicación ascendente y descendente y quien tiene contacto con todos los miembros de la empresa, con los directivos, las administrativas y el nivel operativo. Identificarlo es de suma importancia puesto que la mayor cantidad de información que se dispersa por la empresa pasa por él.



4. DIAGNOSTICO.

Luego de realizar el relevamiento de la información recabada, podemos establecer que Frata S.R.L. presenta grandes falencias a nivel comunicacional desde el ingreso del personal sin un adecuado proceso de acogida, hasta el desarrollo de las actividades laborales diarias, creemos que al ser una empresa de logística resulta un punto fundamentalmente estratégico y esencial desarrollar un plan de comunicación interna puesto que no comunicar o hacerlo erróneamente trae consecuencias directas sobre el desempeño de la empresa.

A lo largo de los años la empresa fue creciendo pero este proceso de crecimiento no fue acompañado por un correcto desarrollo de canales de comunicación que propiciaran el flujo de información apta para que el desarrollo de las actividades laborales diarias fuera eficiente como tampoco favoreció al sentido de pertenencia, a la definición y trasmisión de la cultura organizacional, ni a un buen clima laboral.

Su deficiente proceso de comunicación no posibilita la retroalimentación supervisor-empleado inhabilitando la posibilidad de plantear sugerencias, cambios, mejoras, generando problemas operativos a diario, no favoreciendo el trabajo en equipo, ni el compañerismo. Todo esto se ve reflejado en los resultados de la encuesta, en donde podemos encontrar que el 24% de los choferes y ayudantes consideran que trabajan en un ambiente de rivalidad y otro 20% considera que trabaja en un ambiente con falta de respeto, desconfianza e individualismo.

Cabe señalar que el proceso de capacitación inicial a los empleados tanto a nivel administrativo como operativo es llevado a cabo por supervisores o compañeros más avanzados (antiguos), o bien aprenden por sí solos mirando hacer a otros e intuyendo cómo se hace el trabajo. No estamos más que frente a mecanismos “no formalizados” de capacitación que en muchas ocasiones son muy eficientes, pero en la mayoría de los casos, las personas designadas para ocuparse del entrenamiento de los nuevos ingresos, a pesar de ser un buen empleado y antiguo en su puesto, No cuenta con las competencias necesarias para transmitir su conocimiento de forma correcta, de instruir a otros asertivamente, y por lo tanto de emitir un juicio sobre lo que sus aprendices hayan

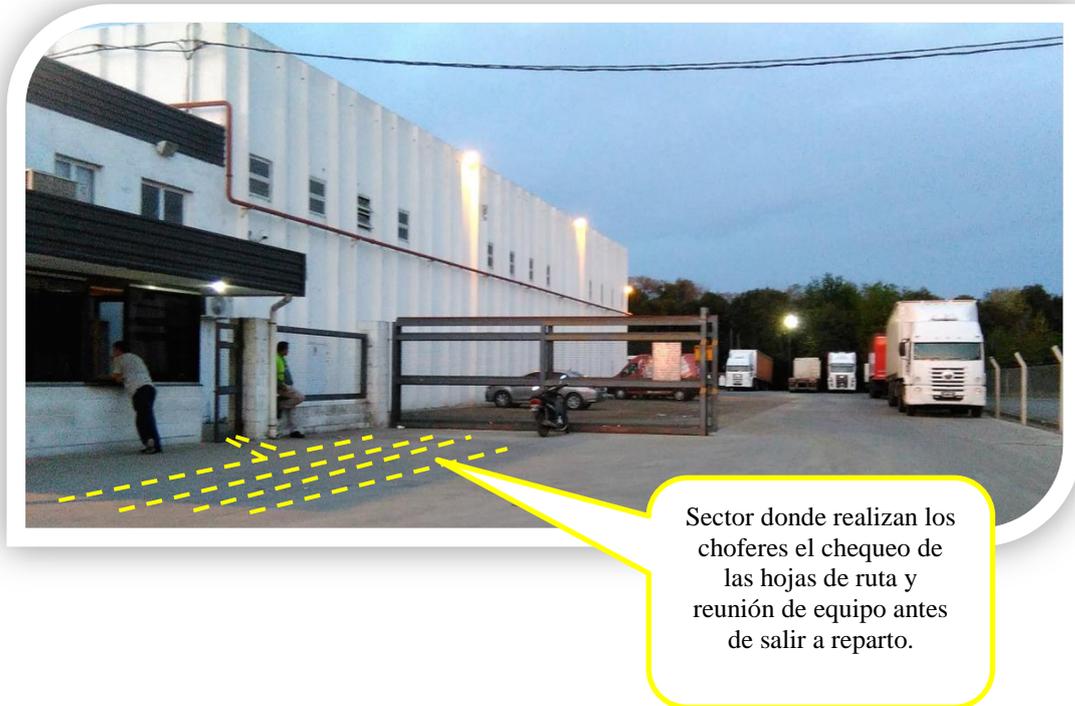
asimilado; Por lo tanto, eso los lleva a la comisión de más errores que los razonables y a invertir más tiempo que el que utilizarían siguiendo una simple guía o plan de capacitación inicial.

Otro aspecto que resulta llamativo es el mensaje que se trasmite a través de la imagen corporativa, el hecho de no disponer con cartelería identificativa de la empresa con el logo y el nombre de la misma implica, entre otras cosas, que el 20% del personal **desconoce que trabaja para Frata S.R.L** esta información nos resultó alarmante al momento del análisis de la encuesta ejecutada por los choferes y ayudantes



Por ultimo pudimos observar una falta de interés desde la dirección de la empresa por proporcionar un espacio cómodo de trabajo, la escasez de espacios físicos y el desorden en la oficina administrativa es inadecuado para el desarrollo de las actividades laborales puesto que si una de las administrativas se quiere levantar para ir al baño, su compañera debe levantarse de su puesto de trabajo para que pueda pasar.

No tan solo al personal administrativo no dispone de un adecuado espacio de trabajo, los choferes y ayudantes ni siquiera disponen de un sector adecuado para chequear la hoja de ruta y reunirse con su equipo de trabaja antes de salir a repartir, todas estas actividades las realizan a la intemperie en la garita de los guardias de CCU.



Por lo mencionado anteriormente es que proponemos la creación de un plan de comunicación interna que sea abarcativo y logre la correlación con otros factores como la calidad de vida laboral, espacios físicos, la capacitación, la cultura y el desarrollo organizacional, ya que cualquier representatividad en los mismo refleja y comunica de distintas formas características de la empresa hacia sus empleados. Para ello resulta fundamental obtener el apoyo y el compromiso de la dirección, fomentar y construir dentro de la empresa todos los mecanismos necesarios para apoyar el desarrollo del plan, preparar programas de capacitación para todos los niveles jerárquicos, y establecer sistemas y procesos de comunicación, concientización, motivación, retroalimentación y control que reflejen las prioridades, valores y normas de la organización.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El interés de este proyecto está fundamentado en poder brindar una solución a la problemática en curso, plasmar en la práctica el conjunto de conocimientos que hemos ido recolectando en el transcurso de la carrera y poder alcanzar nuestro título universitario.

En la actualidad hay que ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas sabiendo a ciencia cierta cómo se puede generar un cambio o dar una solución, por tal motivo es necesario concientizar a todas las personas de la organización sobre la importancia de realizar este proyecto que conlleve a resultados satisfactorios.

La comunicación organizacional interna es un elemento estratégico dentro las relaciones laborales. El diseño de un plan de comunicación para la empresa Frata SRL se convierte en un proyecto de gran importancia, posibilitando que el trabajador sea más productivo, permitiendo generar nuevas estructuras, relaciones sociales y trabajador-dueño más flexibles y equitativas, orientar el futuro empresarial y forjar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización, además de comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar sentido de pertenencia y fomentar el desarrollo organizacional.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

Elaborar un Plan de Comunicación Interna para la empresa Frata S.R.L orientado a generar sentido de pertenencia, asegurar la eficiencia a nivel operativo promoviendo la calidad de vida laboral y el desarrollo organizacional.

6.2 Objetivos Específicos

- ✚ Proponer dispositivos de comunicación que promuevan la coordinación y eficacia de las actividades a nivel operativo.
- ✚ Realizar propuestas que ayuden a facilitar el diálogo entre las personas para lograr una mayor participación de los trabajadores en la empresa.
- ✚ Proponer la formalización y mejoramientos del proceso de acogida.
- ✚ Desarrollar un plan de capacitación para todos los niveles jerárquicos en relación a la importancia de la comunicación interna en la organización.
- ✚ Desarrollar una propuesta de mejoramiento en las condiciones físicas de trabajo.

7. ALCANCE DEL TRABAJO

- Geográfico:** Ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, Argentina
- Organizacional:** Frata Logística y Distribución S.R.L – Todas las áreas
- Niveles:** Dirección, mandos medios y operarios.

7.1 Pertinencia (factibilidad)

Este proyecto de grado, en principio, es factible de implementar y además los directivos de la empresa tienen intenciones de ponerlo en marcha (previa evaluación de costos y tiempos).

8. MARCO TEÓRICO

8.1 Comunicación

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información podemos transmitir asertivamente a los empleados, los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa. Los colaboradores se sienten motivados y valorados al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrentan como organización.

Frata SRL es una empresa que se dedica a la distribución de bebidas en donde las deficiencias de la comunicación interna están afectando negativamente al clima laboral. Los errores en los procesos y políticas de comunicación, así como la falta de los canales de divulgación internos respectivos provocan desconcierto y desinformación entre los empleados de la organización, lo cual repercute directamente en la productividad

Para abordar nuestro marco teórico iniciaremos por comprender principales conceptos de distintos autores:

Información: *“conjunto de datos organizados y estructurados con un significado específico; comunicados producen una reacción o efecto en quien los recibe, es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, impacta sobre sus juicios de valor y comportamientos”* (Páez, 2007, pág. 25)

“La información es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho, fenómeno o situación, que organizados en un contexto determinado tienen su significado, cuyo propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo.” (Thompson, 2008)

La información es un conjunto de datos que ayuda a la reducción de la incertidumbre para tomar la mejor decisión o incrementar el conocimiento. Para transmitir la información de la forma que se desea es fundamental contar con un sistema de comunicación que no sea

precario o improvisado, que el mensaje sea claro y preciso. Es por ello que definiremos el concepto de comunicación:

La comunicación “consiste en poner algo en común, es dar a conocer a otros una cosa que se sabe o que se hace. De esta manera se exponen los hechos, las cosas, las actitudes, ideas, conocimiento, información” (...) “la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes.” (Páez, 2007, pág. 27)

“La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos” (Thompson, 2008)

Con las definiciones de los distintos autores expuestos, podemos decir de forma general que la función de comunicar es transmitir y compartir un pensamiento, información, ideas, para que el receptor lo tome y vuelva a intercambiar mensajes formando de éste modo un diálogo con una referencia de un tema en común. Como afirma Fernández Collado, (1991) los elementos que conforman un sistema de diálogo, son los siguientes:

La Fuente: es la que origina el mensaje, puede tratarse de una persona frente a otra o bien tratarse de una compañía, un gobierno, etc. La responsabilidad de la preparación del mensaje radica en la fuente. Una vez conocida ésta, así como sus ideas, necesidades, sentimientos, información y propósito de comunicarse, surge el mensaje.”

