

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de comunicación a Industrias Omega C.A.
Las distintas facetas de la comunicación y su importancia**
Trabajo de investigación.

María José Álvarez Aguirre

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en Comunicación

Quito, 11 de mayo de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de comunicación a Industrias Omega C.A.
Las distintas facetas de la comunicación y su importancia**

María José Álvarez Aguirre

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

Quito, 11 de mayo de 2017

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: María José Alvarez Aguirre

Código: 00128192

Cédula de Identidad: 1710752005

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2017

RESUMEN

El estudio de la comunicación contiene distintos ámbitos. Entre ellos es importante mencionar la comunicación interna, la comunicación externa, la comunicación política y la comunicación persuasiva. La comunicación interna cumple varias funciones esenciales en las empresas. En primer, lugar contribuye a que la cultura corporativa se mantenga o cambie cuando es necesario. Además, los objetivos y políticas corporativas se cumplen gracias a la comunicación. Adicionalmente, aporta a la solución de conflictos antes de que se vuelvan problemas mayores. Por otro lado, la comunicación externa es aquella que llevan a cabo las organizaciones con sus proveedores, clientes, medios de comunicación y el gobierno. Al hablar de la comunicación persuasiva nos referimos a los esfuerzos por convencer a las personas de algo. Finalmente, la comunicación política se caracteriza por ser un tipo de comunicación estratégica que busca resultados inmediatos, sus objetivos se establecen a corto plazo y este tipo de comunicación se da por terminada una vez que se acaba la campaña política. Como podemos ver, la comunicación es esencial para el buen funcionamiento de las organizaciones tanto públicas, privadas y políticas.

Palabras clave: comunicación, público, identidad, persuasión, auditoria.

ABSTRACT

The study of communication contains different areas. Among them, we can find internal communication, external communication, political communication and persuasive communication. Internal communication contributes to the corporate culture being maintained or changed when necessary. In addition, corporate goals and policies are met through adequate communication and conflicts are resolved before they become major problems. On the other hand, external communication is that which organizations carry out with their suppliers, customers, the media and the government. When we speak of persuasive communication, we mean to convince people of something. Finally, political communication is characterized by a type of strategic communication that seeks immediate results, its objectives are established in the short term and this type of communication is terminated once the political campaign ends. As we can see, communication is essential for the proper functioning of public, private and political organizations.

Key words: Communication, public, identity, persuasion, audit

Tabla de contenidos

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 8 |
| Comunicación..... | 9 |
| Comunicación, clima y cultura organizacional..... | 14 |
| La identidad y la imagen..... | 17 |
| La comunicación interna..... | 22 |
| Planificación de la comunicación interna | 28 |
| La auditoría de comunicación interna..... | 34 |
| Tecnologías de la información y la comunicación (TICS)..... | 39 |
| Comunicación persuasiva | 42 |
| La comunicación global: comercial e institucional..... | 45 |
| Entrevista realizada a Ilka Andino, directora de Boa Comunicación | 49 |
| Auditoría de comunicación interna a Industrias Omega C.A. | 54 |
| Reseña de Industrias Omega C.A. | 54 |
| Misión | 55 |
| Visión | 55 |
| Valores | 55 |
| Mapa de públicos internos | 56 |
| Mapa de públicos externos..... | 57 |
| Objetivos de la auditoría | 58 |
| Técnicas de auditoría..... | 58 |
| Entrevista | 58 |
| Resultados de auditoría..... | 60 |
| Determinación de los problemas comunicacionales | 68 |
| Recomendaciones..... | 69 |
| Campañas comunicacionales | 70 |
| Campaña # 1 | 70 |
| Estrategias comunicacionales | 70 |
| Expectativa..... | 71 |
| Informativa..... | 71 |
| Recordación..... | 72 |
| Planificación operativa de las estrategias de la campaña # 1 | 72 |
| Presupuesto campaña # 1..... | 73 |
| Campaña # 2 | 73 |
| Estrategias comunicacionales | 73 |
| Expectativa..... | 74 |
| Informativa..... | 75 |
| Recordación..... | 75 |
| Planificación operativa de las estrategias de la campaña # 2 | 76 |
| Presupuesto campaña # 2..... | 76 |
| Campaña # 3 | 76 |
| Estrategias comunicacionales | 77 |
| Expecativa..... | 77 |
| | 78 |
| Informativa..... | 78 |
| Recordación..... | 78 |
| Planificación operativa de las estrategias de la campaña # 3 | 79 |
| Presupuesto | 80 |
| Campaña # 4 | 80 |
| Estrategias comunicacionales | 80 |
| Expectativa..... | 81 |

| | |
|---|-----------|
| | 81 |
| Informativa..... | 82 |
| Recordación..... | 82 |
| Planificación operativa de las estrategias de la campaña # 4 | 83 |
| Presupuesto campaña # 4..... | 83 |
| Las charlas y difusión de mensajes se llevarán a cabo In House. Por lo mismo la empresa no incurrirá en gastos adicionales. | 84 |
| Conclusiones | 84 |
| Anexo A: Encuesta | 86 |
| Bibliografía | 91 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Gráfico No. 1 Mapa de públicos internos | 56 |
| Gráfico No. 2 Mapa de públicos externos | 57 |
| Gráfico No. 3 Resultados pregunta 1 | 60 |
| Gráfico No. 4 Resultados pregunta 2 | 61 |
| Gráfico No. 5 Resultados pregunta 3 | 61 |
| Gráfico No. 6 Resultados pregunta 4 | 62 |
| Gráfico No. 7 Resultados pregunta 5 | 62 |
| Gráfico No. 8 Resultados pregunta 6 | 63 |
| Gráfico No. 9 Resultados pregunta 7 | 63 |
| Gráfico No. 10 Resultados pregunta 8 | 64 |
| Gráfico No. 11 Resultados pregunta 9 | 64 |
| Gráfico No. 12 Resultados pregunta 10 | 65 |
| Gráfico No. 13 Resultados pregunta 11 | 65 |
| Gráfico No. 14 Resultados pregunta 12 | 66 |
| Gráfico No. 15 Resultados pregunta 13 | 66 |
| Gráfico No. 16 Resultados pregunta 14 | 67 |
| Gráfico No. 17 Resultados pregunta 15 | 67 |
| Gráfico No. 18 Resultados pregunta 16 | 68 |
| Gráfico No. 19 Caramelos | 71 |
| Gráfico No. 20 Juego de Twister | 71 |
| Gráfico No. 21 Pulseras | 72 |
| Gráfico No. 22 Email y cartelera informativa | 74 |
| Gráfico No. 23 Video animado | 75 |
| Gráfico No. 24 Boletín organizacional | 75 |
| Gráfico No. 25 Vinil en las puertas de Omega | 77 |
| Gráfico No. 26 Actividad de team building: laberinto | 78 |
| Gráfico No. 27 Seminario | 78 |
| Gráfico No. 28 Email y cartelera informativa | 81 |
| Gráfico No. 29 Canales de comunicación formales | 82 |
| Gráfico No. 30 Comité | 82 |

Introducción

Las organizaciones deben tener como prioridad la comunicación efectiva tanto con sus públicos internos como externos. Hay que resaltar que lo importante es la calidad de los mensajes y no la cantidad de los mismos. “Una gran cantidad de información que circula en la organización no es garantía de un buen nivel de comunicación, ya que un buen nivel de comunicación implica que los mensajes fueron comprendidos y reinterpretados por el receptor” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 70). Debe encontrarse un balance entre los mensajes emitidos ya que poca información puede causar incertidumbre en los empleados lo cual genera los rumores. Por el contrario, un exceso de información causa indiferencia dentro de la organización. Los mensajes deben siempre ser claros y coherentes, y creados en torno a los objetivos establecidos.

En vista de que existen una gran variedad de métodos para emitir un mensaje, cada empresa deberá determinar qué canal de comunicación es el más conveniente. La comunicación cara a cara debería ser prioridad al discutir temas de importancia ya que es la mejor manera de asegurarse de que el mensaje está siendo comprendido. La creación de una red de facilitadores es un gran apoyo para difundir la política de comunicación e implementar un canal bidireccional de comunicación entre la gerencia y los empleados de todos los niveles jerárquicos.

Con el avènement de las tecnologías de información y comunicación (TICs), las organizaciones tienen a su disposición nuevas herramientas para emitir sus mensajes. Las TICs deberán utilizarse de forma adecuada para poder brindar grandes beneficios a las empresas. Hay que pensar más allá del envío de revistas, boletines y folletos ya que estos son medios viejos presentados por vía electrónica. “La consideración clave no es qué nueva

tecnología implementar, sino cómo utilizarla y combinarla con otros canales de comunicación” (Capriotti, P. 2009. p. 51). Si estas herramientas son utilizadas adecuadamente, las empresas pronto verán cambios positivos en la productividad de sus empleados.

Las empresas pueden estar cometiendo errores comunicacionales que no están siendo detectados por los altos mandos. Por lo mismo, realizar una auditoría de comunicación va a destacar las fortalezas comunicativas a nivel interno como también sus deficiencias. A través de esta investigación se van a evaluar las herramientas de comunicación de la organización y su efectividad, así como también las estrategias y campañas que se han implementado.

Los resultados de la auditoría de comunicación le permitirán a la gerencia realizar una estrategia de comunicación adecuada. La definición clara de los distintos públicos que una empresa tiene es imprescindible para establecer dicha estrategia. “Para las organizaciones es de vital importancia saber cuáles son sus públicos prioritarios y secundarios, conocer cómo se forman los públicos y cuáles son sus intereses” (Capriotti, P. 1999. p. 51). Cada público dentro de una empresa tiene distintos roles, expectativas e intereses por lo cual los mensajes que se envían deben ser dirigidos específicamente al público objetivo ya que de lo contrario no serán comprendidos. Por esta razón es tan importante enfocarse en los destinatarios de los mensajes más que en los emisores.

Comunicación

La comunicación es el medio por el cual se forman las sociedades y los grupos. Gracias a la comunicación se emite y recibe toda clase de información. Para que ésta sea efectiva, debe ser efectuada correctamente. “La comunicación, como intercambio de información y de significados, es la esencia misma de todo grupo humano, sistema social u organización” (Marín, S. 2012. p. 79). Una comunicación deficiente puede causar muchos

problemas en los públicos de una organización. Por lo mismo es importante que las empresas ofrezcan varios canales y medios de comunicación para sus distintos stakeholders.

Muchas organizaciones tienen la idea errada de que es más conveniente tener exceso de información que carecer de ella. “En un grupo organizado y formal como una organización, al igual que en todo sistema social, es necesario restringir, conducir o planificar la comunicación entre sus miembros” (Marín, S. 2012. p. 80). Para que la comunicación sea efectiva, las empresas deben asegurarse de que la información está llegando a su público objetivo en el menor tiempo posible y reduciendo la posibilidad de malas interpretaciones.

Las organizaciones se comunican por dos razones: para responder a sus públicos o porque tienen motivos propios para comunicarse. Cuando dos sujetos se comunican, se crea una relación entre el que emite el mensaje (la organización) y quien lo recibe (público objetivo). “La comunicación tiene por finalidad lograr la comprensión entre los comunicantes” (Marín, S. 2012. p. 81). Entonces, cuando la organización se comunica con su público objetivo, éste ajusta su conducta como agente de aspiraciones sociales.

Según Joan Costa la realidad actual empresarial ha sido influenciada por cuatro factores que son: la era de la comunicación, la nueva economía, la cultura de servicio y la sociedad del conocimiento. Por lo mismo se ha visto necesario crear una comunicación integrada dentro de las empresas. Este autor sostiene que la empresa debe hacerse cargo de su propia comunicación y no encargarla a terceros. “La misión fundamental dentro de la empresa será la de diseñar, organizar, concebir y gestionar las comunicaciones en su diversidad de objetivos y de técnicas a través de programas específicos” (Costa, J. 2005. p. 17). La comunicación integrada debe ser liderada por un especialista en DirCom y debe enfocarse en el receptor del mensaje.

Cees Van Riel establece que hay tres formas importantes de comunicación corporativa las cuales son: la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la

comunicación de dirección. Esto es parecido al mapa de públicos establecido por Joan Costa el cual contiene el ámbito institucional, organizacional y de marketing. El objetivo de la comunicación de marketing es promocionar la venta de productos y servicios. La publicidad está destinada a persuadir a los consumidores a contratar un servicio o comprar un producto determinado emitiendo información sobre los beneficios que éstos ofrecen. La venta personal, es la prioridad de las organizaciones ya que por medio de ésta hay “contacto personal directo entre el vendedor y el futuro comprador, quien facilita la adaptación a las necesidades de cada cliente” (Van Riel, C). Cees Van Riel establece que las organizaciones emplean gran parte de su presupuesto a la comunicación de marketing.

La comunicación organizativa es aquella que gira en torno a las relaciones públicas de la empresa y la comunicación interna y externa de la misma. “Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común” (Van Riel, C). Estos distintos tipos de comunicación tienen en común que todos están dirigidos a un público objetivo de la organización, sea éste los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores, etc. A diferencia de la comunicación de marketing, la comunicación organizativa no está dirigida a persuadir a sus públicos ya que tiene más bien un enfoque corporativo.

Finalmente, la comunicación de la dirección está dirigida por los altos mandos de la empresa a sus empleados. Los directivos deben comunicar los objetivos y metas de la organización y motivar a sus empleados a cumplirlas. Para que este tipo de comunicación sea efectiva, la dirección deberá crear una visión compartida con sus empleados y explicarles el funcionamiento de la jerarquía de la empresa. “Una vez determinadas las metas y comprendidos los principios, la gestión debe desarrollar y decidir un conjunto de estrategias de comunicación más específicas” (Van Riel, C). Este tipo de comunicación es tan

importante ya que ejecutada adecuadamente obtendrá el respaldo de los accionistas y la colaboración de los empleados de la empresa.

Hay varios canales de comunicación. “Se pueden definir los canales de comunicación como los circuitos que impone la circulación de la información; por ellos ha de transcurrir la comunicación entre los integrantes de un grupo” (Marín, S. 2012. p. 91). La forma más común es la comunicación verbal donde se emplea un código lingüístico. Se puede emplear también comunicación no verbal como el lenguaje corporal, las miradas, los gestos, la apariencia y las expresiones faciales (Marín, S. 2012). Asimismo, las empresas emplean redes de comunicación formales como cartas y memorandos, es decir canales específicos que la empresa ha designado para comunicarse con sus miembros. También hay redes de comunicación informales que son “sistemas de interacciones que no están prefijados por la estructura formal ni por pautas oficiales de relación en las organizaciones” (Marín, S. 2012. p. 93). Un ejemplo de esto son las conversaciones que tienen los empleados en la cafetería a la hora del almuerzo.

Dentro de las organizaciones vamos a encontrar todo tipo de comunicación, siendo las más común de ellas la comunicación descendente. Ejemplos de este tipo de comunicación son las instrucciones que reciben los empleados sobre los procedimientos de la empresa, en qué consiste su trabajo y la información con respecto a los objetivos y metas de la organización. Cuando existe comunicación entre iguales dentro de la jerarquía estamos hablando de comunicación horizontal. Finalmente, la comunicación ascendente va desde los empleados hacia la alta dirección. Este tipo de comunicación solamente funcionará si la empresa otorga a los empleados la apertura para expresarse libremente.

Es importante que las organizaciones sepan reconocer las barreras comunicativas que les pueden afectar para poder solucionarlas adecuadamente. Hay elementos objetivos, de personalidad y psicosociales que pueden afectar al emisor. En primer lugar, el mensaje

puede estar mal hecho porque no se escogió el medio adecuado para emitirlo, en segundo lugar puede que el emisor tenga estereotipos o prejuicios que evitan la comunicación efectiva con sus receptores y finalmente, las diferencias de rol y de estatus social entre el emisor y el receptor pueden causar que haya una barrera que evite que el mensaje sea comprendido. Asimismo, la situación en la que se encuentran el emisor y el receptor puede ser una barrera como cuando están en un ambiente ruidoso o de estrés.

Por último, hay obstáculos que afectan al receptor del mensaje. Estos también son objetivos, de personalidad y psicosociales. El receptor puede mal interpretar el mensaje al descodificarlo de manera distinta a la intención del emisor. Además, el receptor puede tener ciertos intereses o expectativas del emisor y puede que solamente escuche lo que quiere oír e ignore el resto del mensaje. Por último “una persona esperará que una persona se comporte de determinada manera durante una comunicación, y si no se cumplen sus expectativas, su actitud puede ser un serio obstáculo para que la comunicación iniciada llegue a un buen fin” (Marín, S. 2012. p. 89).

Horacio Andrade establece que se puede entender la comunicación organizacional de tres maneras diferentes. Menciona que ésta es un proceso social mediante el cual los stakeholders y la organización intercambian mensajes. En segundo lugar dice que es una disciplina, “un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio” (Andrade, H. 2005. p. 16). Finalmente, el autor considera que la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades. La organización realiza investigaciones que le permiten desarrollar técnicas de comunicación efectivas mediante las cuales sus públicos objetivos comprenden los mensajes que se emiten. Andrade divide el conjunto de técnicas y actividades en comunicación interna y externa.

Este mismo autor dice que los encargados del DirCom deben enfocarse en cinco aspectos para que la comunicación organizacional sea exitosa. Él lo llama el modelo de las cinco Ies: investigación, identificación, información, integración e imagen (Andrade, H. 2005). La investigación sirve al encargado de la comunicación organizacional para diagnosticar el problema, definir y destacar las necesidades y luego analizar las acciones establecidas para facilitar el proceso comunicativo. En segundo lugar, la identificación de los empleados con la empresa es importante. Para que esto suceda es recomendable promover la cultura organizacional y que los empleados conozcan a profundidad la misión, visión y valores de la empresa. En tercer lugar dice el autor que las organizaciones deben difundir información confiable y oportuna. En cuarto lugar la empresa debe “alinear a todos los colaboradores con la visión estratégica” (Andrade, H. 2005. p. 31) para que haya integración. Finalmente, la empresa debe trabajar arduamente en su imagen ya que de esta manera los públicos la verán de manera favorable.

Comunicación, clima y cultura organizacional

El triunfo económico de una empresa está en función de las normas de comportamiento y valores de la misma. “Toda organización tiene una cultura escrita que define los estándares del comportamiento aceptado e inaceptado para los empleados” (Muy, P., Vásquez, M. 2007. p.18). El concepto de cultura organizacional tiene 30 años y se ha vuelto muy popular en el último tiempo ya que ayuda a determinar la eficiencia organizacional, investiga la naturaleza simbólica de la administración y remarca la importancia de la percepción subjetiva de los empleados (Furnham, A. 2001). Los fundadores de las empresas tienen una gran influencia en la cultura de las mismas. Al contratar empleados por primera vez, los valores de los fundadores y sus actitudes son traspasadas a sus trabajadores (Furnham, A. 2001). Con el paso del tiempo, la cultura organizacional puede cambiar para adaptarse a una nueva época.

Eldridge y Crombie definen la cultura organizacional como “la configuración peculiar de normas, valores, creencias, formas de comportamiento, etc., que caracterizan la manera en que los grupos y las personas se unen para hacer las cosas” (Furnham, A. 2001. p.578). La cultura organizacional está formada por varios elementos como los sistemas de valores, el logotipo, los rituales, y las normas. Schein estableció que “en una organización pueden existir muchas subculturas. Si la organización en su conjunto ha tenido experiencias compartidas, también habrá una cultura organizacional total” (Furnham, A. 2001. p.582). Para fomentar la cultura organizacional, es importante que en las empresas exista integración interna entre sus colaboradores y comunicación y comprensión mutua.

El desempeño de los empleados en el trabajo está relacionado con la cultura corporativa. “La cultura determina la forma cómo funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas” (Muy, P., Vázquez, M. 2007. p.20). Por lo mismo, si las cabezas de la empresa son personas cerradas que no escuchan a sus trabajadores, habrá una cultura de miedo, y el desempeño se verá afectado ya que los trabajadores se sentirán incomprendidos. Esta cultura influye en la manera en que “las personas aprenden a hacer las cosas o hablar el lenguaje de la organización” (Furnham, A. 2001. p.592). La socialización es importante en términos de la cultura organizacional.

Existen distintas ideas con respecto a cómo se debe interpretar y evaluar la cultura corporativa. Se la puede evaluar desde una perspectiva interna mediante la cual se considera a la cultura como subjetiva, o alternativamente está la visión externa, “que busca comparar y contrastar organizaciones con base en medidas estándares” (Furnham, A. 2001. p.596). Cooke y Lafferty crearon un inventario de cultura organizacional dividido en 12 puntos. Con este inventario, se puede agrupar a las culturas en 3 categorías: culturas satisfactorias (humanística útil, afiliación, aprobación, convencional) culturas de seguridad (dependiente, de evitar, oposición, poder) y culturas dependientes (suficiencia, logros, superación personal).

(Furnham, A. 2001. p.598). El inventario de cultura organizacional ha sido “la herramienta más útil para responder algunas de las preguntas fundamentales relacionadas con la cultura corporativa” (Furnham, A. 2001. p.600).

El clima organizacional es “la atmósfera psicológica de todos los departamentos y las secciones en una organización” (Furnham, A. 2001. p.600). Todas las personas, sin importar dónde trabajan, experimentan a diario el clima organizacional. La satisfacción y el desempeño laboral están estrechamente relacionadas con el clima de la empresa y dependen de la comunicación interna, el tipo de liderazgo del gerente, y el establecimiento de metas y objetivos entre otros factores.

Para que exista un clima organizacional sano, Mullins expresa que deben integrarse los objetivos, debe existir autonomía de los empleados, el puesto de trabajo debe tener un estilo de liderazgo apropiado y debe haber trabajo en equipo entre los distintos niveles de la empresa. “El clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella” (Furnham, A. 2001. p.602). A través de los años han existido variadas definiciones de clima desde Forehand y von Gilmer en 1964 hasta Glick en 1985. En la actualidad este concepto sigue cambiando.

Se pueden mencionar 4 diferentes tipos de clima. El clima psicológico está determinado por la personalidad de los trabajadores, sus experiencias, sus interacciones sociales y la cultura. Por otro lado, el clima agregado es aquel que establece las percepciones individuales del trabajador dependiendo de la división o sección a la que pertenece. El clima colectivo aparece cuando los trabajadores crean una percepción grupal del clima, influenciado en parte por factores personales y situacionales. Existen ciertos factores que afectan dicho clima laboral. Furnham menciona las fuerzas externas (económicas, políticas,

sociales) historia organizacional (cultura, valores) y administración (estructura organizacional y los modelos de liderazgo).

La identidad y la imagen

La identidad de una organización es aquel elemento que la diferencia del resto. Gracias a la identidad, los públicos piensan en una determinada empresa cuando quieren adquirir un producto o servicio. “El valor identitario de una empresa, aplicado a una marca o producto, se ha convertido en el activo más importante de la misma” (García. 2005. p. 86). Esta identidad es lo que le garantiza al cliente que el producto que ha comprado tiene la mejor calidad y precio. Para definir la identidad, deberán analizarse tres elementos fundamentales: qué es, qué hace y dónde está (Costa, J. 2004. p. 127). Miguel Ángel Sáenz dice que “si algo es característico de las identidades es su unicidad, su integridad en un todo susceptible de ser comparado con otras unidades y diferenciado” (2005. p. 56). Como la identidad de una empresa es lo que le diferencia de las demás, no puede haber imagen sin identidad.

Al crear una empresa, la identidad pasará a formar parte de lo que el autor Sebastián García llama el ADN de la organización. El objetivo es generar recordación en la mente de los consumidores, informarles de dónde viene el producto, quién lo produce y cómo lo producen. Con la globalización, las empresas llegan ahora a todas partes. Por lo mismo, la identidad corporativa y la marca de una organización deben adaptarse a las distintas realidades, culturas y expectativas que tiene cada uno de sus diferentes públicos.

El modo en el que una empresa se manifiesta y se representa a sí misma es su identidad. Por lo mismo, la identidad es un mecanismo de expresión que se exterioriza a través de la misión, visión, filosofía, y valores de la organización (Currás, R. 2010. p. 18). Estos elementos forman parte de la sustancia de la organización y son la base mediante la cual se edifica la misma. La identidad de una empresa debe diferenciarla del resto y durar a

través del tiempo. Lo que los stakeholders piensan y sienten acerca de la organización es lo que caracteriza a dicha identidad.

Es trabajo del DirCom crear una estrategia de comunicación que difunda de manera eficaz cuál es la identidad de la organización. “Construir la imagen es comunicar, expresar la identidad mediante todos los recursos posibles.” (García. 2005. p. 98). Por esta razón la publicidad es una herramienta clave ya que a través de los distintos canales: (tv, radio, prensa escrita, redes sociales, etc.) se puede expresar la identidad al público objetivo de manera convincente. Para ser convincente es importante que el mensaje sea claro y que sea recibido por el público deseado. Además dicho mensaje debe aludir a las emociones de las personas ya que un mensaje netamente racional no tiene el mismo impacto.

Las cinco teorías de los componentes de la identidad son: identidad verbal, identidad visual, identidad cultural, identidad objetual e identidad ambiental. El nombre de la empresa compone la identidad verbal. “El nombre es el único elemento de doble dirección, la empresa lo utiliza para designarse a sí misma, y el público, la competencia y los medios de comunicación lo utilizan para referirse a ella” (García, M. 2011. p. 120). Es importante que el nombre escogido se diferencie de otras empresas para no inducirle en error al consumidor. Generalmente la identidad verbal de una empresa no cambia o cambia poco.

En segundo lugar, la identidad visual está formada por las marcas y comunicaciones de la empresa como material POP, publicidad, boletines de prensa, etc. Todas estas manifestaciones contienen el nombre de la empresa, su logo y su marca lo cual compone su identidad corporativa; son elementos que son percibidos por las personas. “La identidad visual hace referencia a la representación gráfica de la identidad corporativa, en forma de símbolos y señales como marcas, logotipos, decoración, estilo corporativo, vestuario del personal, etc.” (Currás, R. 2010. p. 12). Esto hace que las empresas sean fácilmente

reconocidas y recordadas por sus públicos, por ejemplo nadie pudo desconocer el arco dorado de McDonald's.

El objetivo de una marca es crear valor para la empresa, así como identificarla y describirla; su función es seducir al consumidor. “Una empresa u organización con proyección internacional debe emplear símbolos que transmitan un mensaje coherente, exento de ambigüedades o vaguedades que tiendan a confundir, ya que sus intenciones pueden interpretarse erróneamente” (Arguello, J. 2005. p. 12). Por esta razón, las empresas hacen un estudio de mercado en el cual se analizan los valores, motivaciones, intereses y cultura de un determinado país. Así por ejemplo, la publicidad de Coca Cola varía de país en país. Por ejemplo, Sprite en Venezuela se conoce como Chinotto.

En tercer lugar, la identidad cultural de la empresa se crea a través de la conducta de quienes trabajan en ella. Son los valores, las creencias los comportamientos y actitudes de una empresa ante la sociedad. Es por esta razón que el servicio al cliente es tan importante ya que cuando un cliente siente que no ha sido bien atendido seguramente no volverá a comprar ese producto o contratar ese servicio. Adicionalmente, la empresa debe ser coherente con lo que dice y hace, la ética corporativa también forma parte de la identidad cultural de la misma. “La identidad de las organizaciones estaría determinada por los fines y los modos de conseguirlos así como por las formas de relación que se establecen entre los miembros de la propia organización y la de éstos con otros individuos” (Sáenz, M. 2005. p. 62). Es por esta razón que es muy importante que la organización establezca normas claras de comportamiento para todos los miembros que forman parte de la misma.

Por otro lado, los productos que la empresa comercializa forman parte de su identidad objetual. “El concepto esencial es que la identidad es esencia y apariencia, y percibir la identidad, -el acto de identificar-, es experiencia, es un dato de conocimiento que va a nuestra memoria y nos apropiamos de él” (Arguello, J. 2005. p. 50). Por ejemplo, los productos de

Apple son reconocidos por los consumidores como tales por las características que los diferencian de otros, tales como su diseño, color, aplicaciones, etc. La “ruedita” de los ipods es una expresión de la personalidad corporativa de esta empresa como ahora es el círculo que te permite desbloquear el teléfono con tu huella dactilar. El Ipad, el Ipod y el Iphone son una familia que forma parte de la identidad objetual de Apple y el consumidor aprecia la continuidad de los aspectos visuales y estéticos que esta empresa ofrece en sus productos. La identidad objetual va muy ligada a la identidad ambiental, volviendo al ejemplo de Apple, cuando una persona entra a estas tiendas puede utilizar todos los productos que ofrecen, el cliente tiene una experiencia sensorial y emocional. Hay empresas que han sido tan exitosas en crear una identidad objetual, que su marca se utiliza como el nombre genérico de determinado producto. Ejemplos de esto encontramos al decir Gillette en vez de afeitadora o Scotch en vez de cinta adhesiva.

Finalmente, la identidad ambiental es aquella que vive el cliente en el lugar donde adquiere el producto o servicio. Es un escenario donde interactúa el personal de la empresa con sus clientes. “La identidad del lugar donde uno vive una experiencia total, implica la sensorialidad global del ser y también las emociones y sensaciones lúdicas que, en la mayor parte, apelan a la imaginación fantástica de los individuos” (Costa, J. 2004. p. 132). La tienda Hollister por ejemplo, siempre huele a perfumes frescos, tiene sillones donde uno puede descansar y suena la música de moda. Esto hace que Hollister se diferencie de otras tiendas de ropa para adolescentes ya que apela a nuestros sentidos auditivos, de olfato y de tacto. La arquitectura corporativa genera estas experiencias emocionales que conectan al consumidor con la empresa.

La imagen se construye a través de la expresión de la identidad. La imagen corporativa “es lo que el público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido” (Arguello, J. 2005. p. 11). Gracias a la imagen

corporativa las empresas pueden obtener ventajas competitivas. El mercado actual ha obligado a las empresas a custodiar sus características organizacionales y de marca para evitar ser copiados por la competencia (Currás, R. 2010). Cuando una empresa tiene una imagen corporativa bien establecida, el consumidor puede realizar una decisión informada acerca del producto o servicio que está adquiriendo.

Para crear la imagen corporativa de una organización, los departamentos de marketing y diseño trabajan en conjunto, por lo mismo, queda atrás la idea de que el diseño se somete a lo establecido por marketing. Al crear una marca la organización está comunicando el origen y la calidad de su producto. A partir de la revolución industrial, “la marca dejó de ser ya un signo para convertirse en un fenómeno de índole socioeconómica, política y cultural, además de legal, formal, semiótica, etc.” (García. 2005. p. 89). La marca, al ser un elemento diferenciador fundamental de una organización, es protegida bajo la legislación de cada país, evitando que otras empresas la imiten.

Las empresas deben estar al tanto de las tendencias y modernizar sus logos y demás signos gráficos para mantener su imagen pública actualizada. Las empresas pueden hacer cambios en los productos o servicios que ofrecen, o hacer reformas en la cultura y comunicación organizacional. Para garantizar que estos cambios no sean superficiales sino que sean efectivos en el tiempo debe realizarse una Auditoría de la Imagen ya que este es un proyecto global de cambio (Costa, J. 2004. p. 134). Cambios pequeños que no inciden en la imagen global de la compañía son delegados al departamento de mercadeo sin necesidad de una auditoría.

En 1914 entra con fuerza la rama del marketing en la industria. La publicidad cambia de enfoque y empieza a crear necesidades para sus consumidores. “Es así como la idea de progreso (comodidad, rapidez, estatus, modernidad, etc.) se impuso como el principal artículo de venta” (García. 2005. p. 92). Para crear la impresión de que un producto antiguo era

novedoso, las empresas encontraron soluciones creativas, se modificaban los artes, cambiaban el empaque, o se creaba un beneficio nuevo que antes no brindaba dicho producto. La publicidad y la marca comienzan a complementarse, cada una cumpliendo distintas funciones. El objetivo de la publicidad es motivar a los consumidores a comprar a través de la información persuasiva que brinda. Por su parte, la marca representa el compromiso que tiene la empresa con sus clientes.

El diseño corporativo está compuesto por tres factores fundamentales: el diseño de marca, el diseño del manual de identidad corporativa y el diseño de los sistemas globales de identidad. “El posicionamiento estratégico ya no se contenta con la diferenciación visual y modernidad, exige como mínimo: alta calidad comunicacional, máxima pertinencia, larga vigencia, versatilidad e integridad” (García. 2005. p. 94). La identidad de una empresa debe diferenciarla del resto y durar a través del tiempo. Lo que los stakeholders piensan y sienten acerca de la organización es lo que caracteriza a la identidad.

La marca de una empresa debe evolucionar constantemente. “La marca es el referente visual de la identidad de una empresa, institución, organización, producto, servicio, etc.” (García. 2005. p. 99). Es por esta razón que a medida que la identidad de la empresa se ajusta a las necesidades y expectativas de los nuevos tiempos, la marca también debe ser actualizada. La función de la marca es que los clientes recuerden e identifiquen una empresa o un producto. La marca Gerber por ejemplo ha creado valor en la mente de las madres de familia en todo el mundo. Es una marca que ellas confían para la alimentación de sus hijos pequeños.