El mensaje: es el estímulo que la fuente transmite al receptor, idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente.”

El canal de comunicación: es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y

medios interpersonales. Los masivos hacen lo posible para que una fuente alcance muchos receptores. Los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio. Y por último los canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre miembros de un grupo pequeño.

El receptor: simboliza el objeto de la comunicación, es quien se encarga de decodificar el mensaje. Decodificar consiste en traducir el mensaje de la fuente y darle una forma útil para el receptor.

El efecto: es el resultado de la transmisión del mensaje. Cuando hablamos de comunicación efectiva, se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocado por la fuente.

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. (págs. 20,21,22,23)

Identificar a cada uno de los elementos del proceso comunicativo dentro de la empresa, resultará útil para visualizar si se produce algún tipo de ruido que esté afectando el proceso comunicativo dentro de Frata S.R.L para ello analizaremos los flujos de información ascendente y descendente. En la empresa se puede observar que tanto los niveles operativos, como los mandos medio y la gerencia no disponen un canal de comunicación definido formalmente.

8.2 Comunicación Organizacional

La **Comunicación Organizacional** *“Se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.”* (Fernández Collado, 1991, pág. 31)

“El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (Fernández Collado, 1991, pág. 30)

Podemos decir que la comunicación organizacional es la interacción de mensajes entre personas dentro de una organización. Esto se puede dar tanto descendente como ascendente. Delimitar los objetivos de la comunicación organizacional ayuda a tener en claro lo que se quiere transmitir, el mensaje y cómo queremos que llegue a los receptores.

8.3 Comunicación Interpersonal

La organización depende en gran medida de la comunicación para la coordinación de sus actividades. Es por ello que la comunicación interpersonal toma un papel muy importante en el proceso comunicativo, por lo que definiremos, la comunicación interpersonal y las metas de las mismas.

***Comunicación Interpersonal** es “La interacción que tienen lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata.” (Fernández Collado, 1991, págs. 62, 63)*

“Una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes en un contexto cara a cara” (Fernández Collado, 1991, pág. 64)

Lo podemos denominar como el nivel donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad y el más afectivo en la comunicación humana, lo que genera un indicador del funcionamiento en la relación interpersonal ya que a través de ésta se interrelacionan, enriquecen y crean nuevas relaciones por su propia personalidad.

La comunicación en el trabajo es la columna vertebral de la organización, es el proceso ligado a la actividad laboral, sin este no sería posible que se establezca una cooperación, coordinación e integración en el trabajo.

8.3.1 Las Metas De La Comunicación Interpersonal

Cada persona tiene un propósito para interactuar, tales como colaboración, amistad, consejo, compañía, poder y admiración. El cual lleva a la gente a poner puntos en común, tomar decisiones, llegar a una meta. Para ello veremos las metas de la comunicación interpersonal. Fernández Collado (1991) define:

Las metas de la comunicación interpersonal se refieren a los propósitos de la interacción comunicacional aunque los resultados son comunes a la mayoría de las situaciones quizás porque son connaturales. Los resultados casi siempre son gratificantes, se convierten en objetivos.

Los más comunes son los siguientes:

1. **Placer.** Para la mayoría de la gente, el aislamiento resulta desagradable, por eso buscamos la compañía de otras personas. En muchas ocasiones la información que se intercambia parece irrelevante, puesto que en realidad lo que cuenta es la compañía. Por eso, salvo ciertos casos de antipatía o de indiferencia.
2. **Catarsis.** La catarsis es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras mediante la expresión verbal y la manifestación de sentimientos. La posibilidad de manifestar emociones y sentimientos es una condición para la estabilidad psicológica. En muchas ocasiones, el que habla no espera una respuesta ni el que escucha ayuda a resolver el problema.
3. **Respuesta manifiesta.** El propósito principal de la comunicación interpersonal es provocar una respuesta observable por parte del receptor. Esta puede ser inmediata o diferida, en cualquier caso el emisor la espera y se muestra atento a las señales que puedan revelar su aparición.
4. **Respuesta Encubierta.** Este tipo de respuesta no suele ser directamente observable y verificable, ya que tiene que ver con cambios sutiles como la modificación de actitudes o creencias. (Fernández Collado, 1991, págs. 66,67)

8.3.2 Barreras De La Comunicación Interpersonal.

Así como sucede con las metas de la comunicación organizacional también tenemos algunos impedimentos comunicativos que hacen que el mensaje no sea entendible por el receptor o directamente no llegue a destino. Dentro de la empresa Frata SRL la reducción de estas interferencias es posible, para ellos analizaremos cuáles son las barreras más comunes que podemos encontrar en el entorno laboral.

La comunicación es un recurso tan esencial como frágil. Su gestión requiere técnica y profesionalidad. La calidad de la comunicación interna está sometida, como se ha dicho, a un proceso entrópico, y se ve continuamente expuesta a asechanzas y riesgos, que es preciso saber sortear. Las barreras que han de superarse son de diversa naturaleza:

***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, degradación del clima social, etc.*

***Culturales:** distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc.*

***Lingüística:** desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar o conocimiento insuficiente, que genera malentendidos, etc. (Gacia Jiménez, 1998, pág. 60)*

Por otro lado Fernández Collado (1991) fundamenta que: las relaciones interpersonales son un asunto delicado y complejo que requieren del desarrollo y

actualización de cierto número de habilidades. Es fácil, por tanto, que se presenten deficiencias en el proceso y surjan interferencias que limiten o impidan el entendimiento.

1. **Distorsión Semántica.** Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.
2. **Distorsión Serial.** Es la alteración del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.
3. **Sobrecarga de información.** Es el exceso de información recibida que un individuo ya no puede procesar en forma racional, sistemática y precisa.
4. **Escasez de información.** En alguna forma, se trata de lo opuesto al punto anterior. Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse. (págs. 84, 85)

Identificar las distintas barreras en la comunicación interpersonal es de suma importancia para poder evitar las mismas, para que la comunicación sea fluida y eficaz. Muchas veces los conflictos interpersonales que hay en las empresas son porque no saben cómo expresarse o la forma de enviar el mensaje no son claras para el receptor. Varios autores nos dan pauta de cómo podríamos evitar que estas barreras influyan en la comunicación laboral.

- *Conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible*
- *Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor*
- *Estructurar los mensajes en forma clara y sencilla.*
- *Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, ni más ni menos.*
- *Utilizar la retroalimentación.*
- *Enviar el mensaje en distintas formas y a través de diferentes medios*

- *Comprender claramente la función de los roles en la interacción.*
- *Conocer con detalle las reglas de comunicación aplicables en su contexto y utilizarlas adecuadamente*
- *Emplear canales alternativos*
- *No olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor. (Fernández Collado, 1991, pág. 85)*

8.4 La Mediación Dialéctica

Debemos destacar que para desarrollar el plan de comunicación interna necesitamos identificar las relaciones entre emisor y receptor en el sistema organizacional. La mediación dialéctica será una guía para Frata S.R.L en donde se deberá integrar e interrelacionar los distintos factores, sistemas y se podrá visualizar conceptos claros para la preparación del plan.

“Las interacciones comunicativas constituyen la materia prima de la arquitectura organizacional, es decir, de la estructura de relaciones sobre la que reposa la cohesión de posiciones y funciones asignadas a los componentes de una organización: individuos, grupos, medios y procesos de producción, productos obtenidos y reglas generadoras de orden interno y externo; de forma que de la organización se espera siempre un comportamiento que trasciende la individualidad de sus componentes y atañe a un sujeto genérico que actúa en un espacio/tiempo histórico que le es propio a la vida social de las instituciones.(...) Las interacciones comunicativas desempeñan un papel mediador dirigido a integrar el sistema psicobiológico de las conductas de los individuos en el sistema socioeconómico de la producción; dirigido a lograr la adecuación ergonómica del sistema socioeconómico de la producción, a las exigencias del sistema psicobiológico de los comportamientos humanos.” (Piñuel Raigada, 1997, pág. 85)

Si se observa con atención a la mediación comunicativa en ese intercambio desde la retórica con su objeto tradicional de observar cómo entre los interlocutores se intercambian mensajes, se comprueba cómo se producen modificaciones a las predisposiciones sociales cuando se activan sus motivaciones, por consiguiente se puede

afirmar que no existe mediación comunicativa cuando las condiciones de perceptivas y cognitivas de los interlocutores no se ajustan, porque los mensajes serían inteligibles ya que sobre el dominio sensorial (percepción) y de conocimientos (cognitivos) reposan las lógicas y categorías imprescindibles en el manejo de los códigos comunicativos y sociales. (González Barrera Cruz & Garbino Campos, 2012, pág. 2)

“La mediación comunicativa carecería de utilidad y de cualquier sentido, si el intercambio de mensajes no se ubica en una situación delimitada, es decir, si resulta deslocalizada, porque no se ajusta (ergonómicamente) entre si los procesos de adaptación humana al entorno y los procesos sociales. Es por ello que las dimensiones indispensables para que se dé la mediación comunicativa son la retórica, la inteligibilidad y la ergonomía.” (González Barrera Cruz & Garbino Campos, 2012, pág. 3)

“Cuando el objeto del estudio es la comunicación nos encontramos indudablemente ante un sistema abierto al cambio histórico. El sistema de comunicación está abierto a entornos diversos, un entorno ecológico, adaptativo y entorno social. Las relaciones entre los sistemas ecológicos, sociales y comunicacionales se presentan como una dimensión inter penetrada de la historia. (...)