La comunicación interna

Es importante que las organizaciones cuenten con una política de comunicación que esté bien definida por la Gerencia General y el departamento de Recursos Humanos. Cuando la comunicación interna de una empresa es manejada adecuadamente, “se promueve la

participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 8). Sin embargo, cuando no existe una política de comunicación, los procesos se ven afectados ya que los empleados no interactúan adecuadamente lo que genera lentitud en sus respuestas y malos entendidos. Para que exista comunicación efectiva todos los empleados deben estar involucrados en el intercambio, no se dejan de lado aquellos trabajadores que están en los niveles jerárquicos más bajos.

Las organizaciones deben tener en cuenta que cada persona que forma parte de ellas viene con sus propios puntos de vista, creencias y prejuicios. “La característica de la multidimensionalidad puede afectar la actitud y acentuar el sentido crítico de los empleados hacia la organización” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 11). Por lo mismo, las empresas deben hacer que todos sus trabajadores sean defensores de la organización, ellos deben creer en el trabajo que realizan ya que de lo contrario, serán sus críticos más severos. Al estar conscientes de que sus audiencias son diversificadas, las empresas moldean sus mensajes, la frecuencia en que son emitidos y la vía por la que son comunicados de acuerdo a las necesidades de sus receptores.

Existen canales tradicionales de comunicación tanto escritos como verbales. “Emplear canales donde el soporte sea verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos como pueden ser las situaciones de cambio” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 87). La comunicación cara a cara es tan positiva porque tanto el emisor como el receptor reciben retroalimentación inmediata tanto verbal como lenguaje corporal que confirma si el mensaje ha sido entendido o no. Por otro lado, las comunicaciones escritas sirven como registro de que la otra persona recibió y respondió el mensaje. Los canales tecnológicos son un gran apoyo para la comunicación escrita. “El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback o su bidireccionalidad con el público objetivo, su principal ventaja” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 88).

La utilización de los diversos canales de comunicación no garantiza que todos los empleados dentro de una organización entiendan el mensaje. Si un empleado tiene una mala actitud se crea una barrera de comunicación que impide la correcta recepción de la información. Para evitar que esto vuelva a suceder, las empresas deben generar en sus empleados un cambio de actitud a través de la persuasión. “La credibilidad del emisor, el contenido de la información, el sentido de la oportunidad, el tono y la posibilidad del feedback, juegan un enorme rol a la hora de tratar de cambiar actitudes consideradas desviadas o disfuncionales para la organización” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 14). Al recibir retroalimentación de sus empleados, la Gerencia podrá tomar las medidas necesarias para que los futuros mensajes sean comprendidos adecuadamente.

Jordi Xifra establece que la comunicación con los públicos internos será efectiva cuando se cumplan cinco factores esenciales. En primer lugar, dice el autor que se debe dar prioridad a la comunicación y a las personas dentro de la empresa. Por esta razón las organizaciones deben dialogar con sus miembros y no contentarse con emitir boletines impersonales ya que la retroalimentación es clave para cumplir con las expectativas de los empleados. (2007). El segundo factor nos dice que la finalidad de las relaciones públicas es tanto social como económica, estos dos elementos no se excluyen el uno al otro. En tercer lugar, Xifra señala la importancia del compromiso de los miembros de la alta dirección. La comunicación descendente y ascendente es importante para generar vínculos entre los distintos niveles jerárquicos de la organización. Por lo mismo, los directivos deben involucrarse de manera personal en los procesos comunicativos para poder llegar a consensos con los empleados de la empresa.

El cuarto factor es el desarrollo de nuevas tecnologías de la información. Gracias a los teléfonos celulares, el correo electrónico y el internet, la comunicación es ahora más eficiente y rápida. Sin embargo las empresas deben procurar no perder la comunicación personal ya

que ésta fomenta la motivación y el sentimiento de pertenencia de los empleados. (Xifra, J. 2007.). Finalmente, dice el autor que debe existir una correlación entre las relaciones públicas internas y externas de la empresa. La organización debe gozar de buena comunicación dentro de su entorno para poder expresarla al exterior. “Las relaciones públicas internas se convierten en una oportunidad estratégica y, bien aplicadas, producen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos y metas organizativos” (Xifra, J. 2007. p. 22). Una empresa que tiene empleados desmotivados difícilmente podrá comunicar a su público externo de manera eficaz.

Alejandra Brandolini establece que existen nueve errores frecuentes en la comunicación gerencial. En primer lugar cabe mencionar que todas las personas dan un distinto significado a las palabras. Por esta razón señala la importancia de la retroalimentación para asegurarse de que el mensaje ha sido recibido por el receptor de la manera esperada por el emisor. En segundo lugar, se debe tener claro que comunicación e información no son sinónimos. “La información es la materia prima que se utiliza en procesos de comunicación para obtener un resultado que es comprensión y significado compartido” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 16). La comunicación es el proceso mediante el cual se entiende la información. En tercer lugar hay que señalar que la comunicación es un proceso complejo que requiere esfuerzo y atención. El gerente debe darles la confianza a sus empleados de expresar sus ideas y opiniones, ellos deben sentir que el gerente les está prestando la atención necesaria y que éste comprende lo que ellos están diciendo.

Asimismo, los autores resaltan la importancia de ver a la comunicación como un proceso y no como un producto. Por lo mismo, los gerentes deben comunicarse con sus empleados y no simplemente informarles a través de los canales formales de comunicación. Por otro lado hay que tener en cuenta que para ser un buen comunicador hay que saber

escuchar a la contraparte. Además, los jefes no deben asumir que si ellos saben algo, el resto de los niveles jerárquicos de la empresa lo saben también. Por esta razón los gerentes deben darse el tiempo de asegurarse que han transmitido el mensaje a las personas adecuadas para que éste sea retransmitido a través de la empresa. Por otro lado, es necesario que los jefes se comuniquen constantemente con los empleados de la organización y no solamente cuando surgen problemas.

Finalmente, los autores establecen que la gerencia debe escuchar a sus subalternos ya que es un grave error esperar que ellos trabajen en silencio sin emitir opiniones ni criterios. “La comprensión, el compromiso y el apoyo de los empleados, como el de cualquier otro público, deben ser ganados” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 19). Los empleados tienen preocupaciones como todos, entre ellas encabeza el tema de sueldos y planes futuros. Si hay una línea de comunicación abierta entre los gerentes y los empleados estas preocupaciones pueden ser aliviadas.

Todas las empresas tienen que lidiar con los rumores que se generan dentro de ellas. El rumor organizacional “es el canal informal por el cual circula la comunicación informal con una penetración a través de toda la organización” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 25). Este proceso de difusión es conocido como “Radio Pasillo” y forma parte de la organización a todo nivel jerárquico. La “Radio Pasillo” además de existir dentro de la organización, también se lleva a cabo luego de horas de trabajo cuando los empleados se reúnen de manera social, hasta sus amistades y familiares que no forman parte de la organización participan de la “Radio Pasillo”.

Cuando nacen interrogantes acerca de temas de importancia que los altos mandos no han podido o querido responder, surgen los rumores como respuestas a estas interrogantes. “Por ser totalmente informal y ágil, el rumor es siempre más eficiente que los canales formales, que dependen de una cadena jerárquica y de toda una serie de procedimientos

burocráticos para promover la divulgación de las noticias entre los empleados” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 26). Los autores establecen que los sociólogos han clasificado a los rumores en cuatro categorías: los que son divulgados por empleados conflictivos que quieren sembrar discordia, aquellos que expresan los deseos de quienes los transmiten, los que son circulados para presumir de información privilegiada y finalmente aquellos que se presentan por una amenaza ficticia creada por la preocupación o temor de quien los formula (Brandolini, A. et al. 2009). Quienes generan estos rumores son llamados transmisores, los bloqueadores son las personas que se han enterado del rumor pero no lo comparten con nadie más, y los aislados ni si quiera lo han escuchado y por ende no lo pueden transmitir.

Las organizaciones no deben frustrarse cuando se generan rumores ya que estos son inevitables. Por el contrario deben analizar la manera de utilizar los rumores a su favor. “Debieran servir para tomar conciencia sobre aquellos temas que se están instalando, discutiendo y propagando en la base de la pirámide organizacional” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 28). Si una persona es multada por no utilizar el equipo de seguridad, el rumor de este hecho se propagará rápidamente lo que ocasionará que el resto de personas utilicen sus equipos y uniformes completos para evitar recibir multas también. Por otro lado, es responsabilidad de los altos mandos comunicar a tiempo los cambios que puedan afectar a los empleados, y brindarles la información necesaria para no crear incertidumbre.

Es recomendable que las organizaciones formen una red de facilitadores que sirvan como nexo entre los empleados y los altos mandos. De esta manera los empleados son escuchados y los jefes reciben retroalimentación que les será útil para implementar cambios dentro de los procesos productivos. “La red de facilitadores es un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen cualidades para liderar proyectos” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 102). Los miembros de la red son representantes de cada sección en la organización y son

considerados líderes de opinión por sus compañeros. Por esta razón ellos pueden utilizar los canales de comunicación interna y garantizar que sus mensajes serán recibidos y comprendidos por su público objetivo.

Planificación de la comunicación interna

La estrategia de comunicación es una herramienta esencial para cualquier empresa que desea garantizar su crecimiento y éxito a través del tiempo. Al implementar este plan se crea un compromiso por parte de la empresa a comunicarse de manera constante con sus públicos internos y externos. La estrategia de comunicación debe ser planificada, contar con un presupuesto adecuado e implementada de acuerdo a los objetivos de la organización. El gerente no podrá ejecutar este plan por sí mismo, es imprescindible que forme un equipo de comunicación que le ayude en esta tarea. El equipo ideal está compuesto por empleados estrella, accionistas y asesores externos (Bonk, Griggs y Tynes, 1999). La comunicación debe ser una prioridad, por lo mismo el equipo deberá comprometerse a invertir tiempo y dinero en la ejecución de la estrategia. Este equipo deberá establecer qué es lo que quiere lograr y determinar los objetivos que se van a cumplir con la implementación de la estrategia.

El público interno de una organización sabe las falencias de la misma, por esta razón es más difícil realizar la comunicación interna que externa ya que estos públicos son críticos y desconfiados de la empresa en la que trabajan. “Por eso, la implementación exitosa de una estrategia de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna bien diseñado y correctamente realizado” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 37). La base de este plan de comunicación debe ser el conocimiento por parte de todos los miembros de la organización la visión y los valores de la misma. “Aunque el plan de comunicaciones debe inspirarse en la gerencia y en la rentabilidad, y la productividad empresarial es el pretexto, es claro que el principio y la finalidad máxima de éste, no puede ser otro que el crecimiento de las personas de la organización” (Ocampo, M. 2011. p. 15).

Los empleados deben tener absoluta confianza en sus superiores, en sus compañeros y en la empresa ya que esta confianza será transmitida hacia los clientes y demás públicos externos. Cuando se lleva a cabo una estrategia de comunicación interna, el primer paso debe ser realizar una investigación y analizar la situación comunicativa de la compañía. “Las tareas de planificación deben ser elaboradas para apoyar la gestión de la más alta dirección de la empresa, el planteamiento estratégico de las comunicaciones se caracteriza por ser un abordaje novedoso y creativo que maximiza oportunidades de negocios” (Fernández, H. p. 93). El análisis determinará cuáles son las no conformidades y oportunidades de mejora comunicativas lo que le permitirá al auditor realizar una propuesta de plan de comunicación. Enmarcar a la comunicación interna dentro de un plan, permitirá que la organización transmita mensajes específicos a sus distintos empleados y satisfaga las expectativas y necesidades de los mismos.

Los altos mandos deben estar atentos a las señales de comunicación ineficiente que se pueden manifestar dentro de la organización. “Estos síntomas se presentan en el rumor, la espiral negativa o el teléfono roto, la ansiedad, el estrés, el mal humor, el clima laboral tenso o la baja productividad” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 40). Las causas de estos síntomas son variadas: cuando los empleados no saben los objetivos de su sección, no se priorizan los trabajos lo que causa un cuello de botella en producción, los empleados desconocen lo que hacen sus compañeros en otras secciones, incertidumbre, los mensajes no llegan a sus receptores, etc.

Las gerencias de las organizaciones deben tener conocimientos básicos de comunicación interna para poder ejecutar el plan estratégico de forma adecuada. “Una buena comunicación es una excelente herramienta de mando, no sólo favorece al desempeño laboral de los integrantes a cargo sino que también establece una forma de relacionarse mucho más comprometida con el proyecto empresarial” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 42).

La comunicación interna es un trabajo que debe ejecutarse a diario para que sea efectiva. Por lo mismo cuando el gerente realiza de manera periódica reuniones de trabajo, los empleados pueden aclarar sus dudas y aportar con sugerencias para mejorar la productividad y el desempeño dentro de la empresa. Cuando se presenta un problema imprevisto y una empresa tiene canales de comunicación correctamente implementados la información oficial llegará a todos los empleados de manera que se evitarán los rumores. Los empleados estarán preparados para afrontar el problema y sacar adelante a la compañía.

La comunicación interna se desarrolla de manera cíclica y está compuesta de cinco pasos: pre-diagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución del plan y seguimiento. Durante la etapa inicial llamada pre-diagnóstico, el auditor hace el primer acercamiento con la organización y hace el levantamiento de información pertinente para llevar a cabo la auditoría. El auditor recopilará información referente a la cultura organizacional de la empresa, quienes son sus clientes, proveedores y principales competidores, el servicio o producto que comercializa, cantidad de empleados y sus funciones, capacitaciones al personal, si es que hay conflictos sindicales, funcionamiento del sistema de comunicación interna, etc.

Dentro de la segunda etapa llamada diagnóstico, se revelan las fortalezas y debilidades de comunicación interna dentro de la compañía. Los hallazgos de la etapa de diagnóstico permitirán crear las acciones correctivas dentro del plan de comunicación interna. Se crea un perfil de los empleados de la organización y se estudian los procedimientos implementados dentro de la misma. Gracias al diagnóstico se podrán determinar las necesidades comunicacionales de la empresa, los empleados compartirán sus expectativas con respecto a la compañía, y se comunicarán los objetivos de la alta dirección. Dependiendo de la herramienta que utilice el auditor, los diagnósticos podrán ser amplios o específicos. Para los diagnósticos amplios se utilizan la investigación de clima laboral y la auditoría de

comunicación interna. Para los diagnósticos específicos se utilizan el awareness y el readership.

La investigación de clima laboral se lleva a cabo a través de una encuesta. Esta encuesta está destinada a averiguar cómo se sienten los trabajadores con respecto a sus labores diarias. “Algunas de las categorías que se evalúan están focalizadas principalmente en la relación interpersonal, en el desempeño y la participación, así como también en las expectativas de desarrollo de sus integrantes” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 48). Esta encuesta tiene como objetivos medir el nivel de satisfacción y motivación de los empleados, identificar la efectividad del trabajo en equipo, analizar si las jefaturas se comunican adecuadamente con sus empleados y si los recursos de la compañía se aprovechan al máximo. Si bien estas encuestas son anónimas, los empleados sí deberán identificar la sección a la que pertenecen.

Por otro lado, la auditoría de comunicación interna se puede llevar a cabo antes o después de implementarse el plan de comunicación. Con esta auditoría la empresa podrá determinar sus falencias y fortalezas comunicacionales en distintas áreas. Por ejemplo se analizará la eficacia de los canales de comunicación, las distintas necesidades comunicacionales que los empleados tienen dependiendo de su área de trabajo, determinar si el clima laboral es bueno o malo, y qué percepción tienen los empleados de la compañía. Brandolini dice que la auditoría permite establecer los lineamientos de un plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones de la compañía, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medio.

Para evaluar el conocimiento que tienen los empleados con respecto a la gestión de la empresa se utiliza el awareness. Mediante esta herramienta se analiza el nivel de atención que puso el público interno a los mensajes de la empresa y si comprendieron y retuvieron la

información. El awareness se puede medir a través de encuestas, el test de recuerdo a las 24 horas, estudios comparativos y benchmarking. Este estudio es importante para la organización ya que de sus resultados dependerá si se toman medidas para cambiar las actitudes y opiniones de los trabajadores hacia la empresa.

Finalmente, la investigación del readership se utiliza para medir el nivel de lectura que tienen los empleados con respecto a las publicaciones de la empresa. “Esta investigación puede ayudar a establecer temas de interés de los empleados y conformar diferentes puntos de vista acerca de un tema tratado” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 57). Con estas encuestas la organización podrá averiguar qué artículos prefieren leer sus empleados, qué tan efectivo es el uso de fotografías, la forma y frecuencia de distribución de las publicaciones, y cómo influye la lectura de estas publicaciones en el desempeño de los miembros de la empresa.