“Un sistema representa un conjunto de fenómenos con características estables, pero en los cuales se generan transformaciones o cambios de acuerdo a una dinámica endógena o exógena.” (Piñuel Raigada, 1997, pág. 82)

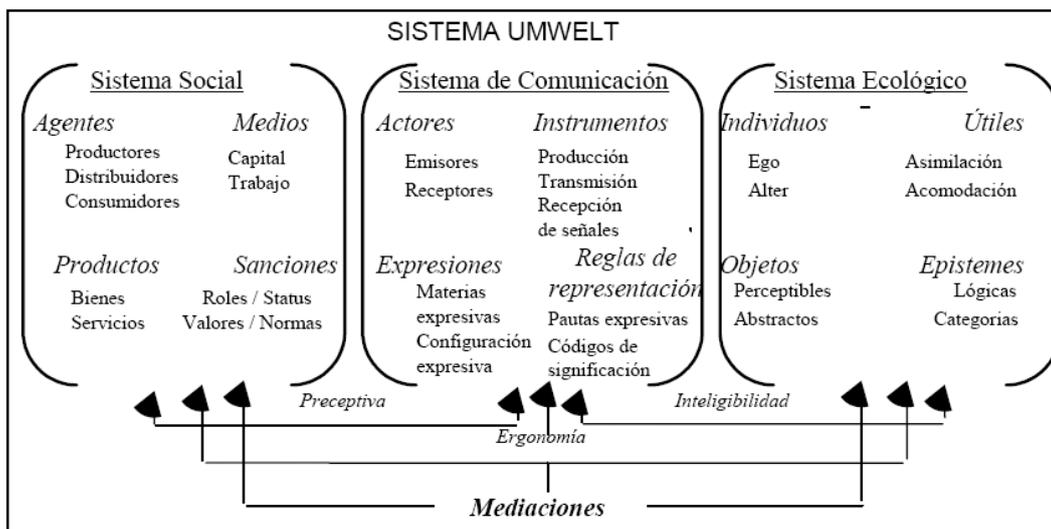
En el modelo de la mediación dialéctica nos vamos a encontrar con tres sistemas que la componen e interactúan tales como, el sistema social de producción (SS), el sistema comunicativo (SC) y el sistema de apropiación del entorno (SE).

- La estructura que afecta a individuos e instituciones respecto al intercambio de bienes y servicios, objeto de la interacción social es un sistema social de producción (SS) regulado por normas e instituciones.
- Un sistema en cuya estructura se facilita la producción e interpretación de señales y mensajes, donde se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los

diversos códigos (audiovisuales, gráficos, icónicos), es el sistema de comunicación (SC).

- Un sistema cuyo funcionamiento hace posible que cualquier sujeto le atribuya valores, símbolos, expectativas a las cosas, a los acontecimientos, a las personas y el sistema sea capaz de propiciarle gratificaciones o sufrimientos, objeto de la interacción ecológica, o psico cognitivo, se llama sistema de apropiación del entorno (SE).

Para visualizar de manera más comprensible las interacciones de los distintos sistemas veremos el sistema UMWELT



Modelo estructural de las mediaciones, según el MDC (Piñuel Raigada, 1997, pág. 84)

Si se toma en cuenta las relaciones entre los sistemas de comunicación (SC) en que se integran, los sistemas de organización social de la producción (SS) a que sirven, y los sistemas psico-cognitivos -o sea, ecológicos- (SE) de las conductas de los interlocutores que intervienen, y se le suma la retórica, la inteligibilidad cognitiva y lo ergonómicas, se construye el esquema en el que se producen y resumen las mediaciones. Esta propuesta de modelo comprende una formación histórica, espacial y temporalmente limitada, o una colectividad concreta, espacial y temporalmente localizada e identificada, es decir, un marco contextual que siempre debe quedar definido. A este sistema, es a lo que se ha denominado Sistema UMWELT (SU) o histórico, que tiene como características el ser envolvente y general, pero que se sustenta sobre una línea temporal como sucesión. Por consiguiente podríamos verlo como un marco histórico en el cual se movilizan, como sistemas interrelacionados

donde el Sistema de Comunicación (SC) está abierto a las afectaciones del Sistema Social de producción (SS) y del Sistema Ecológico (SE) o psico-cognitivo de adaptación al entorno. La interacción de estos subsistemas no supone su descomposición como tales sistemas, sino que continúan existiendo con sus propias características dentro del sistema que los envuelve. Las relaciones externas toman sentido dentro del sistema general, y pueden dar o no cuenta de las relaciones internas que se producen en cada una de ellas.” (González Barrera Cruz & Garbino Campos, 2012, págs. 3, 4)

8.5 Comunicación Interna

Frata S.R.L necesita que el proceso de *Comunicación Interna*, sea un punto clave para el mejoramiento de la relaciones entre los individuos de la organización. La creación de clientes internos, hacerlos partícipes y mantenerlos informado es una clave del éxito, es por ello que fortalecer la comunicación interna podría ayudar a incrementar el sentido de pertenencia brindando una ventaja competitiva.

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con sus trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Fernández Collado, 1991, pág. 32)

“La comunicación al interior de una empresa o institución es consustancial con la organización: sin ella no existiría organización. El desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. La comunicación se organiza en torno a tres ejes, asociados a tres tipos de relaciones internas:

1. **Las Relaciones Profesionales** son las ligadas a la actividad de la institución como subsistema al interior del sistema social (SS) en cuyos procesos sus miembros son agentes productores, ligados entre sí por normas y roles, que ponen a disposición medios (capital y /o trabajo) para la producción de bienes o servicios

que se habrán de ofertar a otros agentes (distribuidores y consumidores) al exterior, dentro del ámbito del sistema social.

2. **Las Relaciones de Convivencia:** es la comunicación informal entre sujetos. Estas son relaciones dependientes de un sistema de adaptación al entorno (SE) que condiciona las actitudes personales y la motivación; y por eso mismo condiciona también los resultados y la imagen de la institución.

3. **Las relaciones de identidad:** Son aquellas asociadas a la cultura de la empresa o institución y que constituyen un conjunto de hábitos para la relación que funcionan como códigos restringidos en la fijación de significados (al interior de un sistema de comunicación) otorgándole sentidos a la percepción de personas, manifestaciones y que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en las actividades profesionales, como en los marcos de convivencia, como en la percepción misma de la organización, de su gente y de su historia frente al exterior.” (Fernández Collado, 1991, págs. 94, 95)

8.5.1 Identidad e Imagen Corporativa.

Asimismo como la comunicación interna es un punto clave para toda organización, la identidad e imagen corporativa lo son para la comunicación interna. Nicolás Ind (1992) define a la identidad corporativa de la siguiente manera: *“La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo mismo al sentido que tiene una persona tiene de su propia identidad. Por lo cual es algo único. La identidad incluye en el historial de la organización, sus creencias y su filosofías, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.”* (pág. 3)

También podemos decir que la identidad corporativa es la representación o imagen conceptual que un individuo tiene de la organización dentro de este concepto la imagen corporativa es una parte de la identidad corporativa que hace referencia a los aspectos visuales de dicha representación, la cual se define:

La imagen corporativa está vinculada a la representación o figura de una gran entidad. El concepto suele referirse a la forma en que los consumidores perciben a la compañía, asociando ciertos valores a ella. La imagen corporativa se compone de diversos elementos vinculados a la percepción. Por un lado, es posible distinguir elementos visuales, como un logotipo, un determinado color, una tipografía, etc. Se espera que la gente, al observar estas imágenes, piense inmediatamente en la empresa. Tendríamos que decir que algunos de los elementos que dan forma a la imagen corporativa de una empresa son los siguientes:

- El nombre de la entidad, que es la primera impresión que tienen los clientes.
- El logo, que puede ser sólo palabras, sólo imágenes o bien una combinación de letras e imágenes.
- El eslogan. Este para que triunfe y cale entre el público debe ser original, directo, diferente al que tienen los competidores y además debe transmitir credibilidad al negocio al que representa.
- El sitio web con un dominio propio.
- La apariencia. Con eso nos estamos refiriendo tanto al conjunto de folletos y medios publicitarios que utilice la empresa como a lo que es la vestimenta de los trabajadores o las tarjetas de presentación. (Merino, 2014)

8.5.2 Los Vectores Direccionales de la Comunicación Interna

Gacia Jiménez, (1998) afirma que los flujos de la comunicación interna conforman un modelo geométrico de naturaleza dinámica. Sus vectores direccionales son la verticalidad, la horizontalidad y la transversalidad. La combinación cubre, anima y atraviesa los niveles jerárquicos, la organización formal e informal y las diversas áreas, servicios y funciones de la empresa.

La Comunicación Vertical

Es la que fluye de arriba hacia abajo de modo que un superior en orden jerárquico asume el papel de emisor respecto a sus subordinados y estos replican, asumiendo a su vez el papel de emisores respecto a aquél. La comunicación vertical se da siguiendo el

orden de jerarquía de la alta dirección sobre el conjunto de empresa, siguiendo el orden jerárquico dentro de cada una de las áreas.

Descendente. La comunicación descendente suele ser un modo impropio de denominar a la información que proviene de los directivos y los mandos de la empresa en forma de comunicados, avisos, órdenes o consignas, dirigidos a sus subordinados. Ninguna información proveniente de la jerarquía en la empresa debería concluir sin buscar la reacción de sus destinatarios. En la medida en que se desciende en los niveles jerárquicos y se acorta la distancia entre el emisor y el receptor.

Las comunicaciones orales son más económicas, más idóneas y eficaces cuando hay que tomar decisiones urgentes y permiten comprobar que el receptor ha entendido adecuadamente el mensaje.

La jerarquía y el poder son barrera para la comunicación; por eso es mucho más fácil informar hacia abajo que comunicar hacia arriba. La información descendente es necesaria para el conocimiento de la posición de la empresa en momentos de crisis o de perturbación, para reorientar las conductas de tarea y las conductas de relación y para realimentar las políticas y estrategias. Cuanta más alta es la estructura, más pobres son las comunicaciones descendentes y, sobre todo, las ascendentes.

Ascendentes. La conquista de la comunicación ascendente es larga y compleja. Su existencia revela el grado de credibilidad y aceptación del poder y de sus decisiones. La comunicación ascendente es el final de una política de relaciones internas, que aporta seguridad a las personas y las estimula a participar.

La existencia de la comunicación ascendente es la prueba de fuego y el síntoma inequívoco de una buena gestión del activo humano porque es un indicio que los directivos y mandos de la empresa estiman a sus empleados como personas son capaces de aportar valor a la vida de la empresa en forma de conocimientos, ideas, sugerencias y actitudes. Cuando los directivos son receptores fáciles de los mensajes de sus empleados, la comunicación interna alcanza su verdadero valor de aparato

homeostático, capaz de anticipar las crisis y de neutralizar potenciales situaciones conflictivas.