La planificación es la tercera etapa de la comunicación interna. “La buena planificación produce planes flexibles y dinámicos, adaptables constantemente a las circunstancias, pero respetando los objetivos y misión última de la empresa” (Sainz, J. 2015. p. 45). A través de la planificación se realiza el plan estratégico de comunicación utilizando los resultados obtenidos en la auditoría. “En definitiva, es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar y se traza un plan estratégico tomando como guía las necesidades relevadas en el diagnóstico” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 39). Los objetivos establecidos deben ser medibles, realistas, específicos y coherentes. Estos objetivos se van a cumplir a través de la estrategia de comunicación interna de la empresa. La estrategia define lo que la organización debe hacer, mientras que la técnica establece cómo hacerlo. Es posible que la empresa se vea atravesada por una situación imprevista, por lo mismo la estrategia debe ser capaz de adaptarse a nuevos escenarios.

Se pueden implementar distintas tácticas dentro de la estrategia de comunicación. Por empezar, la organización debe segmentar sus públicos, decidir a quién dirigir sus mensajes. En segundo lugar se deberán establecer los canales adecuados para la emisión y recepción de los mensajes. “Un plan de CI debe contemplar la sinergia de los canales a fin de que no se solapen y se complementen. Además es necesario un conocimiento adecuado de la organización para que la elección del canal respete las necesidades específicas de comunicación” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 65). Igualmente importante es la periodicidad en la que se van a enviar los mensajes. Es clave que la información llegue a los empleados de manera oportuna. Finalmente, es imprescindible que se realice un presupuesto que garantice el éxito del plan de comunicación. La falta de recursos puede causar que se pierda continuidad.

A través de la cuarta etapa se ejecuta el plan estratégico de comunicación a través de distintas herramientas como reuniones, capacitaciones y creación de nuevas herramientas de comunicación interna. El éxito del plan de comunicación interna dependerá del respaldo de la alta dirección y de la creación adecuada de la política. Esta política de comunicación debe estar de acuerdo a las políticas corporativas. Además, debe estar destinada a generar un cambio cultural dentro de la empresa y que todos los empleados se involucren en el cambio.

La etapa final es la de seguimiento de las acciones ejecutadas, se analiza su efectividad y se realizan los cambios necesarios en el plan que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos. “Para evaluar los resultados, los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interna. En esta instancia se evaluará no solo el resultado de la comunicación sino también la adaptación y los cambios de actitud de los empleados” (Brandolini, González y Hopkins. 2009. p. 68). Se debe analizar si las metas fijadas fueron cumplidas en su totalidad. Así, se podrá determinar si los empleados están satisfechos con las

actividades comunicacionales, si se ha generado una cultura de comunicación y si los mensajes están siendo recibidos y comprendidos por el público objetivo.

La auditoría de comunicación interna

Para que la comunicación interna de una organización sea efectiva, es importante realizar periódicamente una auditoría de comunicación. Esta auditoría permitirá a la empresa analizar si las herramientas que utiliza para comunicarse llegan a su público objetivo, si las vías de comunicación se utilizan adecuadamente y si dicho público está entendiendo los mensajes de la manera deseada. “La auditoría de comunicación puede ser conceptualizada como una estrategia de investigación y de evaluación sobre la planificación, procesos y herramientas de la comunicación de las organizaciones” (Castillo, A. 2009. p. 20). Es imprescindible que se realice una auditoría interna dentro de una organización donde se están implementando cambios importantes como cuando hay una fusión o absorción de empresas, cuando se llevan a cabo campañas de comunicación y cuando la empresa está en crisis.

La realización de la auditoría interna permite “medir los resultados de las acciones de comunicación de la empresa y la forma en que sean comparables con los objetivos asignados” (García, J et al. 1999. p. 2). Cuando una organización establece los objetivos que debe cumplir la comunicación interna, éstos deben estar destinados a cumplir las necesidades de comunicación de la alta dirección, como por ejemplo, difundir políticas e incrementar el compromiso de los miembros. Otros objetivos se enfocarán en las necesidades de comunicación de sus empleados, por ejemplo la apertura para expresar sus dudas y preocupaciones. La auditoría interna tiene dos funciones principales, la primera de ellas es medir qué tan eficaces son las políticas de comunicación y los medios utilizados para su difusión. En segundo lugar, la auditoría debe realizar recomendaciones para corregir errores cometidos y presentar oportunidades de mejora para la organización.

Las auditorías internas permiten que la organización conozca las falencias comunicativas y sus respectivas causas. “La auditoría debe proporcionar juicios de valor sobre las causas de las disfunciones en aspectos relacionados con la comunicación e información o sobre la forma en que se pueden llevar a cabo las acciones, los planes, la elección de la estrategia interna, con el fin de permitir su correcta modificación” (García, J et al. 1999. p. 4). En primer lugar, el auditor deberá determinar los objetivos que busca cumplir la auditoría. Estos objetivos pueden ser destinados a reducir costos dentro del departamento de comunicación interna, encontrar las necesidades de comunicación de los empleados, mejorar el clima laboral, hallar problemas de comunicación, evaluar la eficacia de la comunicación, etc. Es importante tener bien establecidos estos objetivos ya que éstos son la base sobre la cual se tomarán futuras decisiones comunicacionales.

El auditor debe comenzar su trabajo recogiendo la información pertinente para cumplir con los objetivos de la auditoría. Deberá determinar qué información obtener y cómo obtenerla. “Para hallar las respuestas que buscamos se tendrán que combinar distintas técnicas de investigación. Así, para conocer cómo nos perciben los públicos, será interesante que llevemos a cabo encuestas y, posteriormente, algunas entrevistas en profundidad o dinámicas de grupo” (Castillo, A. 2009. p. 21). Además de interactuar con el personal dentro de una organización, es importante consultar fuentes documentales.

Para llevar a cabo una auditoría exitosa es necesario apoyarse tanto de técnicas de obtención de información cualitativas como cuantitativas. La auditoría de comunicación “requiere principalmente utilizar unos instrumentos de validación fiables para conocer el impacto de las acciones de comunicación de una organización en cantidad y calidad, y obtener información sobre las necesidades y expectativas de los públicos internos” (Saló, N. 2007. p. 128). Los auditores deben hacer uso de distintas técnicas para obtener la mayor y

mejor cantidad de información; además, deberán asegurarse de la veracidad y objetividad de la misma.

Existen varias herramientas para obtener información cualitativa, una de ellas es la auto observación. Con este método los empleados documentan su conducta contextualizada a su ejercicio profesional. Se puede utilizar también la observación sistemática mediante la cual el auditor estudia externamente a las personas en situaciones diarias. “Se produce una percepción planificada de la conducta de personas, registrando y codificando esos comportamientos a partir de variables e indicadores de investigación” (Castillo, A. 2009. p. 28). Por otro lado, la observación participante se utiliza cuando el auditor quiere estudiar un asunto oculto a la opinión pública. Adicionalmente, se pueden llevar a cabo entrevistas libres, semi estructuradas, no directivas o en profundidad.

En ciertas ocasiones es de utilidad hacer una lluvia de ideas con los colaboradores ya que esto permitirá combinar las ideas de todos para realizar el informe final. Las discusiones grupales permiten analizar su dinámica, cómo trabajan las personas entre ellas y conocer sus motivaciones y actitudes. Adicionalmente, se puede utilizar la técnica de Phillips 66 la cual consiste a dividir a las personas en grupos de 6 durante 6 minutos. “Tras la reunión el presidente y el secretario de cada grupo realizan una reunión entre los responsables de otros grupos para llevar soluciones conjuntas” (Castillo, A. 2009. p. 30). Asimismo, el auditor puede realizar un análisis de contenido, el cual se lleva a cabo sobre las herramientas de comunicación que utiliza la empresa. Finalmente, la utilización de encuestas en una auditoría es muy común, estas pueden ser descriptivas o explicativas. Todas estas herramientas tienen un factor en común, se realizan personalmente entre el auditor y los empleados. La interacción cara a cara trae grandes beneficios a la hora de realizar una auditoría. Se obtiene retroalimentación inmediata, además estas interacciones se llevan a cabo en los espacios diarios de los trabajadores por lo cual existe confianza entre el auditor y el auditado.

La auditoría se divide en dos fases: la primera es el diagnóstico y la segunda está dirigida a presentar las acciones correctivas. “Un diagnóstico consiste en diferenciar los elementos que componen una problemática de comunicación institucional, desagregarlos y analizarlos en contextos” (Suárez, A. 2008. p. 64). Los auditores deberán realizar un diagnóstico de los cinco factores principales de la empresa: identidad, comunicación, públicos, posicionamiento e imagen. “La auditoría es un instrumento fundamental para impulsar y dar a conocer la imagen de marca y de institución en el entorno estratégico de la organización” (Saló, N. 2007. p. 128). La organización debe difundir su misión, visión y valores para que los colaboradores sepan claramente cuál es la identidad de la empresa donde trabajan.

La manera en que una organización se presenta con sus públicos es su imagen. “El conjunto de características, valores y creencias con los que la empresa se diferencia de otra” (Suárez, A. 2008. p. 65). La identidad visual se refiere a los signos de la organización como su logo mientras la identidad conceptual se refiere a su cultura organizacional y filosofía. La característica principal de la identidad de una empresa es su nombre el cual puede ser descriptivo, toponímico, simbólico, patronímico o una contracción. Los elementos de la identidad visual se dividen en signos identificatorios primarios y secundarios. Dentro de los primarios encontramos a los logos, isotipos e isologotipos. Los secundarios, como los colores, dependen de los primarios y no poseen identidad suficiente para existir por si solos. Por otro lado, los elementos de la identidad conceptual incluyen la cultura corporativa y la filosofía de la empresa. Los auditores deberán investigar profundamente la cultura corporativa ya que no es un tema que se percibe a simple vista, por lo cual se deberán estudiar los rituales, creencias y comportamientos de la organización.

Los autores García, Ruiz y Ventura (1999) establecen que existen dos tipos de auditoría de comunicación interna, la auditoría horizontal y la auditoría vertical. “La auditoría

horizontal consiste en un estudio de todos los elementos que definen el estado comunicacional de una organización, mientras que la auditoría vertical responde al deseo de la dirección de llevar a cabo un análisis profundo sobre una determinada función o canal de comunicación de la empresa”. Por lo mismo, la auditoría horizontal es un estudio más completo ya que comprende toda la organización, mientras que en una auditoría vertical se analiza una parte de ésta. Escoger entre una y otra auditoría dependerá de las necesidades que tenga la empresa.

La auditoría horizontal o global permite al auditor conocer y analizar cómo se lleva a cabo la comunicación interna, qué herramientas se utilizan y si la política es efectiva para los objetivos comunicacionales de la empresa. A partir de esta información podrá realizar un reporte con recomendaciones y modificaciones a los procesos comunicacionales internos. Este tipo de auditoría es solicitada por la alta dirección y comprende todos los ámbitos de la organización. Se recomienda que las auditorías globales se lleven a cabo por personas externas a la organización para garantizar la imparcialidad del proceso. Por otro lado, la auditoría vertical o parcial “es aquella que se realiza sobre algún servicio administrativo, sobre alguna herramienta de comunicación o sobre unos públicos específicos” (Castillo, A. 2009. p. 23). A diferencia de la auditoría global, no es necesario que sea solicitada por la alta dirección ya que cualquier departamento la puede llevar a cabo para implementar acciones de mejora en su área específica.

En el año 1978, la International Communication Association llevó a cabo una investigación en varias empresas para determinar cómo se realizaba la comunicación interna. Esta asociación descubrió que la necesidad de información por parte de los empleados no era satisfecha ya que la información que recibían era escasa y de mala calidad. Asimismo destacaron que la comunicación ascendente no era efectiva, ya que los empleados no recibían

respuesta de sus superiores con respecto a sus mensajes y propuestas. La asociación encontró que mientras una fuente de información estaba más cerca de los empleados era más efectiva.

Además, los rumores otorgan información de mala calidad por lo cual los empleados prefieren recibir comunicados de los canales formales de la empresa. Adicionalmente, es prioridad para los empleados tener una conversación personal con la alta dirección en vez de mensajes por correo o cartelera. Finalmente se concluyó que las relaciones interpersonales eran malas cuando dentro de la organización había una gran distancia entre los receptores y las fuentes de comunicación ya que se abría la posibilidad a malas interpretaciones y rumores (Castillo, A. 2009).

Tecnologías de la información y la comunicación (TICS)

Los medios digitales han influenciado de manera positiva la comunicación interna de las organizaciones. La información se intercambia de manera multidireccional a través de todos los niveles de la empresa. “Las nuevas tecnologías están creando nuevos canales de comunicación dentro de las organizaciones, y también están modificando los viejos medios de comunicación” (Capriotti, P. 2009. p. 45). La utilización del internet en las empresas brinda enormes beneficios a la comunicación interna. En primer lugar, esta herramienta puede ser personalizada dependiendo de las necesidades que cada empleado tiene en su puesto de trabajo. Además, se ahorra tiempo en la toma de decisiones ya que permite recibir respuestas de manera inmediata. Finalmente, los públicos internos pueden dialogar fácilmente entre ellos y con los públicos externos de la compañía.

Los programas de comunicación interna del pasado, utilizaban herramientas unidireccionales de comunicación mediante las cuales la gerencia transmitía la información y las decisiones a los empleados sin brindar la oportunidad de retroalimentación. “Es un sistema de comunicación asimétrico en el cual el énfasis está en la información descendente (entretener, informar y persuadir a los empleados), donde se le asigna poca importancia a la

comunicación ascendente” (Capriotti, P. 2009. p. 43). Las herramientas de comunicación unidireccional son memorandos, boletines y comunicados oficiales, los cuales tienen prioridad sobre la comunicación personal ya que su objetivo es informar no recibir retroalimentación. Afortunadamente, esta percepción ha cambiado y ahora las organizaciones prefieren intercambiar información entre los empleados de todos los niveles, ya no se prioriza la comunicación descendente. “El intercambio de información se convierte en multidireccional (ascendente, descendente y horizontal) a través del diálogo, que establece un sistema simétrico de comunicación” (Capriotti, P. 2009. p. 44). Este sistema prefiere la comunicación personal como medio directo de recepción de la información.

Gracias a las TICs los empleados que antes eran meros receptores de información ahora son generadores de la misma. “Estas nuevas herramientas digitales (intranet, email, blog, chat, fórum) de comunicación están transformando la forma en que la gente obtiene información, se comunica y se involucra en las relaciones dentro de las organizaciones” (Capriotti, P. 2009. p. 46). Ha cambiado el rol pasivo de los empleados, cuando ellos necesitan información acceden a ella a través del internet, no esperan a que ésta llegue por medio de sus jefes. Al ser sujetos activos dentro de la comunicación interna, las dudas y opiniones de los empleados les ha convertido en emisores de información. El internet permite que haya una comunicación clara, multidireccional y simétrica dentro de las organizaciones. Estas nuevas tecnologías facilitan la comunicación interactiva convirtiendo a todos los empleados tanto en receptores como emisores. Se promueve la integración en todos los niveles de la empresa, ya que los empleados no solo interactúan con sus jefes sino con todos los miembros de la organización.

Con anterioridad, los altos mandos eran los emisores exclusivos dentro de la empresa ya que eran los únicos que contaban con la información necesaria. Hoy en día el internet facilita a los empleados el acceso a la información y que la compartan con todos sus

compañeros de trabajo. “Dentro de las organizaciones, las nuevas tecnologías permiten poner en circulación grandes cantidades de información. Esta información debe ser controlada para asegurar que proporciona información precisa y oportuna a la organización y sus empleados” (Capriotti, P. 2009. p. 48). Su uso adecuado permitirá que los empleados se desempeñen eficientemente en sus labores y se sientan motivados a compartir sus conocimientos con sus compañeros.

A través de las estructuras jerárquicas se controla el flujo de información emitido por los jefes a sus empleados. Este régimen dejó de ser necesario con la aparición de las nuevas tecnologías que permitieron que la información llegue de manera directa a su receptor sin la censura y control de los mandos medios. “Con estructuras planas, personas de diferentes departamentos y con funciones diferentes pueden trabajar juntos y compartir la información y el conocimiento. Los empleados pueden ponerse en contacto con otras personas cuyo conocimiento especializado puede ayudarles a hacer su trabajo” (Capriotti, P. 2009. p. 49).

Anteriormente, la alta dirección era quien controlaba la información. “Los directivos tomaban las decisiones necesarias para manejar recursos, responsabilidades y controlar a los empleados” (Capriotti, P. 2009. p. 50). Las nuevas tecnologías rompen con esta burocracia y eliminan las barreras de la comunicación. Los directivos dejan de ser los guardianes de la información (gatekeepers) y son los empleados quienes se responsabilizan por las decisiones que toman en su trabajo. Se dejan de lado a la jerarquía y el control de la información y se prioriza la apertura, la transparencia y la confianza. Sin embargo, hay que resaltar que la facilidad que brindan las TICs de comunicarse de manera digital muchas veces reemplaza el contacto personal. “Con frecuencia se argumenta que con el auge de las nuevas tecnologías de comunicación se manifiestan cambios en los patrones de conducta de los miembros de las organizaciones” (Yedra, Y. 2005. p. 52).