La comunicación ascendente satisface como ninguna otra la necesidad de estima de todo trabajador y es un indicio claro de calidad en la gestión del activo humano, porque se trata a cada persona como un sujeto de valor.

La Comunicación Horizontal

Es la que fluye entre las áreas, pero dentro de la franja de un mismo nivel: entre directores de área, de departamentos, de servicio, etc. La horizontal hace referencia a la organización en cuanto a la complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas. La comunicación horizontal es la que mejor responde a la tendencia estructural de las organizaciones contemporáneas.

La Comunicación Transversal

Es la que fluye entre distintas áreas y distintos niveles al mismo tiempo. La comunicación transversal tiene que superar una barrera particularmente difícil. Está constituida por el peso y la susceptibilidad del poder jerárquico. Los jefes o trabajadores que intentan saltar por encima de su intermediario superior son mirados con malos ojos por la dirección, debido a que su actitud es considerada como una violación de la autoridad. Solo la cultura corporativa puede superarlo. Por eso puede decirse que el flujo libre y espontáneo de la comunicación transversal es síntoma inequívoco de salud organizacional y cultural. (Gacía Jiménez, 1998, págs. 70, 71, 72, 73)

Puede decirse que una creación de un puesto de responsable de la comunicación interna testifica la importancia que la dirección de una empresa le concede al objetivo de adaptar por la mediación comunicativa las relaciones interpersonales dentro de las funciones de comunicación y asegurando, tanto la coherencia entre las diversas políticas de organización interna, como homogeneizando el discurso interno y el externo de la empresa y finalmente, estrechando los lazos entre los diferentes sectores

sociales de la empresa: la dirección, los asalariados y los sindicatos. El responsable de la comunicación interna es esencialmente el encargado de la elaboración y puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna. Concretamente su cometido es valorar los mensajes emitidos por la dirección, asegurando la difusión de la información y controlando su recepción óptima por parte del público a que se dirige y, suscitando un hábito de comunicación entre los cuadros directivos de la empresa, a fin de establecer un verdadero tejido de redes de información. (Piñuel Raigada, 1997, pág. 103)

8.5.3 Plataforma de Comunicación Interna.

Las plataformas de comunicación interna es muy importante a la hora de realizar anuncios o transferir información a los distintos sectores de la empresa es por ello que veremos las maneras formales de comunicación interna:

Dispositivos Permanentes

Tablones de Anuncio

Se le utiliza como dispositivo mediador, puede cumplir tanto en funciones de mediación social (tales como anunciar informaciones legales o comunicar informaciones al personal de parte de la dirección), como funciones de mediación ecológica y meta comunicativa (informaciones que intercambia el personal); pero como dispositivo mediado de comunicación, resulta prioritariamente condicionado por la mediación estructural. Se podrá saber qué tipologías son dominantes y obrar en consecuencia tratando de alimentarlo en delante de acuerdo a la política de comunicación interna establecida. Los tablones de anuncio tienen dos grandes ventajas, la facilidad de su ejecución y la flexibilidad con que se puede difundir todo tipo de informaciones exclusivas, de hecho ha demostrado ser un complemento perfecto de otros soportes de comunicación. No obstante, su misma simplicidad es un inconveniente, pues este modo de comunicación se presta poco a la argumentación. Permite sobre todo exponer informaciones puntuales, siendo un instrumento de comunicación fácil de utilizar, sin embargo los afiches raramente son concebidos como verdaderos soportes de información. Se debe cuidar su mantenimiento diario,

porque si no se lo hace el tablón a veces se convierte en un soporte de informaciones obsoletas o de pasquines estropeados, además el número de mensajes difundidos por esta vía es necesariamente limitado. Por último el impacto visual de los tabloneros de anuncio dependerá especialmente de la relación entre título, texto e ilustraciones, así como el grafismo, de la selección tipográfica y también de los colores y la calidad de las informaciones contiguas.

Buzón de Sugerencias

Son urnas que se colocan en distintos puntos de la empresa, tienen por objeto permitir a los empleados emitir sus opiniones y sugerencias en cuanto a mejoramiento de la calidad, de la productividad, de los equipamientos o de los métodos, plazos, y condiciones de trabajo. Como dispositivo mediador, puede cumplir tanto funciones de mediación social, como de mediación ecológica, pero raramente de mediación meta comunicativa. Como dispositivo mediado de comunicación, resulta prioritariamente condicionado pero la mediación estructural considerando que la mayoría de las propuestas son remitidas por la base (nivel operativo o base de la pirámide). Para los buzones de sugerencias se dispone de escalas para medir el contenido de una muestra de las sugerencias que, durante un tiempo determinado, brinda, en una empresa u organización, también se podrá saber que tipologías son dominantes y conocer el clima que se puede reflejar en él. Es aconsejable enmarcar el procedimiento para evitar que los buzones de sugerencias se conviertan en “buzón de reclamaciones”. Para que este dispositivo sea creíble es necesario garantizar su seguimiento: recepción de las sugerencias, examen y contestación. Por respeto al personal toda sugerencia merece una contestación.

Mensajería Electrónica

Consiste en contactar con destinatarios seleccionados y transmitirles mensajes mediante técnicas telemáticas. El receptor tiene acceso a estas informaciones por mediación de uno de estos tres soportes: su terminal de ordenador conectado a una red informática interna y/o por modem, y/o por servicios de las compañías telefónicas que facilitan la conexión al usuario con internet y con bancos de datos y servicios de mensajería electrónica a través de la misma red. Este instrumental cumple dos

funciones principales: la creación, consulta, modificación y tratamiento de bases de datos profesionales, y la mensajería interactiva, es decir, transmisión de mensajes de cualquier tipo destinados a un individuo o a un grupo de individuos. Como dispositivo de comunicación mediador, puede cumplir, tanto funciones de mediación social, como funciones de mediación ecológica y meta comunicativas. Y considerando en su conjunto como dispositivo mediado de comunicación resulta prioritariamente condicionado por la mediación estructural, cuenta del acceso selectivo y restringido de sus usuarios al interior de la organización; pero tomando en cuenta la diversidad de informaciones que brinda y los sentidos de su circulación, caben en él casi todas las combinaciones de mediación.

No obstante, si se dispone de escala para medir el contenido de una muestra de las informaciones que, durante un tiempo determinado, brinda este instrumento, se podrá saber qué tipologías son dominantes y conocer también el clima que se puede reflejar en su utilización. Las ventajas de esta plataforma son evidentes: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación de destinatario y confidencialidad. Por otra parte, los procedimientos de mensajería electrónica se justifican desde un punto de vista económico general: baja del consumo del papel en la comunicación, disminución de las conversaciones telefónicas con la consiguiente economía de tiempo.

Señalizaciones

Las señalizaciones son rótulos y símbolos que sirven para identificar el destino encomendado a los espacios físicos dentro de la organización. La señalética tienen por objeto rotular la dedicación de los espacios a las personas, a las funciones, a las tareas, a las actividades o a las cosas, razón por la cual tanto la información que transmiten, como las connotaciones motivantes que pueden vehicular, están al servicio, al interior de la organización, de la construcción de la identidad de personas, actos y relaciones. Como dispositivo mediador de la comunicación interna, las señalizaciones, consideradas en conjunto, cumplen una función claramente prioritaria de mediación social, al ajustar la apropiación del espacio a los requerimientos de la organización como sistema. Como dispositivo mediado de comunicación, la apropiación del espacio

que las señalizaciones expresan resulta prioritariamente condicionada por decisiones de la organización social de la producción, se impone la mediación estructural; pero en el diseño y en las innovaciones introducidas para expresarla, las señalizaciones internas son un dispositivo de comunicación interna condicionado por una mediación discursiva en la que las relaciones profesionales, de convivencia y de identidad resultan sobre todo dominadas por una retórica del discurso visual de la empresa. El dispositivo de las señalizaciones en una plataforma de comunicación interna suele ajustarse a dos principios fundamentales: el respeto a la imagen gráfica del manual corporativo y el mejor orden fijado por la estructura de la propia organización, para facilitar el acceso y la circulación espacial, como para facilitar la percepción y el desempeño de las actividades que le son propias.

Dispositivos de Periodicidad Regular

Periódico Interno:

El periódico o revista de la empresa constituye frecuentemente por su importancia el principal dispositivo a poner en funcionamiento para desarrollar la comunicación interna (descendente, ascendente y lateral), el periódico interno aparece como una de las técnicas de comunicación interna más apreciadas por los directores de comunicación. Su periodicidad varía en función del volumen de la información de actualidad que se va a difundir y sobre todo del presupuesto y de la composición del equipo de redacción. Son perfectos para comunicar noticia de viva actualidad. Generalmente son reconocidos, por informar, motivar e integrar al personal.

Como dispositivos mediador de comunicación, cumple en su conjunto una función dominante de mediación social, activando en beneficio de la organización los resortes de los comportamientos humanos en la empresa; su objetivo suele consistir más en promover el consenso dentro de la empresa, o resaltar la inteligibilidad de su orden interno, que directamente servir a la ergonomía de la organización del trabajo, el periódico interno resulta un dispositivo, más condicionado por mediaciones cognitivas y discursivas, que mediaciones estructurales; suele plegarse más al servicio de las relaciones de convivencia o al de la identidad, que al de las relaciones estrictamente

profesionales, si en su conjunto cumplen una función dominante de mediación social, en su desarrollo y aplicación, no son las mediaciones ecológicas y meta comunicativa las que suben a primer plano, casi hasta ocultar su mediación social.

El objeto de informar sobre la empresa, sobre su entorno es el primer y fundamental cometido deliberado del periódico interno. Motivar es el segundo cometido deliberado del periódico interno, resaltando experiencias positivas realizadas en la empresa, valorando los esfuerzos llevados a cabo y suscitando otros nuevos. Integrar es el tercero, trata de desarrollar el sentimiento de pertenencia, de crear lazos de solidaridad entre los miembros del personal y de favorecer un diálogo fluido luchando contra la departamentalización estanca de la empresa, explicando su estrategia general y ofreciendo formación sobre métodos de trabajo. Comparando el periódico de empresa con el resto de los dispositivos de comunicación interna, sus características principales son la plasticidad, la diversidad de contenido, su versatilidad y polivalencia, su alto coeficiente de difusión y de lectura y su excelente índice de comprensión y de memorización, cuando está bien hecho. No obstante, el periódico interno presenta como inconvenientes principales su pesado sostenimiento y su coste. Por otra parte al tiempo dedicado a la concepción y a la redacción del periódico hay que añadir los costes de fabricación.

Carta al Personal

La carta dirigida al personal, firmada generalmente por el presidente y enviada por correo interno o al domicilio del empleado, está destinada a difundir informaciones importantes tales como un cambio relevante en el organigrama, resultados y objetivos de la empresa.

Este dispositivo de comunicación interna tiene como objetivo iniciar y mantener, un contacto informativo directo, sin intermediarios de su discurso, con el personal, razón por la cual su cometido último es cumplir comunicativamente una función de mediación social, transmitiendo mensajes importantes, mensajes excepcionales por la presidencia.

La carta al personal por su rapidez es el soporte ideal en el marco de la gestión de una crisis o para desmentir rumores y que por su seguridad de impacto permite la cuasi-certeza de que será leída por sus destinatarios. De todos modos, la carta debe ser

breve, a fin de que mantenga su capacidad de impacto; y si resulta necesario dar explicaciones complementarias o detalles técnicos por otras vías.

Notas y Flash Informativos

Este tipo de documentos, de naturaleza menos oficial que la carta y mucho más frecuente que ésta, está destinado a difundir rápidamente para un público concreto una información breve. Su circulación por la jerarquía del organigrama también es descendente y se encuentran más estrechamente ligados a la ergonomía o la inteligibilidad de las relaciones profesionales, que la retórica y a las relaciones de convivencia o identidad. Las notas o flash pueden ser difundidos en el tablón de anuncios, por correo interno o por vía telemática, y el número de sus destinatario está en función de la naturaleza de la información vinculas-

Dispositivos de Frecuencia Ocasional

Audiovisuales de Empresa, para uso interno

El audiovisual de la empresa ha conocido tal desarrollo con el uso del video, que casi ha provocado hábitos de consumo entre los asalariados. Este éxito se explica por la distensión que ofrecen las sesiones de proyección, rompiendo la monotonía del horario de trabajo e introduciendo la ocasión de diálogo, el audiovisual ha sido adoptado por un número creciente de organizaciones para campañas de sensibilización, ya que el audiovisual permite presentar un tema en su globalidad y desarrollarlo mediante argumentación motivacional.

Los más sencillos son los audiovisuales de “registro”, que contienen grabaciones hechas con ocasión de un seminario o de una convención, los más complejos son los audiovisuales de “argumento”, realizados por profesionales a partir de un pliego de condiciones y de un presupuesto preestablecido.

La formación suele ser uno de los objetivos más frecuentes de los audiovisuales internos de empresa: didácticos, tienen el cometido de ayudar a evolucionar los conocimientos, las opiniones y/o los comportamientos sobre asuntos concretos. Dentro

de los audiovisuales los menos frecuentes en la comunicación interna son los “informativos” y los audiovisuales de “promoción”, destinados a públicos externos, pero que también pueden ser utilizados en el interior de la empresa para promocionar a personas, productos y técnicas.

Los audiovisuales de comunicación interna sirven para promover el consenso, que la inteligibilidad o la ergonomía en las relaciones internas; son más fácilmente activadas por los audiovisuales las relaciones de identidad y convivencia, que las estrictamente laborales o profesionales. Los audiovisuales internos de empresa son dispositivos complementarios en la mediación social que facilitan y en la mediación estructural en que se desenvuelven, pero colaboran para facilitar la primera logrando unas veces una mediación meta comunicativa y otras una mediación ecológica. Los objetivos particulares que se pretenden conseguir a través de la comunicación audiovisual y el argumento son el número de espectadores a los que se destinara y el sistema de difusión que se contempla.

Reuniones

El intercambio de información puede estar sincronizado formal o informalmente con el desempeño de las tareas asignadas por las relaciones de producción; pero cuando precisamente se destina un tiempo de trabajo al desarrollo de la tarea consistente en escuchar e intercambiar información, se habla de reuniones. Existen numerosos tipos de reuniones: de información, de formación, de deliberación, de trabajo, de funcionamiento u organización, de toma de decisiones, de investigación, etc.

La reunión aparece como una ocasión consagrada a la tarea específica de encuentro físico dedicado a la escucha e intercambio comunicativos, es decir, al encuentro comunicativo interpersonal, cara a cara, y en ocasiones a través de la modalidad de “videoconferencia”. Las reuniones son un dispositivo indispensable de comunicación interna en la vida de cualquier organización, por su preparación, su establecimiento previo de temas o contenidos de intercambio comunicativos, su desarrollo prefijado de tareas comunicativas y por los vínculos informativos de la comunicación asociados a la toma de acuerdos.

Las reuniones constituyen el dispositivo más directamente ligado a la función de mediación social de la comunicación interna y condicionado más directamente por una mediación estructural y en sus consecuencias, afectan de forma dominante a la ergonomía de la organización e involucran relaciones profesionales.

El éxito de una reunión depende de la competencia personal del responsable de convocarla y dirigirla, además para una reunión es indispensable la participación de todos para lograr la calidad de los debates y para la motivación de las personas presentes.

Seminarios de Estudios

Se conocen con este nombre las reuniones internas cuya finalidad es abordar en profundidad un problema, complejo y hacer que cada cual participe en su clarificación. Estos se convocan con programas u orden del día, carecen del objetivo de tomar decisiones y esto diferencia a los seminarios de estudios de las reuniones formales. La disponibilidad de los participantes distinguen al seminario de estudio del resto de la reuniones no decisorias: por razón de la ruptura temporal y espacial, los participantes son colocados en una situación de receptividad total, los convocados participan generalmente bien en el juego y se dedican con seriedad a estudiar los temas abordados; los problemas son tratados con perspectiva y profundidad y se crea una sinergia que favorece la creatividad. Lo ideal es que cada uno sepa de antemano el papel que va a desempeñar y la contribución específica que puede aportar, fijando previamente una duración al seminario.

Videoconferencia

La videoconferencia permite mantener reuniones entre varias personas, geográficamente alejadas y conectadas entre sí por un sistema de telecomunicación, desde dos o más estudios conectados por rete visión y aun vía satélite, equipados de una cámara y de un monitor. Al equipamiento audiovisual puede ser útil añadirle un aparato de telefax a fin de poder transmitir fácilmente documentos escritos. El alto coste del equipamiento se compensa por la disminución de los gastos generales, pero

permite economías de tiempo, de dinero, de energía y de stress. Los mecanismos para la toma de decisiones también se ven acelerados. Este es un instrumental ideal para una comunicación estructurada, formalizada y controlada por un individuo, o por un pequeño grupo de individuos. Por el contrario, es poco adecuado a objetivos de comunicación en los que la persuasión y la negociación sean objetivos dominantes. La videoconferencia solo puede llegar a reemplazar algunos viajes o desplazamientos de negocios.

Entrevista Individuales

Consiste en escuchar e intercambiar información entre dos personas. Puede ser regular o puntual, formando parte del protocolo de otra acción o a petición de las partes, ya sea del empleado o de la dirección. Para el empleado puede ser una ocasión de expresarse libremente ante una autoridad, pero de persona a persona y sin intermediarios; y para la dirección puede ser ocasión de manifestar un deseo de ser escuchada y comprendida también sin intermediarios.

El diálogo puede reorientarse e irse combinando en función de las reacciones del interlocutor y las observaciones informales hechas durante la entrevista permiten descubrir desacuerdos, rumores o problemas que hasta entonces hayan pasados inadvertidos y que no solamente afectaría al interlocutor sino también a su entorno y la dirección podrá así tener una idea de la percepción que los empleados tienen de la empresa.

Se trata de un dispositivo ergonómico de comunicación interna, habitualmente de sentido vertical. Este tipo de encuentro cara a cara puede resultar difícil de ser llevado a cabo formalmente entre individuos que colaboran cotidianamente uno con el otro y en estructuras fuertemente jerarquizadas encaja mal, por esto los empleados pueden sentir cierto malestar. En consecuencia, la entrevista personal aparece como un dispositivo mediador donde prevalecen las relaciones profesionales jerarquizadas y como un dispositivo mediado donde dominan las condiciones ergonómicas de la organización.

Acogida

Cualquier plataforma de comunicación interna tiene entre sus prioridades el establecimiento de los procedimientos de acogida. Estos deben permitir la presentación de la empresa al recién llegado, ofrecerle los medios para ubicarse en su estructura y crear las condiciones para una inserción personal rápida y fluida de contactos directos. Los procedimientos para llevar a cabo este programa son, además del recibimiento personal, la información documental sobre la empresa que se le entrega al nuevo miembro, la presentación personal que se hace de este al resto de los empleados y a veces, el padrinazgo que un colega más antiguo le ofrece al recién llegado durante un cierto periodo de tiempo tras su inserción en la empresa.

La acogida personal la realiza siempre un superior jerárquico vinculado al puesto que viene a ocupar el nuevo empleado. El cuadernillo de bienvenida está destinado a ser conservado por el empleado y contiene informaciones útiles, tales como la presentación de la organización; el organigrama; el repertorio de las actividades productivas y de producto fabricados; la política general de la empresa; el reglamento de régimen interior y las consignas de seguridad; la política social; y un plano de la empresa. La presentación de este cuadernillo será conforme a la imagen que la empresa quiere dar de sí misma. La presentación oral de la empresa puede estar eficazmente apoyada por esquemas en una pizarra.

Grandes Celebraciones

Son acontecimientos convocados a iniciativa de los cuadros dirigentes a fin de reunir a un gran número de personas en la empresa y movilizarlas en torno a un tema concreto, están ampliamente inspirados en la tradición anglosajona.

Las grandes celebraciones se distinguen especialmente de los otros procedimientos de movilización interna, por el efecto de masas, es decir, por la demostración de fuerza destinada a crear el consenso y a favorecer la motivación colectiva mediante el espectáculo. Pretenden sobretodo desencadenar reacciones afectivas entre los participantes, como instrumento de dinamización y de seducción de grupo, en ellas

domina el dispositivo de grandes dimensiones para la mediación meta comunicativa de la organización y de la mediación discusiva de esta.

La iniciativa de tal operación es tomada del más alto nivel en la empresa, tanto por razones estratégicas como por razones presupuestarias y que la mediación comunicativa sean acorde con las más importantes decisiones estratégicas.

Dispositivos Puramente Ocasionales

Reclamaciones a la Dirección

Las reclamaciones al director pueden también ser objeto de una campaña realizada periódicamente o, por el contrario, lanzada con ocasión de determinada reunión importante o de una “gran celebración”. Las preguntas o reclamaciones planteadas, generalmente anónima, son recibidas con anterioridad a la gran celebración, con el compromiso, por parte de la organización, de responderlas en el gran momento de su puesta en escena. Pulsar el clima de insatisfacciones ocultas, no expresadas, aunque pueda ser doloroso, siempre es mejor darles aire que dejarlas pudrir con el riesgo de una larvada reproducción incontrolada. Y la mejor oportunidad para darles un aire renovado y afectivamente positivo capaz de compensarlas es la ocasión de las grandes celebraciones. Es un excelente vector de comunicación ascendente, pero exige un tratamiento riguroso, puede enturbiar el clima de relaciones, tanto profesionales, como de convivencia e identidad.