Comunicación persuasiva

En vista de que la información está controlada por las elites, la conformación de la cultura se lleva a cabo de manera descendente. Dependiendo de dónde viven las personas, éstas pueden recibir información completamente diferente a la que recibe alguien al otro lado del mundo. Estos mensajes persuasivos, pueden ser buenos o malos dependiendo de la intención y el contenido del mensaje. La persuasión es inevitable ya que nosotros formamos nuestras opiniones de las influencias que nos rodean: la política, las noticias, la mercadotecnia, etc. La empresa de fórmula para bebé Similac, sacó un anuncio dirigido a aquellas madres que juzgan a otras madres por sus habilidades de crianza. El anuncio concluye diciendo que no importan sus creencias, ya que todos somos padres primero y les da la bienvenida a la hermandad de la maternidad. El punto de este anuncio era decir que no importa si decides dar de lactar a tu hijo o darle fórmula ya que tú como madre tienes el derecho a decidir.

El camino a la persuasión implica sobrepasar algunas dificultades ya que el receptor debe ser capaz de poner atención al mensaje, entenderlo, creerlo, recordarlo y comportarse en consecuencia al mismo. Una persona será persuadida dependiendo de la situación, por ejemplo, un mensaje claro de entender pero con malos argumentos no será convincente. La ruta central de la persuasión está definida como el “convencimiento que ocurre cuando las personas interesadas se centran en los argumentos y responden con pensamientos favorables” (Myers. D.G. 2005. p. 250). Al tratar con personas sistemáticas, es importante tener argumentos sólidos que sean respaldados por hechos irrefutables ya que de lo contrario no se les podrá convencer con el mensaje expresado. Al querer lograr un cambio de conducta con el mensaje, cuando se hace por esta vía, el cambio es duradero. Por otro lado, existen personas que prefieren tomar la ruta periférica de la persuasión. Esta es una “forma de

convencimiento que ocurre cuando los individuos se ven afectados por indicios externos, como el atractivo del consumidor” (Myers. D.G. 2005. p. 251). En este caso, no es necesario tener argumentos sólidos ya que la persona está distraída o desinteresada por lo cual la mejor estrategia es realizar afirmaciones fáciles de entender. Los cambios en las personas que toman la ruta periférica por lo general son temporales. Es importante que aquellos que quieren que su mensaje sea entendido, lo hagan concordar con la ruta que siguen sus receptores.

Para que un mensaje sea recibido de la manera deseada, es importante el emisor del mismo. “Un comunicador creíble se percibe como experto y confiable” (Myers. D.G. 2005. p. 253). Sin embargo, el efecto del durmiente establece que un comunicador creíble es rápidamente olvidado mientras que el mensaje puede tener un efecto a largo plazo, inicialmente se descarta pero se vuelve eficaz a través del tiempo. El emisor de un mensaje se convierte en experto cuando habla con confianza, dice cosas con las que su audiencia concuerda o se le presenta como conocedor de un tema determinado. La percepción de la veracidad del emisor también influirá sobre su audiencia. El comunicador se verá más honesto si es que argumenta en contra de sus intereses, o si es que está dispuesto a sufrir por sus creencias.

El tener un orador atractivo agrada a la audiencia. Puede ser un atractivo físico como una modelo hermosa que vende té para adelgazar, o por semejanza ya que nos gustan las personas que se parecen a nosotros. Myers dice que “como regla general, respondemos mejor a un mensaje que viene de alguien de nuestro grupo” (Myers. D.G. 2005. p. 256). Sin embargo, este no siempre es el caso. Por ejemplo, la publicidad de Deja por años tenía como personaje a “la negra Blanquita” y era el detergente más vendido del país, no solamente comprado por la población afroecuatoriana pero por amas de casa de todas las razas y clases sociales.

Cómo es recibido el contenido del mensaje dependerá de la audiencia y si ésta se compone de personas cultas o de menor educación. Los primeros son más sensibles a los argumentos razonados mientras los segundos son influenciados por la opinión del comunicador. Si el mensaje inicialmente se enfoca en las emociones de la audiencia éste será consolidado por reflexiones emocionales. Por el contrario si la razón conforma las actitudes iniciales, luego la audiencia será convencida por argumentos intelectuales.

La primera impresión que tenemos de algo o alguien es muy importante ya que el efecto de la primacía influye sobre nuestras decisiones. Si una persona llega tarde a una entrevista de trabajo y además de eso se la ve desarreglada, seguramente no prestaremos tanta atención a su excelente hoja de vida ya que tuvimos una primera mala impresión. Por otro lado, si es que leemos 25 hojas de vida antes de entrevistar a alguien personalmente, lo más probable es que recordemos mejor la última hoja de vida que leímos que la primera. Esto en cambio, se llama el efecto de lo reciente. Existen varios canales de información que se utilizan para entregar un mensaje. Estos medios pueden ser por escrito, personales, en audio o video. Muchas veces no recibimos la información directamente de los medios ya que existe un flujo de comunicación de dos pasos: los medios la transmiten a los líderes de opinión quienes luego ejercen su influencia sobre nosotros. Si Gisella Bayona sale en una publicidad anunciando una nueva crema anti edad, seguramente más mujeres ecuatorianas compren esa crema en comparación a la crema que anunció con una mujer desconocida.

A medida de que la gente se va envejeciendo, sus actitudes van cambiando, esto es llamado por los psicólogos sociales como la explicación del ciclo vital. Por otro lado, existe la explicación generacional que establece que hay una brecha generacional entre los jóvenes y los adultos ya que las posturas de éstos últimos han permanecido inalterables a través de los años.

Para que la persuasión sea eficaz, se deben tener en cuenta cuatro factores claves: el comunicador, el mensaje, el canal y la audiencia. El comunicador debe inspirar confianza en su audiencia, lo que dice debe ser creíble. Por lo mismo debe hablar rápido y hacer contacto visual con sus receptores. Los mensajes que incitan miedo y los que se asocian con los buenos sentimientos son los más poderosos y convincentes. Generalmente los mensajes en persona son más eficaces, sin embargo los mensajes escritos son una mejor opción cuando se trata de comunicar algo complicado. Finalmente, tener en cuenta a quién se le está transmitiendo el mensaje también es importante ya que se debe considerar la edad de la audiencia, su sexo, intereses, etc. Es por esta razón que los especialistas en marketing delimitan un target al cual dirigir su publicidad, si la dirigen al público en general no será igual de efectiva.

La persuasión se puede contrarrestar mediante el desafío a las creencias o la elaboración de argumentos contrarios. Para mejorar la posición de las personas a resistir a la persuasión, Myers menciona la inoculación de actitudes la cual define como el “acto de exponer a las personas a ataques débiles con respecto a sus actitudes, de modo que cuando ocurra uno más fuerte, dispongan de formas para rebatir” (Myers. D.G. 2005. p. 280). Esta inoculación se utiliza bastante en las escuelas mediante campañas antitabaquismo y de abstinencia sexual.

La comunicación global: comercial e institucional

Al estudiar los públicos de las organizaciones, es importante enfocarse en los destinatarios de los mensajes y no solamente centrarse en los emisores. El éxito de las acciones que estos públicos realicen dependerá si es que éstos entendieron correctamente el mensaje o no. Por lo mismo, antes de analizar los resultados que dieron los mensajes hay que analizar cómo estos fueron captados por el público deseado. “Para poder realizar una actuación efectiva sobre los públicos de la organización por medio de la comunicación

corporativa es prioritario investigar cómo se forman los públicos” (Capriotti, P. 1999. p. 35). La información de una organización es procesada por los stakeholders y gracias a ésta permite que ellos formen su imagen con respecto a la misma.

De acuerdo a Capriotti, los públicos de una empresa son los destinatarios, “aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas” (Capriotti, P. 1999. p. 36). Es decir, son un grupo de gente concreta, no unos receptores cualquiera. Esta diferenciación es importante ya que distintos públicos interpretarán un mismo mensaje de manera diversa. La relación del individuo con la organización es bidireccional, se crea un vínculo entre ambos. “La noción de vínculo tiene una importancia fundamental, ya que a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses específicos en función de dicho vínculo o relación” (Capriotti, P. 1999. p. 37). Las acciones de las personas le afectan a la organización y las acciones de ésta les afectan a los individuos.

Dentro de la relación de las personas con una empresa se van estableciendo expectativas y obligaciones de ambas partes. Esta relación no se caracteriza solamente por las funciones económicas de la organización sino que también adopta funciones educativas y culturales. El individuo asumirá un nuevo rol o estatus como consecuencia de su relación con la organización. “El análisis de los públicos puede ser enfocado en función de la posición que ocupan y del rol que desempeñan los individuos en relación con la organización, y no en base a las características personales o de grupo” (Capriotti, P. 1999. p. 39). Los stakeholders de una empresa son internos y externos, entre ellos podemos encontrar los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes, etc. y cada uno de ellos tendrá un estatus y rol de público distinto.

Cuando las organizaciones aprenden cuales son las expectativas y obligaciones que cada grupo de stakeholders tiene, pueden dirigir sus acciones hacia la satisfacción de las

mismas. “Las expectativas no predicen cómo va a actuar el individuo, sino que señalan cómo debería actuar alguien que desempeña dicho rol. Se espera que el individuo se comporte de acuerdo a las pautas establecidas del rol que desempeña” (Capriotti, P. 1999. p. 40). Existen expectativas preestablecidas que cualquier individuo de un grupo determinado puede satisfacer. Por ejemplo al contratar una recepcionista ésta tiene que cumplir las pautas establecidas para dicho rol, y no podrá desviarse de aquello. Estos son roles institucionalizados ya que las funciones de la recepcionista están claramente establecidas y hay un contrato de empleo el cual detalla los derechos y obligaciones entre la empresa y la empleada. Hay otros roles no institucionalizados “que son más flexibles en su definición y desempeño para el individuo que los asume” (Capriotti, P. 1999. p. 41). En este caso no se han preestablecido expectativas sino que éstas se formarán cuando el individuo se convierta en público de la organización.

Los públicos pueden tener distintos intereses en una misma empresa dependiendo del rol que están ejerciendo en ese momento. Durante las horas de labores una persona es empleado es decir público interno, pero si en el fin de semana visita dicha empresa como cliente su rol y por ende sus intereses serán distintos ya que será un público externo. Esto se llama inclusión parcial: “los sujetos solo asumirán momentáneamente los intereses de los públicos en los cuales se hallan inmersos en un momento determinado” (Capriotti, P. 1999. p. 42). A pesar de que una persona tenga varios roles dentro de una misma empresa, siempre habrá un rol al que le dará prioridad lo cual podrá causar un conflicto entre roles al momento en el que los intereses del rol prioritario afectan aquellos del rol secundario.

En vista de que existe una gran cantidad de stakeholders diversos, es importante realizar una distinción entre los públicos internos y externos de una organización ya que habrán distintos intereses y distintas formas de comunicarse y relacionarse con ellos. Las acciones con los públicos internos de una organización están destinadas a incrementar la

motivación, crear un sentimiento de pertenencia y mejorar el entusiasmo de los empleados hacia la empresa (García, M. 2008. p. 513). La organización debe apuntar hacia un clima laboral positivo y a la satisfacción de todo su personal ya que de esta manera éste será el mejor difusor de los productos o servicios que ofrece la empresa. “El especialista en relaciones públicas trabajará estrechamente con los distintos públicos internos, con el objeto de conocerlos más profundamente y verificar que cada uno de los empleados transmite la filosofía de la empresa” (Barquero, J. 2010. p. 21). Los empleados deben estar conscientes de la importancia de su trabajo dentro de la empresa, por lo mismo la alta dirección debe premiar sus logros.

Existen varias actividades destinadas a la comunicación con los públicos internos. Una de estas es la repartición de información institucional a través de trípticos, correos electrónicos, boletines, etc. Adicionalmente, las empresas realizan capacitaciones a través de las cuales los empleados trabajan en equipo y aprenden nuevas aptitudes. Asimismo, la modalidad de comunicación va a diferir de una empresa a otra, habrán organizaciones informales con políticas de puerta abierta, mientras otras utilizarán las reuniones periódicas para comunicarse con sus empleados.

Por otro lado, la comunicación con los públicos externos tiene como objetivo principal transmitir a los individuos una imagen positiva de la empresa. El departamento de relaciones públicas “se ha convertido en imprescindible para cualquier organización que persiga una buena relación con sus públicos, de los que en definitiva depende su éxito, ya que ellos amplían el conocimiento de la empresa, permitiendo que se le crea, aprecie y distinga entre las demás” (Barquero, J. 2010. p. 22). Es importante que la persona a cargo de la comunicación externa defina claramente su público objetivo para que su mensaje sea recibido y entendido adecuadamente. El público principal serán los clientes actuales y potenciales de

la organización. También forman parte de los stakeholders externos los accionistas, los proveedores, los medios de comunicación, el gobierno y la comunidad.

Las empresas utilizarán diferentes medios para comunicar a su público externo las novedades de la organización. Por ejemplo, se utilizan comunicados de prensa a través de la radio, televisión o medios escritos. Para información más específica, se pueden enviar newsletters a los clientes y demás interesados de manera periódica. Adicionalmente, se pueden realizar publrreportajes de carácter informativo-explicativo. Las organizaciones además pueden invitar a su público a ferias, exhibiciones o fiestas para el lanzamiento de un determinado producto, y así conseguir que los medios de comunicación cubran el evento.

Finalmente, es importante que las organizaciones sepan manejar de manera adecuada las crisis por las que pueden atravesar. “La supervivencia de muchas marcas e instituciones, en buena medida, depende de la capacidad para reducir riesgos e incertidumbre” (Islas, O. 2005. p. 46). Para poder enfrentar este tipo de problemas es indispensable que la empresa cuente con una política de comunicación adecuada. Cuando una situación de crisis se presenta, la empresa debe ser capaz de informar, resolver y comunicar a tiempo las dudas que pueda tener su público con respecto a lo sucedido. El peor error que puede cometer una empresa en tiempos de crisis es mantenerse callada, por lo mismo, la comunicación será la mayor defensa de la empresa ante sus detractores (Bacuilima, J. 2010. p.39).

Entrevista realizada a Ilka Andino, directora de Boa Comunicación

Boa Estrategia y Comunicación es una empresa compuesta por 20 personas en Quito, 2 en Guayaquil y 1 en Ibarra, tienen alianzas en Cuenca y la oficina principal es en Quito. La persona entrevistada fue Ilka Andino quién es la persona a cargo del departamento de RRPP, su título es directora de asuntos corporativos y relaciones con medios. A pesar de que no tienen un área específica a cargo de las relaciones públicas internas, tienen secciones de

manejo de crisis, responsabilidad social, área digital y comunicación estratégica. Dentro de la comunicación estratégica se maneja la comunicación interna y externa. Ilka dice que no todos sus clientes les contratan para hacer relaciones públicas internas, entre las empresas que sí cuentan con este departamento menciona Solca, Pepsico y Humana.

Dentro de las relaciones internas Ilka considera importante hacer un diagnóstico de la empresa. Los resultados de este diagnóstico demostrarán por ejemplo que los empleados extrañan al gerente anterior quien les motivaba a hacer un mejor trabajo. Actualmente están haciendo en Pepsico una campaña de comunicación interna ya que la empresa se está cambiando de sede. Entre las actividades que están realizando está una campaña de pertenencia llamada “nosotros somos Pepsico”, adicionalmente les están informado cómo va a ser el cambio y dónde es la nueva planta. Dependiendo del tamaño de la empresa, Boa utiliza distintos métodos para realizar la comunicación interna. Si es que no hay muchos empleados, se hace reunión con todos ellos. De lo contrario se utilizan carteleras, intranet, pantallas e inclusive se entregan comunicados con el rol de pagos. Además se les capacita a los jefes de área para que transmitan la información en cascada. Uno de los objetivos es hacer que las personas participen con entusiasmo de los nuevos proyectos que emprende la organización con campañas de motivación. A los obreros se les hace un tipo de campaña y a los administrativos otra.

Las comunicaciones internas de Boa las maneja Ilka en conjunto con la parte administrativa. Ella es la supervisora de todas las cuentas. Como parte de las comunicaciones internas de Boa, se hace una reunión todos los lunes en la cual se les mantiene al tanto a sus empleados de lo que sucede dentro de la empresa: las cuentas que se van, las nuevas cuentas que se adquieren, dónde necesitan más apoyo etc. Por su lado, los gerentes de cuenta comentan los pendientes de la semana con sus distintos clientes. Ilka quiere tener un manejo

transversal de su personal, es decir tiene una persona que trata con el cliente y de ahí los otros ejecutivos son apoyo.