Mensajes Difundidos por Altavoces

Como dispositivo de comunicación interna, está relativamente poco extendido debido a que los mensajes así transmitidos adolecen de una mala retención y a menudo son percibidos como un agresión sonora, el dialogo es imposible. Este instrumento solo es usado para transmitir informaciones breves y practicas a un auditorio importante. (págs. 104 - 124)

8.5.4 Comunicación Interna Informal

Lo mencionado anteriormente son canales de comunicación de manera formal, pero por el otro lado encontramos canales informales de la comunicación interna.

“La existencia de **comunicaciones internas de carácter informal** no es una patología organizacional sino un hecho ineludible derivado de la naturaleza de las personas que conforman la empresa y de los diversos grupos a los que pertenecen simultáneamente. Los circuitos de la comunicación informal, no siempre identificables, aducen en las organizaciones contemporáneas la estructura tenue y translúcida que las expone a una creciente influencia de lo social y de lo humano. Esto implica aspectos positivos. Más que hablar de organización formal e informal, sería bueno de hablar de organización real. La gestión de comunicación interna requiere un conocimiento detallado de esta realidad peculiar, tan plural y cambiante como las mismas empresas. Lo importante es tener en cuenta estos hechos:

- Los mensajes circulan por ellos
- No tienen sanción oficial
- No se proyectan tan minuciosamente
- Se interpretan de las formas más variadas
- No tienen origen cierto
- Ni cauces fijos
- Circulan por varias redes
- Proceden de la organización social

Pero estas pueden constituir un medio eficaz de comunicación interna. Dentro de la organización los denominamos rumores.

El tratamiento de los rumores conviene diseñar una estrategia de acción, que incluya, entre otras, estas decisiones:

- Localizar a los elementos influyentes. Tratar con ellos y pedirles sugerencias.

- Establecer juntas de empleados con representación de los distintos departamentos y pedirles que acudan para confirmar, desmentir o aclarar el rumor.
- Buzones para preguntas y sugerencias en lugares estratégicos. Exponer en el tablón de anuncios las preguntas formuladas y la respuesta de la dirección.
- Reservar sección en la revista para responder a los rumores, tal como han llegado a los oídos de la dirección.
- Mencionar los hechos escuetamente, sin mencionar el rumor. Pregunta y respuesta (rumor y cause formal) se han de mover en dos niveles funcionales y éticos.” (Gacía Jiménez, 1998, págs. 47, 48)

8.6 Cultura Organizacional y Comunicación

También profundizaremos en La Comunicación Interna y La Cultura Organizacional, la estrecha relación que coexiste entre ambas y la importancia de la cultura organizacional.

8.6.1 Cultura Organizacional

Definiremos la cultura de la siguientes manera: “Cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por lo miembros de un sistema cultural” (Fernández Collado, 1991, pág. 109)

Un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias. (...)

Los valores y las creencias son elementos constitutivos de la cultura. Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural. Los valores, por su parte, son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que, por consiguientes, influyen en su comportamiento. (...)

En un sistema cultural tenemos, por tanto, que la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él y un conjunto de **manifestaciones**

culturales. Éstas son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros. Se clasifican en:

- Manifestaciones Conceptual- Simbólica, son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito.
- Manifestaciones Conductuales, son las pautas del comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.
- Manifestaciones Estructurales, son aquellas que de una manera directa pretende asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural.
- Manifestaciones Materiales, comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural. (Fernández Collado, 1991, págs. 109, 110)

8.6.2 Cultura organizacional y Comunicación

Existe una relación recíproca entre la cultura organizacional y la comunicación, puesto que ambos aspectos construyen la identidad de la organización, ya que todo fenómeno cultural es posible por la existencia de una acción comunicativa, toda conducta cultural es formada a partir de una dinámica comunicativa en su entorno.

8.6.3 Influencia de la Cultura en las Pautas de Comunicación.

La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado formalidad y su dirección.

El hecho que los mensajes fluyan libremente en todas las direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo, la vertical descendente); que la comunicación formal tenga alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca,

informal, rígida y protocolar; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información: que se busque o no la retroalimentación va a derivar de los valores y creencias organizacionales. Más aún, éstos van a definir lo que podría llamarse el “estilo” comunicativo de la organización. (Fernández Collado, 1991, pág. 115)

8.6.4 El Análisis del Comportamiento Comunicativo para Inferir la Cultura Organizacional

Referente a las manifestaciones culturales se dijo que es posible clasificarlas en conceptual- simbólicas, conductuales, estructurales y materiales. Ahora nos centraremos en el estudio de las manifestaciones conductuales, que son las que más se relacionan con la manera como se comunican los miembros de la organización.

Recordamos que en ellas incluimos el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las formas de interacción que se dan entre las personas. Fernández Collado (1991) las define de la siguiente manera:

Lenguaje: Se entiende como las palabras, expresiones, modismos, giros, clave, ect., que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita.

Comportamiento no verbal: La observación puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento de la cultura organizacional. Esto se debe a que este tipo de comportamiento, basado en el uso del espacio por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de las caras, en la mirada, en el aspecto exterior (apariencia física y vestido) y en los aspectos no lingüístico del discurso, responden a pautas generalmente inconscientes, pero al mismo tiempo es rico en significados.

Ritual: Está muy relacionado con el comportamiento no verbal, si bien su valor simbólico es muy superior porque proporciona un sentimiento de identidad y unión entre los miembros de la organización.

Formas de interacción: Se refieren a las reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa en cada situación de interrelación. (págs. 116-118)

8.7 Clima Organizacional

Otro punto relevante en Frata S.R.L, es el clima organizacional que se vive actualmente. Según Beatriz Soto en su artículo web, define al clima organizacional como:

El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. Este puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. (...)

Ventajas y desventajas del clima organizacional

Como veremos ahora en mayor profundidad, las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención del talento, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras.

Con respecto a las consecuencias negativas, se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo.

Beneficios de un buen clima en la organización

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios:

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.

- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos.

Peligros de un clima organizacional negativo en una empresa

En el otro lado de la moneda tenemos:

- Falta de motivación.
- Baja productividad.
- Mayor absentismo laboral.
- Falta de implicación por la empresa y los compañeros.
- Mala imagen.

Factores que influyen en el clima organizacional

Algunos factores que influyen en el clima laboral y a los que hay que prestar atención a la hora de intentar mejorar el clima en la empresa son:

- Relaciones entre compañeros.
- Relaciones entre personal y jefes.
- Líder y estilo de liderazgo.
- Comunicación interna (y externa).
- Espacio de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Motivación en la empresa.
- Política salarial.
- Imagen de la empresa de cara al exterior.
- La propia forma de estar y sentir de la persona
- Factores no relacionados con el puesto de trabajo. (2012)

8.8 Confianza y pertenencia

Al abordar temas tales como la Confianza y Pertenencia, y cómo desde la comunicación interna bien gestionada se puede generar identidad y potenciar el sentido de pertenencia desde la cúpula de la empresa hasta el nivel operativo. Maristany (2001) manifiesta:

El superior debe lograr que quienes trabajan con él le tengan confianza y se sientan parte del grupo y de la empresa. Pero para que una persona confíe en su superior, este tiene que ser transparente. La misma transparencia que reclamamos en la sociedad en general, las personas la demandan de la organización. Por esto analizaremos seis puntos en particular.

4. La visión no puede ser una imposición compartida. La visión, para tener sentido, debe ser efectivamente compartida y discutida con cada uno de los niveles. Así, cuando se habla de hacia dónde vamos, los directores, el máximo responsable de la empresa, los gerentes, los jefes y el resto de la organización acuerdan sobre que se quiere decir. De ahí en adelante, todos accionaran en esa dirección.
5. El análisis de la realidad tiene que ser aceptado como cierto y, por lo tanto, las brechas deben ser definidas.
6. Las estrategias deben ser desarrolladas por cada grupo de trabajo en común si deben funcionar cuando sean objetivos.
7. Los objetivos tienen que ser acordados y revisados en cada momento preestablecido. El formulario de objetivos debe estar sobre el escritorio de cada gerente. Los resultados obtenidos deben ser claramente comunicados y los cambios, analizados y discutidos. Las órdenes al estilo tradicional son útiles solo en los casos de reales emergencia y en asuntos de menor importancia. No pueden ser una forma cotidiana de relación. En la medida en que los objetivos y los resultados no sean tratados de esta manera, la relación y los resultados futuros resentirán.

8. El poder se entrega con claridad. Esto significa que a cada persona se le delega cierta cantidad de poder para que logre realizar su tarea y que ese poder debe estar claramente delimitado y mantenido.
9. En los objetivos o en los procesos habituales hay momentos de control o de revisión de avance. Si no los hubiere, hay que establecerlos. Hasta tanto se llegue a ese punto, no se debe intervenir. Hay que evitar el tipo de supervisor que está permanentemente revisando lo que se hace , o haciendo tipo de pregunta inocentes del tipo “¿Cómo va ese asunto?”, “¿conseguiste el material?”, etc. Los tiempos de control son aquellos establecidos para controlar el tema y deben ser respetados, salvo emergencia, que, como tal, debe ser extraordinaria. (pág. 171)

8.9 Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida.

En la actualidad las organizaciones se han vuelto cada vez más competitivas y los trabajadores juegan un rol importantísimo, por lo que la calidad de vida laboral tiene un papel importante para tener éxito en la gestión actual. Los espacios bien diseñados, en los que se toma en cuenta el bienestar del empleado, son uno de los factores que podrían ayudar a fortalecer el compromiso de los mismos con la organización, es por ello que consideramos en nuestro análisis que las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los trabajadores son manifestaciones que de alguna forma transmiten un mensaje.

Cada vez que tiende a reconocerse que el medio ambiente de trabajo y el marco de vida, pueden provocar la acción de factores psicosociales negativos cuya importancia relativa para la aparición de enfermedades puede variar ampliamente. Sin embargo el reconocimiento y la importancia de estos factores ha ido aumentando considerablemente, de manera que actualmente adjudica un rol decisivo en la relación de las causas, la prevención y la promoción de la salud.