En cuanto a las relaciones externas, el manejo dependerá del cliente. Por ejemplo, tienen una persona a cargo de las comunicaciones externas de Solca que tiene su oficina en el hospital. Ella canaliza los medios de comunicación, las entrevistas que les hacen, las convocatorias cuando hay aperturas de salas nuevas, etc. Por otro lado, para otros clientes como Telefónica hacen “clippings”, es decir revisan los periódicos para ver qué tanta cobertura dieron los medios a un tema determinado. Otra parte de su trabajo es canalizar la comunicación entre el Estado y la empresa privada. Por ejemplo cuando La Fabril tuvo un problema en sus plantaciones, coordinó una visita con el Ministerio de Agricultura.

Adicionalmente a estas actividades hacen diagnósticos de comunicación, mapas de riesgos, entrevistas a gerentes, mandos medios y operarios, preparan mensajes y planes de comunicación. Boa hace muchos eventos para sus clientes. La estrategia de ellos es siempre tener un fotógrafo y un videógrafo propios ya que en el caso de que no vaya ningún medio ellos tienen este material que al día siguiente del evento envían a los medios con un boletín para que cada medio edite su propia noticia.

La relación de Boa con los medios de comunicación ha cambiado a raíz de los cambios que el gobierno ha realizado. El Estado tiene el 57% de los medios de comunicación y los demás medios se ven limitados en lo que pueden decir y hacer. El “free press” o publicity es cada vez más difícil de conseguir en el Ecuador ya que la Ley de Comunicación dice que eso es publicidad. Por lo mismo, a Ilka le toca ser más creativa al momento de conseguir “free press”. Boa tiene como cliente a la cementera La Farge y cuando esta empresa realizó un evento, Ilka hizo poner unos sacos de cemento a lado del podio, entonces cuando el ministro dio su discurso, salieron los sacos de cemento el momento en que los medios le grabaron.

Ilka comenta que antes en el campo de las relaciones públicas nunca se presionaba vía la facturación en publicidad para que los medios saquen un “free press”. Ahora en cambio, los medios condicionan el “free press” con las pautas publicitarias. Asimismo, comenta que lo que ha surgido en las relaciones públicas, es un manejo estratégico de la comunicación donde cualquier periodista dice que es relacionador público porque tiene amigos en los medios y por ende ellos manejan el “free press” ya que sacan boletines con medios amigos. Por otro lado, Ilka sostiene que siempre hay que buscar la forma de cómo plantear la información. Por ejemplo, Nestlé maneja su comunicación a través de fundaciones entonces no se enfocan en solamente mercadear sus productos sino las actividades de responsabilidad social que realizan. Esta estrategia les ha servido para obtener mayor “free press”. Las empresas deben tener evidencia de buen gobierno corporativo, que no discriminan por género, que no contratan menores, etc.

Adicionalmente, dice que el manejo de la comunicación digital está en auge pero hay que realizar una estrategia digital ya que no se pueden generalizar los mensajes, lo que se publica en Facebook es distinto de lo que se comparte en Twitter. Los comunicadores deben tener la capacidad de informar todo en 140 caracteres. Además hay que determinar cuántos mensajes se envían al día para que la información sea recibida por el mayor número de gente. Se realizan informes que indican a cuánta gente llegaron los mensajes, cuántas veces se compartieron y la efectividad de los mismos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no les conviene a todas las empresas manejarse en redes sociales como Twitter. Por ejemplo, una institución como el Hospital Metropolitano no debe tener Twitter ya que le hace susceptible de demasiadas críticas con respecto al tratamiento de pacientes a los cuales los médicos no han podido salvar.

Boa se maneja en base a honorarios mensuales tomando en cuenta el número de horas y de personas que se necesitan. Otra opción es que entregan un presupuesto por la estrategia

que necesita el cliente para comunicar y solucionar un tema determinado. Por ejemplo, le aconseja a sus clientes que han enfrentado problemas con la semaforización de los alimentos, que no hablen con el gobierno como empresa, sino que hablen como parte del sector de alimentos. En cuanto al tema de presupuesto, Ilka dice que el mercado ha cambiado. Cuando hay crisis económicas en el país lo primero que cortan las empresas son los “extras” y la comunicación es considerada un “extra”. Cada vez hay menos inversiones grandes para el manejo de las RRPP.

La comunicación dentro de las organizaciones debe ser integral. Las empresas no deben limitarse a utilizar un solo tipo de comunicación ya que existen distintos canales que se utilizan dependiendo del mensaje. “La comunicación se convierte en el medio idóneo por el que se alimentan de recursos sociales los sistemas de las organizaciones” (Marín, S. 2012. p. 82). Además, es importante señalar que la comunicación es responsabilidad de todos por lo mismo es un punto que debe reforzarse constantemente a todo nivel en la organización.

Se puede concluir que la aparición de las TICs cambió la manera en que las empresas se comunican con sus empleados ya que actualmente no se prioriza la comunicación descendente sino que todos los empleados tienen la oportunidad de ser tanto emisores como receptores. Por lo mismo, la tecnología de la comunicación permite reducir las barreras de tiempo y de geografía, los empleados pueden estar conectados a cualquier hora en cualquier parte del mundo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que si bien las nuevas tecnologías facilitan la transmisión de información, es importante que no se deje de lado la comunicación personal la cual será siempre la mejor herramienta para asegurar de que el mensaje ha sido recibido y entendido.

Por otro lado, cabe recalcar la importancia de llevar a cabo una auditoría de comunicación interna ya que a través de la misma se pueden encontrar y solventar los problemas comunicacionales que se suscitan. Muchas veces las organizaciones priorizan la

comunicación externa, dejando de lado la comunicación interna que es igual de importante. Esta actividad “es un proceso cíclico, por lo que en análisis es un elemento inherente de la comunicación organizativa” (Castillo, A. 2009. p. 31). La auditoría trae grandes beneficios a las empresas ya que las relaciones entre la gerencia y sus empleados mejorarán lo que repercute de manera positiva en el rendimiento de estos últimos.

Además, queda claro que establecer una buena política de comunicación interna garantizará el éxito de la organización. Cuando los empleados sienten la confianza de ser escuchados su motivación y apoyo por la empresa es mayor. “Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mayor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo” (Dirección y Gestión de Empresas. 2007. p. 7). Por el contrario, al haber comunicación deficiente los procesos se vuelven lentos y surgen los rumores.

Auditoría de comunicación interna a Industrias Omega C.A.

Reseña de Industrias Omega C.A.

La empresa fue creada por Adolfo Ginsberg en el año 1940. Abrió sus puertas bajo la denominación “Omega Fábrica de Artículos de Papel”. La firma inició sus operaciones con 7 personas. Fue la primera fábrica en el Ecuador en traer una máquina flexográfica, la cual imprimía papel en rollos a cuatro colores.

Actualmente Industrias Omega se dedica a la transformación del cartón y cartulina en cajas plegadizas, material POP, láminas microcorrugadas y una diversidad de productos impresos para la industria farmacéutica, alimenticia, publicitaria y florícola. Es importante

resaltar que la sección gráfica fue introducida en el año 1985 y la sección microcorrugado se introdujo doce años después en 1997.

Misión

Industrias Omega C.A. es una empresa líder en la fabricación de cajas de cartón, láminas corrugadas, utilizando la mejor materia prima nacional e internacional, empleando modernos procesos de elaboración y rigurosos controles de calidad que garantiza un producto de alto rendimiento.

Visión

Industrias Omega se proyecta como una empresa sólida, reconocida a nivel local y nacional por la óptima calidad de sus productos y excelente servicio al cliente.

Los artículos elaborados por Industrias Omega, elevan la calidad y presentación de los productos comercializados por sus clientes aumentando así su nivel de presencia y posicionamiento del mercado.

Valores

Trabajar con honestidad

Respetar al medioambiente

Desempeñarse con integridad y transparencia

Mapa de públicos internos



Gráfico No. 1 Mapa de públicos internos

Mapa de públicos externos



Gráfico No. 2 Mapa de públicos externos

Objetivos de la auditoría

Generales:

¿Están consientes los empleados de la cultura organizacional de Industrias Omega C.A.?

Específicos:

¿Conocen los empleados los colores institucionales de Industrias Omega C.A.?

¿Cuál es la comunicación más utilizada? (transversal, ascendente, descendente)

¿Qué información quieren recibir los empleados?

Técnicas de auditoria

Para esta auditoría se realizó una entrevista a Paulina Arellano, jefe de Recursos Humanos de la organización. Adicionalmente se realizaron encuestas a toda la población. En vista de que Industrias Omega C.A. cuenta con 69 personas, este constituye su universo.

Entrevista

Paulina quién es la encargada de RRHH dice que con personal administrativo se comunica por correo electrónico y con personal de planta se comunica verbalmente o por medio de memos. En su opinión, los dos medios son efectivos dependiendo del grupo al que se está enfocando. Dice también que hay que tratar de ser lo más concreto y sencillo si es que quiere transmitir adecuadamente su mensaje. Ella considera que la apertura y el carácter de la gente es una barrera. Dice que las personas se ponen a la defensiva de ciertas cosas como cuando se trata del cumplimiento de reglas y normas. Ella expresa que en la empresa la gente se entera de las cosas antes de que el departamento de RRHH pueda canalizarlas correctamente, la comunicación entre ellos es tan rápida que se malinterpreta el mensaje, saben todo lo que RRHH va a hacer o decir pero distorsionado entonces ya suben a su oficina con esa predisposición defensiva antes de recibir correctamente el mensaje, es decir se juega al teléfono dañado por lo que opina que hay una mala cultura organizacional en este sentido.

Paulina comunica las decisiones al grupo de forma verbal, mediante correo electrónico o la cartelera de la empresa. Se hacen reuniones con la gente para tratar de trabajar en equipo lo cual ella considera que es lo más importante. La comunicación en su departamento es horizontal al igual que entre Paulina y el resto del área administrativa. Establece que la gente debe estar consciente de lo que se le dice, hay que registrar lo dicho hasta en la reunión más simple. Las actas firmadas son importantes para ella ya que opina que luego la gente dice que no ha recibido el mensaje, que no sabe de qué se trata.

El departamento de RRHH no tiene una estrategia de comunicación por lo cual la mayor parte del tiempo se apagan incendios. Cuando el departamento de RRHH se entera de que algo está pasando, ese rato se improvisa una reunión para decidir qué se va a hacer en ese caso en concreto. Implementar una estrategia ayudaría a plantear objetivos y a establecer qué decisiones se van a tomar. Es imprescindible que los jefes de área trabajen en equipo para que no haya una distorsión de la información. Paulina considera que la comunicación interna se basa en honestidad, en buscar la coherencia entre lo que se dice y se hace dentro de la empresa.

Con respecto al apoyo por parte de la alta dirección Paulina dice que lo hay el 50% de las veces. Muchas veces las decisiones que toma el gerente no se comunican a las áreas respectivas, lo cual ocasiona incertidumbre. En los tiempos actuales es mejor apoyarse en un equipo de trabajo y estar abierto a recibir sugerencias. Entre más personas se involucran en solucionar un problema, los resultados van a ser mejores.

Dentro del plan de capacitación se asigna un presupuesto para cursos de comunicación efectiva a los jefes de área, sin embargo no se ha capacitado al resto de personal en este tema. La comunicación interna se lleva a cabo a través del departamento de RRHH y la trabajadora social, sin embargo no existe dentro de la empresa un departamento específico a cargo de la misma. Industrias Omega no cuenta con un presupuesto exclusivo

para la comunicación interna. El mayor desafío al trabajar temas de comunicación interna es romper los paradigmas de la gente y tratar de que tengan una perspectiva más amplia con respecto a la comunicación. Los chismes y rumores son un tema cultural que viene desde los hogares de los obreros por lo que están acostumbrados a seguir difundiéndolos en vez de cortarlos de raíz.

Resultados de auditoria

Pregunta 1

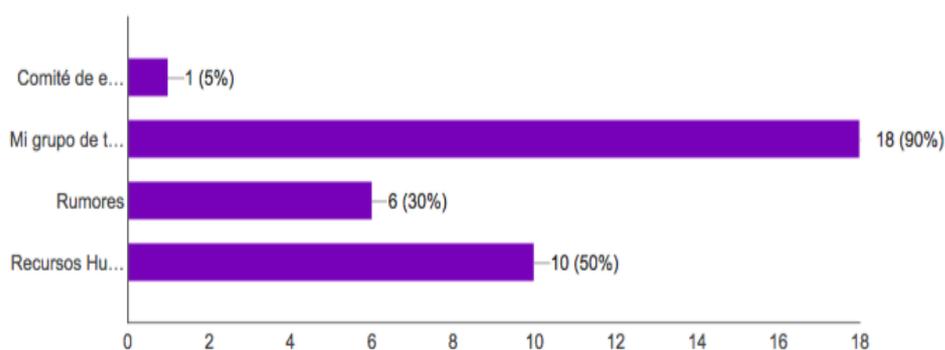


Gráfico No. 3 Resultados pregunta 1

El 90% de la población se mantiene informado de los asuntos de la compañía a través de su grupo de trabajo. Esto quiere decir que existe una comunicación fluida entre los empleados y sus compañeros. Es recomendable reducir el nivel de información que se filtra por rumores y reforzar la gestión de RRHH en este sentido.

Pregunta 2

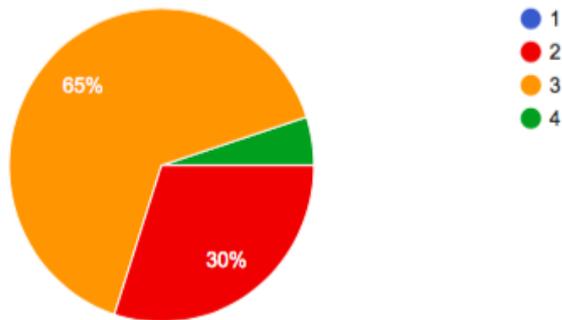


Gráfico No. 4 Resultados pregunta 2

El 65% de los empleados considera buenos los canales de comunicación interna de la empresa. Un 5% de las personas encuestadas califica la comunicación interna como deficiente. Es recomendable conversar con dichos empleados para analizar porqué sus respuestas difieren tanto de las de sus compañeros.

Pregunta 3



Gráfico No. 5 Resultados pregunta 3

Todos los empleados conocen la política de calidad de Industrias Omega. Esto es importante ya que demuestra la conciencia que tienen las personas con respecto a la importancia de ofrecer a los clientes productos de calidad.

Pregunta 4

Colores Industrias Omega: azul, blanco, gris

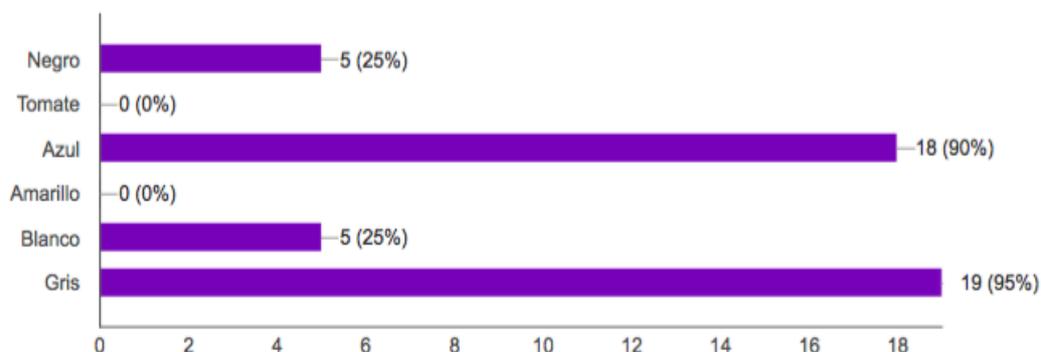


Gráfico No. 6 Resultados pregunta 4

Se debe reforzar el conocimiento de los colores empresariales ya que los mismos forman parte de la identidad de la compañía.

Pregunta 5

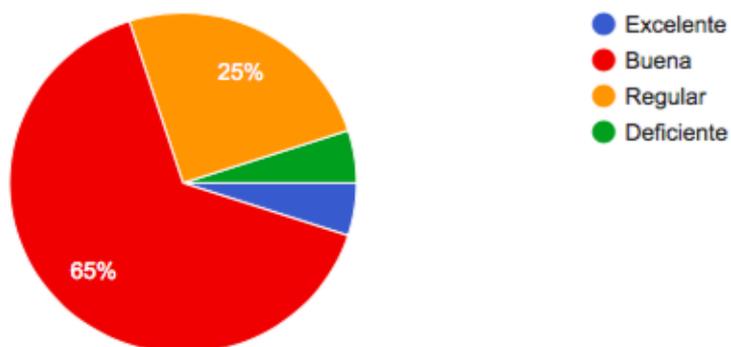


Gráfico No. 7 Resultados pregunta 5

La mayor parte de la población califica como buena la información recibida por parte de RRHH y la trabajadora social. Sin embargo, 25% de ellos la consideran regular por lo que deberán tomarse las medidas correctivas necesarias para mejorar la comunicación con ese grupo de personas.

Pregunta 6

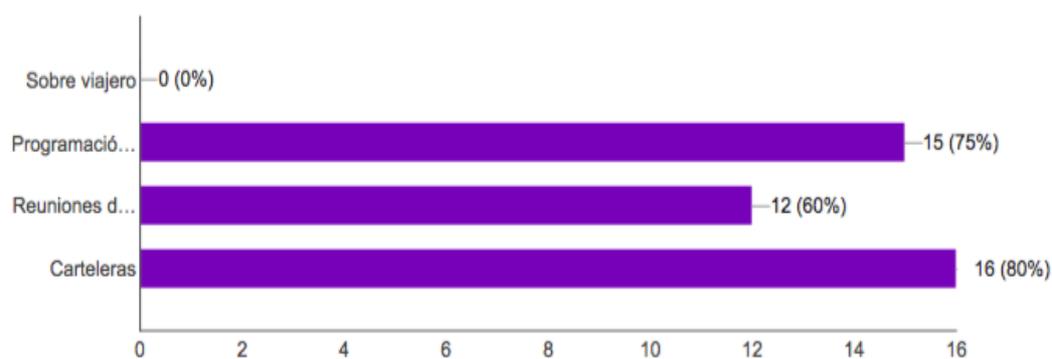


Gráfico No. 8 Resultados pregunta 6

El 80% de los empleados se informan diariamente sobre su trabajo a través de las carteleras. Es importante que las instrucciones se redacten de una manera clara y fácil de entender para evitar errores en la producción.

Pregunta 7

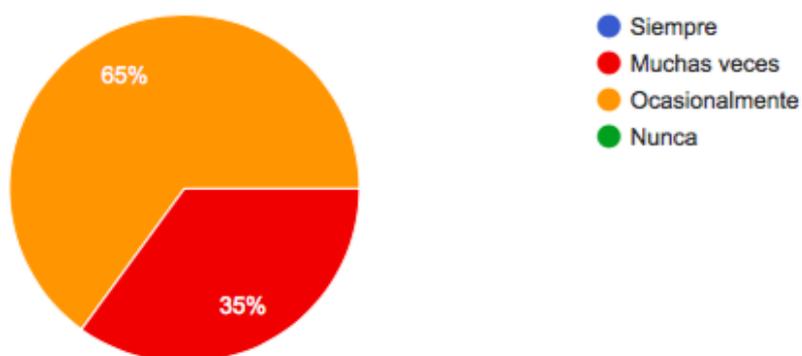


Gráfico No. 9 Resultados pregunta 7

De manera ocasional, les llega a los empleados información por medios informales. Esto demuestra que RRHH y los jefes directos hacen una buena gestión al informar de manera formal a los empleados.

Pregunta 8

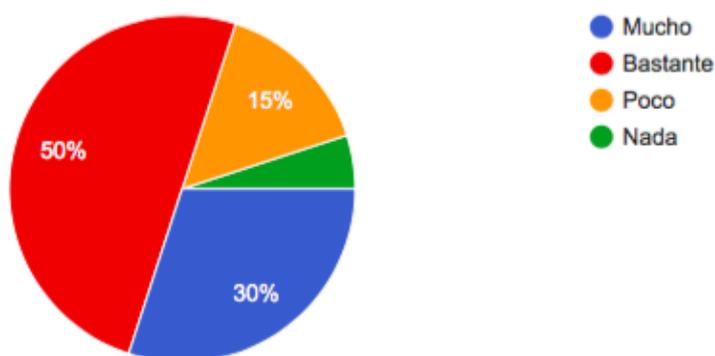


Gráfico No. 10 Resultados pregunta 8

La mayoría de los empleados consideran que la información entre ellos y sus compañeros es fluida. Esto es importante ya que al haber buena comunicación se promueve el trabajo en equipo.

Pregunta 9

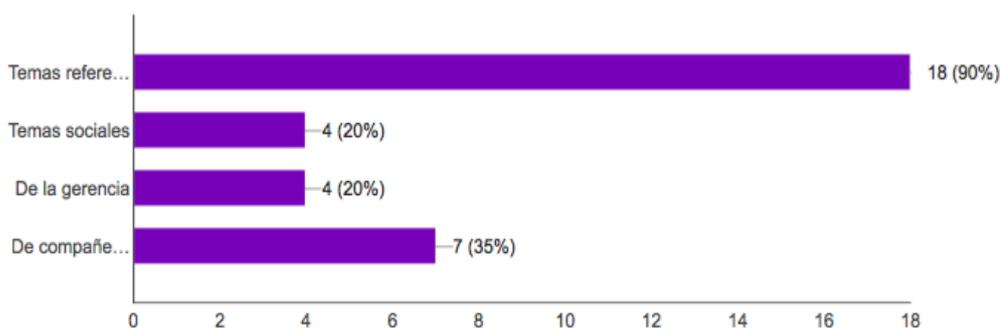


Gráfico No. 11 Resultados pregunta 9

El 90% de las personas considera que la mayoría de novedades que se reciben a diario tiene que ver con temas de trabajo. Esto incide positivamente en el bajo porcentaje de rumores que hay en la empresa.

Pregunta 10

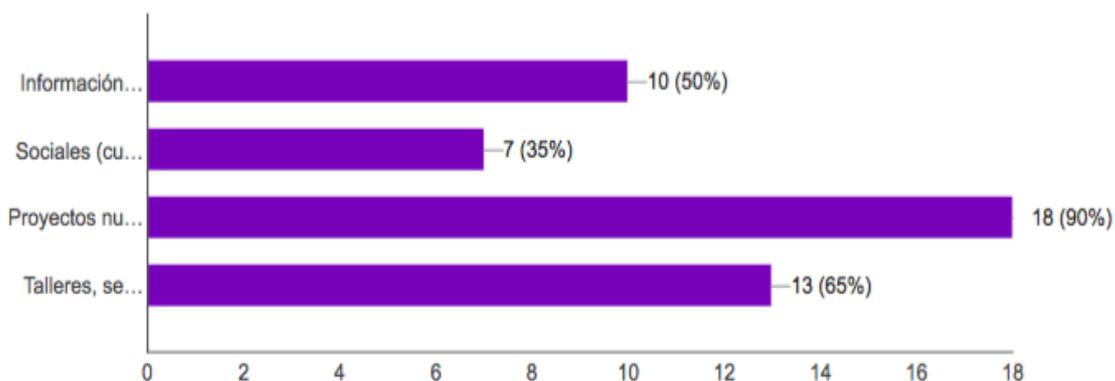


Gráfico No. 12 Resultados pregunta 10

A la mayoría de los empleados les interesaría recibir un boletín a través del cual se les informe sobre los proyectos nuevos que emprende la empresa y los talleres y seminarios que se ofrecerán dentro de la misma.

Pregunta 11

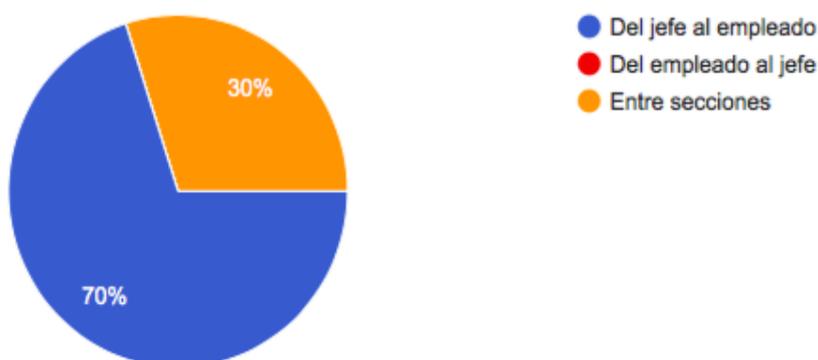


Gráfico No. 13 Resultados pregunta 11

El 70% de las personas consideran que la información siempre se transmite del jefe al empleado. La empresa debe mejorar la comunicación bidireccional ya que los empleados tienen retroalimentación importante que puede aportar en mejoras a la producción.

Pregunta 12

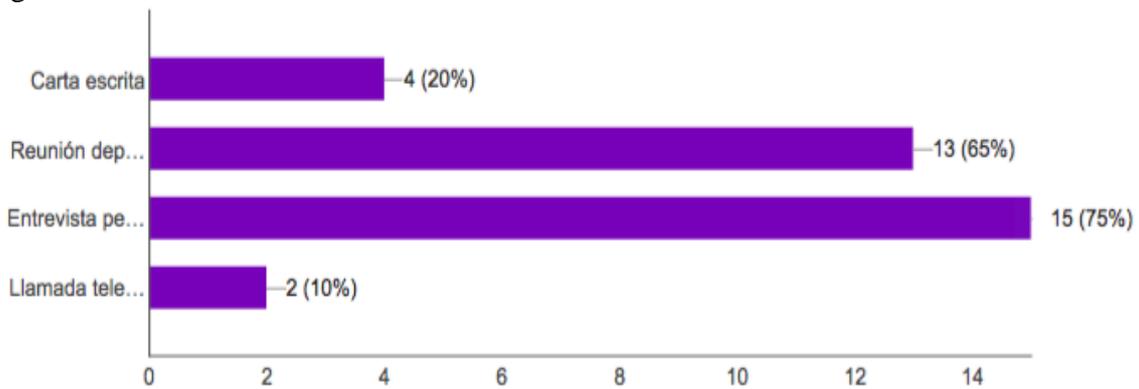


Gráfico No. 14 Resultados pregunta 12

Los empleados valoran hablar personalmente con sus jefes. Consideran que las entrevistas personales y reuniones departamentales son la mejor manera de comunicarse.

Pregunta 13

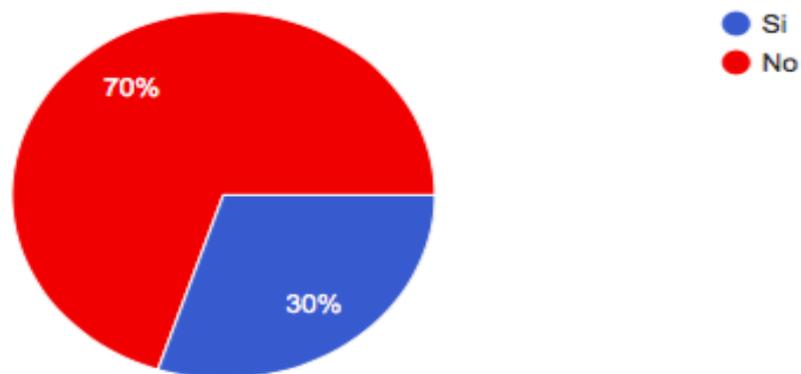


Gráfico No. 15 Resultados pregunta 13

El 70% de los empleados ha realizado una sugerencia a la dirección de la empresa.

Pregunta 14

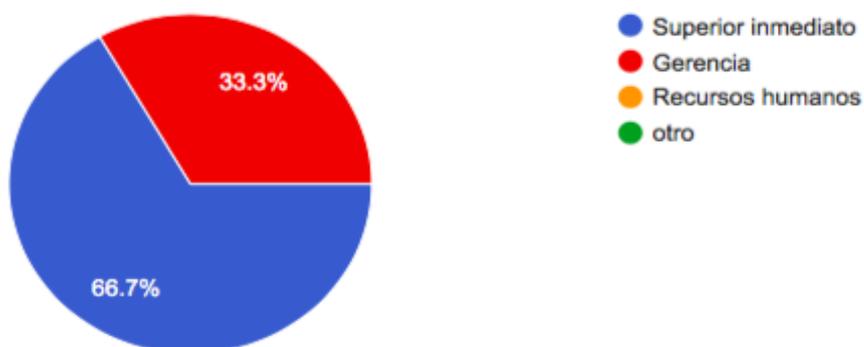


Gráfico No. 16 Resultados pregunta 14

Hay gran apertura por parte de los jefes y de la gerencia en escuchar las sugerencias de los empleados, por lo mismo prefieren hablar directamente con ellos que con la oficina de Recursos Humanos.

Pregunta 15

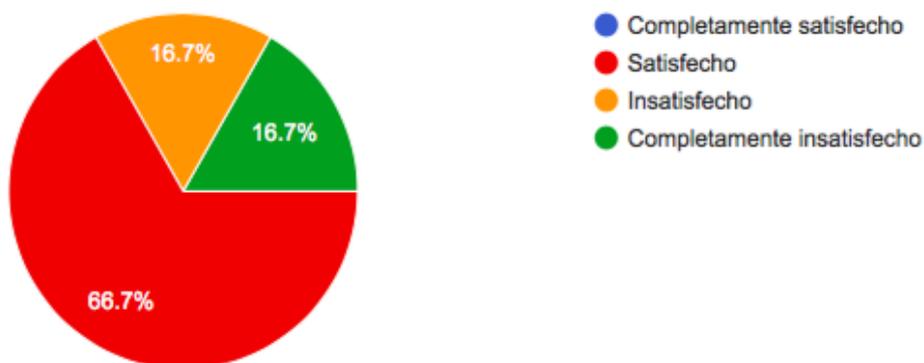


Gráfico No. 17 Resultados pregunta 15

Hay un alto nivel de satisfacción con la respuesta recibida por los altos mandos cuando se han realizado sugerencias por los empleados.

Pregunta 16

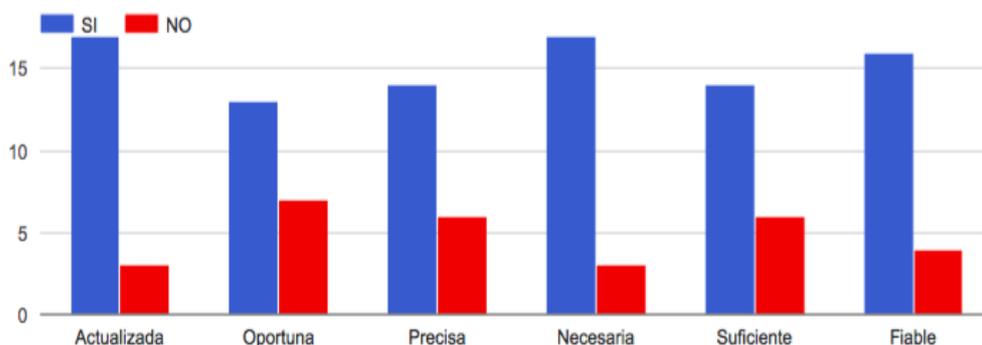


Gráfico No. 18 Resultados pregunta 16

La mayoría de empleados consideran que la información oficial emitida por Industrias Omega cumple con sus expectativas. Como oportunidad de mejora, habría que analizar porqué el 6% de los empleados no cree que la información es oportuna ni suficiente.

Determinación de los problemas comunicacionales

Después de analizar los resultados de las encuestas he podido determinar cuáles son los problemas comunicacionales que tiene Industrias Omega. En primer lugar, los empleados consideran que los canales de información en la empresa son malos. Además, un alto porcentaje de las personas se mantienen informadas de los asuntos de la compañía a través de rumores en vez de los canales formales de la organización.

Por otro lado, el personal cree que uno de los colores corporativos es negro, sin embargo los colores de Industrias Omega son azul, blanco y gris. Más de la mitad de las personas consideran que la comunicación es del jefe al empleado. Asimismo, casi todos los trabajadores prefieren que sus jefes se comuniquen con ellos a través de reuniones departamentales y entrevistas personales.

La entrevista con Paulina fue muy valiosa para determinar que los problemas comunicacionales nacen desde la gerencia. Al no aplicar la estrategia de comunicación interna, los procesos internos se ven afectados ya que los empleados no interactúan adecuadamente. Las distintas secciones de la empresa son las últimas en enterarse de las decisiones del gerente lo cual causa incertidumbre y desmotivación. Como evidencia de esto Paulina comenta que los rumores son señales de comunicación ineficiente dentro de esta organización.

Recomendaciones

Para mejorar los canales de comunicación interna en Industrias Omega, es imprescindible realizar campañas de comunicación que promuevan el uso de los canales internos de la empresa y evitar los rumores. Además, es necesario capacitar al personal con respecto a los colores corporativos de la empresa y así posicionar la identidad de la misma.

A pesar de que las instrucciones para producción se comunican a través de carteleras y el sobre viajero, los trabajadores prefieren la comunicación personal. Por lo mismo, se recomienda organizar una campaña dirigida exclusivamente a las jefaturas de la empresa y fomentar el uso de reuniones y entrevistas personales en sus áreas.

Asimismo, a través de una campaña, se debe fomentar la comunicación bidireccional ya que actualmente no existe una retroalimentación por parte de los empleados, ellos son los receptores y los jefes los transmisores de los mensajes.