Las condiciones de trabajo no solo pueden causar enfermedades profesionales específicas sino que pueden influir de manera mucho más general como uno de los múltiples elementos que determinan el estado de salud del trabajador.

Se plantea que se presentan dificultades de aprehensión y comprensión respecto a los factores psicosociales en el trabajo, dado que abarcan muchos aspectos y representan el conjunto de percepciones y experiencia del trabajador; algunos referidos al trabajador individualmente, otros a las condiciones y medio ambiente de trabajo y otros más vinculados a las influencias económicas y sociales ajenas al lugar de trabajo pero que repercuten en él.



Es por ello que cuando se plantea una relación de equilibrio entre las condiciones de trabajo y los factores humanos, el trabajo genera sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación y la capacidad de trabajo, mejorando la salud. En cambio al producirse un desequilibrio entre las exigencias y oportunidades del entorno laboral y las necesidades, aspiraciones, capacidades del individuo, se producen respuestas de diferente tipo ya sea a nivel de conducta, fisiológico o psicológico. (Devalle, 1998, págs. 117,118,119,120)

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen un buen ambiente y otras que no. Para gestionar planes o acciones en beneficio del clima laboral encontramos a perfiles especializados, tales son los profesionales de RRHH, así como otros integrantes de la

organización como los supervisores, los jefes y los mismos empleados. Dicha gestión abarcaría también medidas para mejorar la calidad de vida laboral.

Los esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral constituyen labores sistemáticas que realizan las organizaciones con objeto de proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia los dirigentes de una empresa se desempeñan en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se preocupan por conocer las ideas que esas personas pueden aportar.

8.9.1 Motivación Individual y Satisfacción en el Trabajo.

Cuando el apoyo total de todos los niveles gerenciales y en especial de los que están en la cúpula directiva, los departamentos de personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramientos del entorno laboral. Cuando es posible comprobar que se obtuvo tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como de ciertos logros financieros, el departamento de personal tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas. (McGraw-Hill, 2000, págs. 437, 439)

9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

Llegando al final del presente trabajo abordaremos en este apartado, cada una de las fases del proceso de intervención. La finalidad será integrar la teoría ya mencionada en nuestro marco teórico, con lo relevado y analizado en la empresa, delimitando un plan de comunicación interna con base en una planificación estratégica.

En dicho plan se desarrollarán acciones concretas tales como reuniones con los directivos donde se expondrán los objetivos, actores y alcances del mismo, destacando la importancia de la comunicación interna como una herramienta estratégica y entendiendo la estrecha relación que coexiste entre la misma y la identidad e imagen corporativa (lo que trasmite la organización), también se tomará como base el desarrollo de una capacitación de comunicación interna, se procederá a mejorar y formalizar el proceso de acogida y por último se apuntará a la reorganización y mejoramiento de los espacios físicos proporcionando óptimas condiciones de trabajo para generar un mejor clima laboral.

A continuación se procederá a desarrollar las fases fundamentales para la implementación de dicho plan:

Fase I: Reunión con los dueños de la empresa.

Fase II: Reunión con el supervisor de la empresa.

Fase III: Presentación de objetivos del Plan de Comunicación Interna.

Fase IV: Determinación de actores/ Sujetos en el Plan.

Fase V: Capacitación.

Fase VI: Mejoramiento y formalización del proceso de acogida.

Fase VII: Reorganización y expansión de los espacios físicos de trabajo.

Fase VIII: Evolución y seguimiento del plan de comunicación.

Fase I

Como primera medida o acción, es necesario comunicar a los directivos de la empresa el diagnóstico organizacional sobre la situación actual de la misma, siendo este un punto de partida para el desarrollo de la planificación estratégica del plan.

Las reuniones se realizarán antes que la capacitación de comunicación interna ya que es aquí donde se podrá ajustar la propuesta según las recomendaciones de los directivos. Se llevarán a cabo cuatro reuniones, una por semana de 1:30 hs, en la sala de juntas de CCU, las cuales se planifican de la siguiente manera:

1° Reunión: Exposición del diagnóstico organizacional.

2° Reunión: La comunicación interna como herramienta estratégica

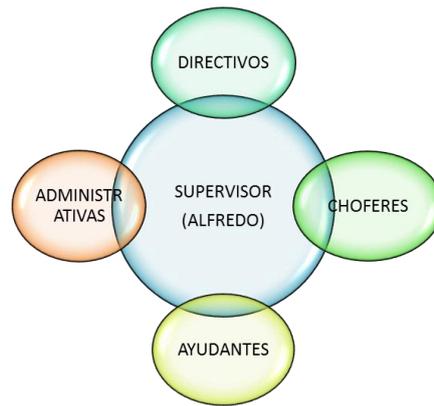
3° Reunión: Clima organizacional y condiciones de trabajo, como estos factores influyen en el desarrollo organizacional.

4° Reunión: Presentación de las siguientes fases del plan y posibles ajustes según requerimientos de la dirección.

Siendo esta una instancia crucial de la que depende el éxito del plan, puesto que es la cúpula máxima de la organización y quienes deben dar su apoyo político, económico y motivacional ha dicho plan.

Fase II

Como segunda acción, estableceremos una capacitación individual al supervisor de la empresa, punto estratégico para el desarrollo del plan de comunicación, ya que éste ocupa un puesto importante en el flujo informativo (es el nexo en todas las direcciones) ascendente, descendente y horizontal.



Esta fase no se desplegará en profundidad atento que se ejecutara de la misma forma que la fase I con la diferencia que en la cuarta reunión se trataran temas de liderazgo y formas de comunicación.

Fase III

A continuación estableceremos los Objetivos para el Plan de COMUNICACION

Objetivo General

Elaborar un Plan de Comunicación Interna para la empresa Frata S.R.L orientado a generar sentido de pertenencia, asegurar la eficiencia a nivel operativo promoviendo la calidad de vida laboral y el desarrollo organizacional.

Objetivos Específicos

- ✚ Proporcionar a los participantes instrucción, conocimientos y fomentar la concientización en materia de comunicación interna.
- ✚ Formalizar el proceso de acogida.
- ✚ Mejorar las condiciones del clima laboral eliminando la contraposición de valores entre la organización y el personal y entre los mismos compañeros de trabajo.
- ✚ Optimizar el flujo de información en toda la organización a través de la creación y / o formalización de canales de comunicación.
- ✚ Promover la creación y o reestructuración del espacio físico de trabajo que permita mejorar las condiciones laborales.

Fase IV

Como cuarta acción a tomar, establecemos los diferentes actores y sus respectivas responsabilidades dentro del plan de comunicación. Para ello instituímos que se tenga en cuenta el siguiente proceso:

- Los dueños y el supervisor, como bien mencionamos en los apartados anteriores son los responsables fundamentales de promover, transmitir y fomentar la comunicación y participación de todos los individuos de la organización por medios de canales de comunicación fluidos y transparentes. Estos también serán los agentes encargados de concientización y sensibilización respecto a la importación de la comunicación interna y la implementación del presente plan.
- En función de la información recibida, el **Responsable de Capacitación** deberá confeccionar un bosquejo del plan de capacitación contemplando al menos los siguientes aspectos: mes/periodo, participantes/destinatarios, temas a tratar, metodología a implementar, duración de la capacitación, capacitador/instructor, lugar de la capacitación, recursos auxiliares, costos, entre otros. Una vez terminado, deberá entregar dicho bosquejo a la **Dirección** para que otorgue su aprobación o para que disponga las modificaciones necesarias. De esta manera, obtendríamos el apoyo económico y motivacional que mencionamos anteriormente.
- Nos propondríamos como equipo **Capacitador** externo ya que conocemos la problemática a nivel comunicacional de la empresa y lo que busca transmitir, teniendo en cuenta que Frata S.R.L no dispone de un área de recursos humanos ni de un departamento orientado a la comunicación. También sugerimos invitar a disertar en la capacitación a especialistas en temas relacionados al Plan.
- **Participantes o destinatarios de la capacitación:** Se formaran dos grupos de operarios y 1 compuesto por administrativas, supervisor y directivos de la

empresa, tratando de que dichos grupos no excedan las 25 personas, para que se puede trabajar cómodamente (según el lugar destinado a la capacitación), además de evitar posibles distracciones.

- El **Responsable de la Reorganización y Expansión del Espacio Físico** deberá elaborar un boceto del plan de reorganización y expansión contemplando al menos los siguientes aspectos: Solicitud de cesión de espacio a C.C.U Argentina para la instalación de un container (se desarrollara en Fase V), cotización de costos y evolución de los mismos, mes/periodo de instalación, selección del arquitecto responsable de la obra, mobiliario, especificación del confort, destinatarios, entre otros. Una vez terminado, deberá entregar dicho boceto a la **Dirección** para que otorgue su aprobación o para que disponga las modificaciones necesarias.
- El/la **Arquitecto/a** responsable de la expansión del espacio físico deberá desarrollar un anteproyectos una vez que esté aprobado será el encargado de la dirección técnica de la obra.

De esta manera, se involucra a todos los actores, se favorece el trabajo en equipo, y se comienza a transformar en un plan integral, en donde el supervisor, el responsables de capacitación, el responsables de la reorganización y expansión del espacio físico, la dirección de la empresa, el equipo capacitador y los participantes; trabajan, se interrelacionan y se influyen mutuamente garantizando la comunicación y participación de todos los individuos.

Fase V – Capacitación.

A continuación expondremos a través de un cuadro ilustrativo un bosquejo de cómo se implementaría la capacitación en sí. El mismo contempla aspectos como: los destinatarios, temas, metodología, duración, capacitador, lugar y recursos auxiliares.

Especificamos algunos aspectos que deben estar en dicha capacitación:

- Concepto de Comunicación
- Importancia de la comunicación.
- Canales de comunicación (formales e informales).
- Concientización y sensibilización de la comunicación interna.
- La comunicación interna como herramienta estratégica.
- Imagen corporativa
- Cultura organización y comunicación interna
- Sentido de pertenencia.
- Clima organizacional
- Calidad de vida la laboral – condiciones de trabajo.

Etapas de Implementación de la capacitación								
	Plazo estimado de puesta en marcha	Destinatarios	Temas	Metodología	Duración	Capacitador	Lugar de la Capacitación	Recursos Auxiliares
1	6 Meses.	Nivel Gerencial e Intermedio.	Comunicación interna e importancia de la comunicación interna en la organización.	Conferencia.	1° Tres meses. Sesión de 1:30hs una vez por semana.	Capacitadores extenos (Amador Priscila y Figueroa Leonardo).	Sala de reuniones de la empresa.	Computadora, proyector de diapositiva mas fotocopia de los temas de cada encuentro.
				Conferencia.	2° Tres meses. Sesión de 1:30hs una vez cada 15 días.			
		Nivel Operativo.	Comunicación interna e importancia de la comunicación interna en la organización.	Conferencia y Taller.	Sesión de 1:30hs una vez cada 15 días.	Capacitadores extenos (Amador Priscila y Figueroa Leonardo).	Sala de reuniones de la empresa.	Computadora, proyector de diapositiva mas fotocopia de los temas de cada encuentro.
2	7 Meses.	Evaluación y Seguimiento						Encuesta
3	4 Meses.	Toda la Empresa (dividido en dos grupos de 28).	Cultura organizacional y sentido de pertenencia.	Taller.	Sesion de 2hs una vez cada 15 días.	Capacitadores extenos (Amador Priscila y Figueroa Leonardo) y un especialista comunicación interna.	Sala de reuniones de la empresa.	Computadora, proyector de diapositiva mas carteleria y folleteria.
4	12 Meses.	Evaluación y Seguimiento						Encuesta
5	4 Meses.	Nivel Gerencial e Intermedio.	clima organizacional y calidad de vida.	Conferencia.	Sesión de 1:30hs una cada 15 días.	Capacitadores extenos (Amador Priscila y Figueroa Leonardo).	Sala de reuniones de la empresa.	Computadora, proyector mas revista de acogida.
		Nivel Operativo.	clima organizacional y calidad de vida.	Conferencia y Taller con debate.	Sesión de 1:30hs una cada 15 días.			
6	1 Mes.	Evaluación y Seguimiento						Encuesta mas observaciones

Fase VI -Mejoramiento y formalización del proceso de acogida.

El objetivo básico de esta fase es formalizar y mejorar el plan de acogida para facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador al nuevo puesto de trabajo de modo que se sienta acogido, informado, motivado y parte del proyecto empresarial. Es por ello que en este apartado desarrollaremos los tres ejes fundamentales para abordar esta temática:

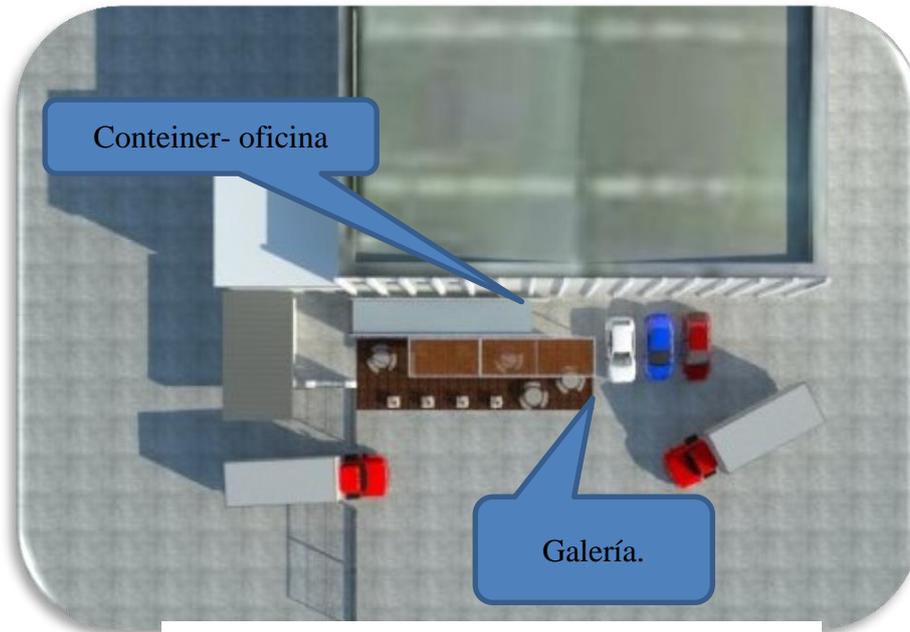
- Presentación del nuevo integrante a los referentes de la empresa y compañeros de trabajo.
- Recorrido oficial por las instalaciones de la empresa y zonas de trabajo, En el caso de los choferes también proponemos el reconocimiento de las rutas de reparto.
- Confección de revista de acogida. La cual deberá reunir los siguientes aspectos :
 - Bienvenida.
 - Presentación de la empresa: Reseña histórica, objetivos, misión, visión, organigrama, diagrama de flujo del servicio de logística.
 - Pautas de convivencia.
 - Contactos útiles: A.R.T, oficina, supervisor, auxilio mecánico, mecánicos de la empresa.

Esta fase se encuentra acotada puesto que la misma se desarrollará con mayor profundidad cuando la implementación se efectivice por el momento solo enunciamos los temas a tratar y la estructura de los mismos.

Fase VII - Reorganización y expansión de los espacios físicos de trabajo.

Para poder llevar adelante esta fase recurrimos a la colaboración de la Arq. Servetti Daniela Mt.356235t4 quien nos ayudó a reestructurar el espacio de la oficina para hacer de esta un espacio más agradable y funcional. Además nos asistió en el diseño del “Container – Oficina” para la creación de un nuevo espacio físico destinado a ser el punto de entrega de las hojas de ruta y reunión de los equipos de trabajo diario, también se instalara en este el escritorio del supervisor y una zona de desayuno. Esto contribuirá a

mejorar el sentido de pertenencia y favorecer la calidad de vida laboral, a continuación adjuntamos el render ilustrativo del prototipo.



Vista aérea del prototipo del área de expansión.
Se aprecia container- oficina y galería.



Vista de frente del prototipo del área de expansión.
Se aprecia container- oficina y galería.



Vista de frente del prototipo del área de expansión. Se aprecia container- oficina y galería.

En este espacio incluiríamos varias plataformas de comunicación interna tales como: tablón de anuncio, el mismo establece una comunicación mediada entre el personal, el supervisor y la dirección. Este presenta dos grandes ventajas, la facilidad de su ejecución y la flexibilidad con la que se puede difundir todo tipo de informaciones, en donde estarán presentes distintos tipo de comunicaciones tanto como formalidades de la propia empresa, anuncios, cambios de turnos u horario, eventos no referidos a lo laboral como sorteos, cenas, cumpleaños e información del sindicato. Para que este dispositivo no quede obsoleto es fundamental tener un buen mantenimiento, actualizando la información y brindar información sobre temas de interés del personal y de la organización.

También se incluirá un buzón de sugerencia que propicie la participación del personal y un canal de comunicación ascendente. Esta urna les permitirá los empleados emitir sus opiniones y sugerencias en cuanto a los mejoramientos de procesos, plazos, rutas, productividad, calidad de vida, entre otras sugerencias. Para que funcione esta plataforma el superior debe revisar la urna de forma periódica (10 días o una semana) y analizar en conjunto con la dirección las sugerencias del personal, es esencial analizar las sugerencias con un protocolo bien establecido y evitar que no se convierta en un buzón de reclamaciones.

Fase VIII Evolución y seguimiento del plan de comunicación.

Una vez implementado el plan será necesario hacer una evaluación y seguimiento del mismo para identificar si este va por el lineamiento planificado o no y en dicho caso realizar la medidas y/ o adecuaciones pertinente para alcanzar así los objetivos generales y /o específicos de la intervención. Es por ello que en diferentes momentos de la ejecución del plan se desarrollan encuestas y entrevistas.

10. CONCLUSION

Llegando al final del presente trabajo podemos concluir que la comunicación tiene un profundo sentido social, toda empresa que quiera permanecer competitiva en el mercado actual debe asumir con profunda convicción y compromiso, la inaplazable responsabilidad de promover y preservar de modo integral el bienestar y el desarrollo de los seres humanos dentro de las organizaciones donde se desempeñen, contribuyendo, de esta manera, a aumentar progresivamente su satisfacción en el trabajo y su calidad de vida laboral

El sistema de comunicación interna es un punto crítico por el que está atravesando Frata S.R.L. esto repercute en el desempeño de las actividades diarias, influye sobre el desarrollo organizacional, el sentido de pertenencia y la cultura organizacional. Es por ello que nuestro plan de intervención es el medio adecuado para encausar esta problemática, esto será posible si el mismo se imparte de manera integral a todo el personal cualquiera sea su nivel o área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

La empresa deberá generar mecanismos bidireccionales y sistemas que garanticen la participación de los individuos, y que todos aquellos que deseen aportar o contribuir tengan la posibilidad de hacerlo, por medio de fluidos y transparentes canales de comunicación que permita compartir la información, transmitir la visión, misión y objetivos organizacionales, mantener adecuadamente informado al personal, aumentando el sentido de pertenencia, favoreciendo el desarrollo organizacional.

11. BIBLIOGRAFÍA

- + Collado Fernández Carlos. (1999) “La Comunicación en las Organizaciones”. Editorial Trillas. México.
- + Devalle Adriana. (1998) Guía de estudio: “Calidad de Vida Laboral II”. Instituto Universitario Aeronáutico, Argentina.
- + Garbino Campos María, Gonzales Barrera Cruz Rodolfo. (2012) “Aplicación del modelo de la mediación dialéctica en las estrategias de comunicación universitaria”
Sitio web: Revitalatinacs.org.
http://www.revitalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/182_Gabino.pdf
- + Hernández Sampieri Roberto; Fernández Callado Carlos; Bastitsta Lucio Pilar. (2008) “Metodología de la investigación”. Editorial MacGraw-Hill. Cuarta Edición, México.
- + Ind Nicolás. (1992) “La Imagen Corporativa”, Editorial Díaz Santos, Madrid, España.
- + Jiménez García Jesús. (2004) “La Comunicación Interna”, Editorial Díaz Santos, Madrid, España.
- + Maristany Jaime. (2001) “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Pearson Educación 2º edición, Argentina.
- + McGraw-Hill. (2000) “Administración de Personal y Recursos Humanos” Editorial Offset S.A., México.
- + Meriño Julián Pérez Porto y María. (2014) “Imagen Corporativa” Sitio web: Definicion.es. <https://definicion.de/imagen-corporativa/>
- + Páez Lilian. (2007) Guía de estudio: “Comunicación II”. Instituto Universitario Aeronáutico. Argentina.
- + Piñuel Raigada, José Luis. (1997) “Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones”. Editorial Síntesis, Madrid. España.
- + Sans Raquel Elida. (1997) Guía de estudio: “Métodos y Técnicas de Investigación Social”. Instituto Universitario Aeronáutico. Argentina.
- + Soto Beatriz. (2012) “¿Qué es el clima organizacional?”, Sitio web: Gestion.org.
<https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>