Es recomendable que el gerente forme un equipo para implementar y ejecutar de manera adecuada la estrategia de comunicación. Es necesario establecer qué es lo que se quiere lograr y determinar los objetivos que se van a cumplir con la implementación de la misma. Dicho plan de acción deberá basarse en la misión y los valores de la empresa y además enfocarse tanto en los públicos internos como externos de la organización.

También se recomienda que el gerente realice de manera periódica reuniones de trabajo a través de las cuales los empleados pueden aclarar sus dudas y aportar con sugerencias para mejorar la productividad y el desempeño dentro de la empresa.

Campañas comunicacionales

Campaña # 1

Objetivo general: Capacitar a los empleados de Industrias Omega C.A. sobre los objetivos de la empresa.

Objetivo específico: El 90% de los empleados deberá conocer los colores de la empresa en un tiempo de 4 meses.

Estrategias comunicacionales

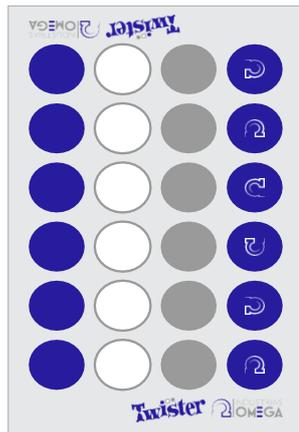
| Campaña | Estrategia | Mensaje | Tácticas |
|-----------------------------|---|---|---|
| Campaña de identidad | Expectativa: Se comunica a los empleados que próximamente todos conocerán los colores de Industrias Omega. | Como actores de Industrias Omega, debemos saber nuestros colores! | Se entregará a todos los empleados una cajita de regalo con caramelos de los colores de Industrias Omega. |
| | Informativa: Evento didáctico de socialización de los colores. | | Se organizará una día de Twister. Los colores del Twister serán los colores corporativos de Industrias Omega. |
| | Recordación: entrega de obsequios con los valores de la empresa. | | Se regalará una pulsera de tela con los colores de Industrias Omega. |

Expectativa



Gráfico No. 19 Caramelos

Informativa



Twister
INDUSTRIAS OMEGA

CÓMO JUGAR

Extiende tu cuerpo en el suelo.

3+ jugadores: Un jugador-árbitro gira la ruleta y dice los movimientos.

2 jugadores: Turnado para girar la ruleta.

Quien gira dobla: inventa un movimiento para que los jugadores lo hagan, ¡¡¡inventos increíbles!!! Pero la parte frontal de la ruleta y encuéntalos algunos ideas divertidas.

Atre: Deja la parte del cuerpo que digas en el aire, en lugar de sobre el tapete. Si ya tienes una parte de tu cuerpo en el aire y sale "que" otro vez, cambia esa parte del cuerpo sobre cualquier círculo vacío y haz el nuevo movimiento.

EL JUEGO

Gira la ruleta y di en voz alta los movimientos. Los jugadores deben mover esa parte del cuerpo al círculo de ese color tan rápido como puedan.

Si cae una flechita a un lado en el tapete, o si se caen, ¡¡¡¡¡ELIMINADO!!!

El último jugador que quede en pie es el ganador!

REGLAS RÁPIDAS

Gira una mano o un pie por círculo.

El primer jugador que llegue a un círculo lo ocupa.

- Quien gira la ruleta es el árbitro y decide en cual de los círculos.
- Cuando haya realizado su movimiento no puede moverse.
- No ver a menos que el árbitro esté de acuerdo, incluso si otro jugador está intentando pasar por encima de él.
- Si los seis círculos de un color están ocupados, gira la ruleta otra vez.
- Si el árbitro dice una combinación que ya está haciendo, mueve tu mano o pie a otro círculo de esa misma color. Si los seis de esta están ocupados, se gira otra vez.

Gráfico No. 20 Juego de Twister

Recordación



Gráfico No. 21 Pulseras

Planificación operativa de las estrategias de la campaña # 1

| Actividad | Responsable | Cronograma | | Recursos Necesarios |
|--|---|---|-----------------------|---|
| Generar expectativa. Regalar cajitas con caramelos que sean de los colores de Industrias Omega. | - Subgerencia - Recursos Humanos | O | | - Las cajitas se harán In House - Confiteca: proveedor de caramelos personalizados con los colores y logo de Industrias Omega. |
| | | Difusión de los colores organizacionales. | | |
| Día de Twister | - Gerencia General - Subgerencia - Recursos Humanos | O | N | - Actividad In House - Comida y bebidas - Música - Juego de Twister - Premios |
| | | Organización del evento. | Ejecución del evento. | |
| Regalar pulseras de tela con los colores de Industrias Omega. | - Subgerencia - Recursos Humanos | D | E | - Proveedor de pulseras |
| | | Mandar a hacer las pulseras | Regalar las pulseras | |

Presupuesto campaña # 1

| Concepto | Valor |
|---|-------------------------|
| Caramelos personalizados | \$500 |
| Música | \$100 |
| Parillada y bebidas soft para actividad Twister | \$800 |
| Juego Twister | \$150 |
| Premios para ganadores Twister | \$200 |
| Pulseras de obsequio | \$100 |
| | TOTAL USD: 1,850 |

Campaña # 2

Objetivo general: crear un boletín con los contenidos de interés de los empleados.

Objetivo específico: el 100% de la compañía deberá recibir el boletín en un tiempo de 12 meses.

Estrategias comunicacionales

| Campaña | Estrategia | Mensaje | Tácticas |
|--------------------------------|--|---|---|
| Campaña de Comunicación | Expectativa: difundir el mensaje: Estamos creando algo nuevo para ti... pronto lo descubrirás | Estamos creando algo nuevo para ti... pronto lo descubrirás | Utilizar el correo electrónico y las Carteleras para difundir el mensaje y crear interés y curiosidad en los empleados. |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>Informativa: comunicar a los empleados la creación del boletín. Los contenidos serán creados en base a las opiniones emitidas en las encuestas.</p> | <p>Cuando se abre la puerta de la comunicación, todo es posible.</p> | <p>Video animado con las mascotas de la empresa a través del cual se va a anunciar la publicación del boletín.</p> |
| | <p>Recordación: se entregará un boletín 3 veces al año.</p> | | <p>Si existe un tema de interés, los empleados podrán enviar su sugerencia al buzón de la subgerencia.</p> |

Expectativa

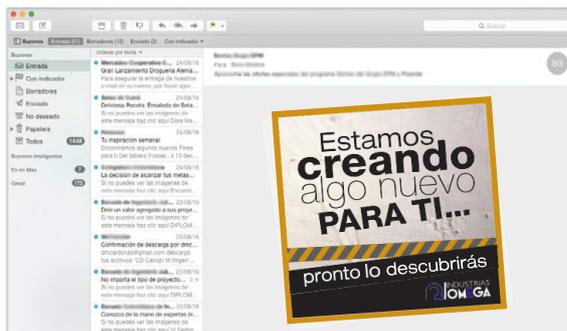


Gráfico No. 22 Email y cartelera informativa

Informativa

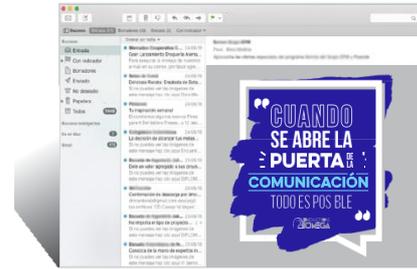


Gráfico No. 23 Video animado

Recordación



Gráfico No. 24 Boletín organizacional

Planificación operativa de las estrategias de la campaña # 2

| Actividad | Responsables | Cronograma | | | Recursos Necesarios |
|--|--|------------------------------------|--------------------|----------|--|
| Difundir el mensaje: Estamos creando algo nuevo para ti... pronto lo descubrirás | - Subgerencia - Recursos Humanos - Sistemas | E | F | | - Email - Carteleros |
| | | Difusión de mensaje de expectativa | | | |
| Difundir a la hora de almuerzo un video que comunique a los empleados la creación del boletín. | - Subgerencia - Recursos Humanos | F | M | | - Computador - In Focus |
| | | Creación del video | Difusión del video | | |
| Entrega del boletín 3 veces al año. | - Subgerencia - Recursos Humanos - Diseñador gráfico | E | M | S | - Creación de artes - Creación de contenidos - Impresión del boletín |
| | | Envío del boletín | | | |

Presupuesto campaña # 2

| Concepto | Valor |
|----------------------------------|-----------------------|
| Producción del video informativo | \$350 |
| | TOTAL USD: 350 |

Campaña # 3

Objetivo general: realizar actividades de team building para mejorar la comunicación de los empleados con sus jefes.

Objetivo específico: mejorar en un 80% la comunicación bidireccional en la empresa dentro de un año.

Estrategias comunicacionales

| Campana | Estrategia | Mensaje | Tácticas |
|---|---|--|--|
| Campana de Comunicación y Trabajo en Equipo | Expectativa: Se les comunica a los empleados que Industrias Omega está entrando en una nueva era de comunicación | Entraremos a una nueva era de comunicación | Difusión del mensaje en las puertas principales de la empresa. |
| | Informativa: Actividades de team building. | Sin comunicación nunca lograremos nuestras metas: No tengas miedo a exponer y compartir tus ideas. | Se va a crear un laberinto que deben cruzar los jefes de cada área. Los jefes estarán con los ojos vendados y dependerán de las instrucciones de sus subalternos para poder salir. Esta actividad está destinada a promover la adaptabilidad, flexibilidad, reto, motivación y comunicación efectiva de los empleados hacia sus jefes. |
| | Recordación: realizar un seminario que les recuerde a los empleados los beneficios de la comunicación efectiva. | | Reforzar la importancia de la comunicación bidireccional y trabajo en equipo. |

Expecativa



Gráfico No. 25 Vinil en las puertas de Omega

Informativa



Gráfico No. 26 Actividad de team building: laberinto

Recordación



Gráfico No. 27 Seminario

Planificación operativa de las estrategias de la campaña # 3

| Actividad | Responsables | Cronograma | | Recursos Necesarios |
|--|-------------------------------------|---|---------|---|
| | | Enero | Febrero | |
| Generar expectativa en los trabajadores por los cambios comunicacionales que se van a implementar. | - Subgerencia - Recursos Humanos | Mensajes en las puertas de la empresa | | - Artes - Vinilos con mensajes |
| Laberinto-team building | | Marzo Se separará un fin de semana en marzo para realizar esta actividad sábado y domingo. | | - Local para llevar a cabo el laberinto - Premios - Comida y bebida |
| Seminario de refuerzo | | Julio Seminario para reforzar los conceptos de comunicación, decodificación de mensajes, , impulsores de la comunicación. | | - Computadora - In focus - Pantalla - Powerpoint |
| Realización de encuesta de medición del trabajo en equipo y comunicación bidireccional | | Diciembre | | - Encuestas |
| | | Encuesta | | |

Presupuesto

| Concepto | Valor |
|--------------------------------------|------------------------|
| Alquiler del local para el laberinto | \$300 |
| Servicio de catering | \$800 |
| Premios para ganadores | \$100 |
| | Total USD 1,200 |

Campaña # 4

Objetivo general: evitar que la información llegue por los canales de comunicación informales.

Objetivo específico: disminuir en 50% la difusión de rumores en un plazo de 6 meses.

Estrategias comunicacionales

| Campaña | Estrategia | Mensaje | Tácticas |
|---|--|--|---|
| Campaña para disminuir el uso de los rumores | Expectativa: Se les informa a los empleados que se aproxima una mejor comunicación sin rumores. | Eres lo que comunicas y cómo lo comunicas. | Utilización de correo electrónico y carteleras. |
| | Informativa: difusión de los canales de comunicación formales de la compañía. | Cuida qué y cómo comunicas: sólo es eficaz el mensaje que se comprende a la primera. | Se llevarán a cabo charlas por secciones donde las personas aprenderán acerca de los canales de comunicación y se les dará las herramientas para poder expresarse |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <p>con confianza y sin miedo.</p> |
| | <p>Recordación: creación de un comité conformado por los representantes de las distintas secciones.</p> | | <p>Se realizan reuniones periódicas a través de las cuales se discuten los problemas suscitados por falta de comunicación y cómo solucionarlos.</p> |

Expectativa



Gráfico No. 28 Email y cartelera informativa

Informativa

| CANALES DE COMUNICACIÓN FORMALES DE INDUSTRIAS OMEGA | | |
|--|--|----------------------|
| Medio | Público | Frecuencia |
| Email | Administración, Producción, Pre-prensa | Todos los días |
| Cartelera | Administración y planta | 1 vez a la semana |
| Sobre viajero | Sección gráfica | Todos los días |
| Reuniones departamentales | Todas las secciones | 2 veces al mes |
| Boletín | Todas las secciones | 3 veces al año |
| Entrevista personal | Todas las secciones | Cuando sea necesario |

Gráfico No. 29 Canales de comunicación formales

Recordación



Gráfico No. 30 Comité

Planificación operativa de las estrategias de la campaña # 4

| ACTIVIDAD | RESPONSABLES | CRONOGRAMA | RECURSOS NECESARIOS | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---------------------|---|--|---|--|---|-------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Generar expectativa en los trabajadores. Pronto todos podrán comunicarse de mejor manera. | <ul style="list-style-type: none"> • Subgerencia • Recursos Humanos | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">E</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">F</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Envío de correos electrónicos y en cartelera</td> </tr> </table> | E | F | Envío de correos electrónicos y en cartelera | | <ul style="list-style-type: none"> • Computador • Acceso a internet • Cartelera | | | | | | | | |
| E | F | | | | | | | | | | | | | | |
| Envío de correos electrónicos y en cartelera | | | | | | | | | | | | | | | |
| Charlas por secciones donde las personas aprenderán acerca de los canales de comunicación formales. | <ul style="list-style-type: none"> • Subgerencia • Recursos Humanos | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">M</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">A</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Realización de charlas por secciones.</td> </tr> </table> | M | A | Realización de charlas por secciones. | | <ul style="list-style-type: none"> • Computador • In focus • Pantalla • Powerpoint | | | | | | | | |
| M | A | | | | | | | | | | | | | | |
| Realización de charlas por secciones. | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reuniones de Comité | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Subgerencia • Recursos Humanos • Representantes de los empleados | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">E</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">M</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">M</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">J</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">S</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">N</td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center;">Reuniones con el Comité</td> </tr> </table> | E | M | M | J | S | N | Reuniones con el Comité | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Computador • In focus • Pantalla |
| E | M | M | J | S | N | | | | | | | | | | |
| Reuniones con el Comité | | | | | | | | | | | | | | | |

Presupuesto campaña # 4

Las charlas y difusión de mensajes se llevarán a cabo In House. Por lo mismo la empresa no incurrirá en gastos adicionales.

Conclusiones

La realización de campañas comunicacionales dentro de la empresa es la clave para mejorar aquellas falencias que pueden surgir en la organización. La identidad de una empresa es la forma en la que ésta se manifiesta. Parte de esta manifestación son los colores organizacionales, por lo cual es indispensable que los empleados, como representantes de la misma, los conozcan y se identifiquen con ellos. Además de realizarse la campaña de socialización de los colores, es recomendable que RRHH capacite a los nuevos integrantes de la empresa en este tema.

Crear un boletín con los contenidos de interés de los empleados los va a motivar a comunicar sus ideas y sugerencias por medio de un canal entretenido. Esto va a fomentar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores con la organización. Por otro lado, promocionar la comunicación bidireccional va a mejorar la relación de los jefes con sus empleados, se evitarán los errores e incrementará el rendimiento de los mismos.

Finalmente, difundir los canales formales de comunicación y crear un comité ayudará a solventar los problemas comunicacionales. Los miembros del comité son representantes de cada sección en la organización y son considerados líderes de opinión por sus compañeros. Por esta razón ellos pueden utilizar los canales de comunicación interna y garantizar que sus mensajes serán recibidos y comprendidos por su público objetivo.

Esta auditoría nos permite concluir que el estudio y aplicación de la comunicación organizacional en sus diversas facetas aporta a que las personas se comprendan de una mejor manera. Muchos malos entendidos pueden ser evitados a través de la utilización de los correctos canales de comunicación. Aprender a determinar el canal apropiado de acuerdo al

público objetivo permitirá comunicar el mensaje de manera eficiente. Es importante tener conocimientos básicos de las distintas ramas de la comunicación para poder aplicarlas en nuestro día a día y mejorar nuestra productividad y la manera en la que expresamos nuestras ideas y emitimos nuestros criterios frente a otras personas.

Anexo A: Encuesta

Pregunta 1: Principalmente, me mantengo informado de los asuntos de la compañía a través de: (escoger dos opciones)

Comité de empresa

Mi grupo de trabajo

Rumores

Recursos Humanos

Pregunta 2: En general, ¿cómo evalúas los canales de comunicación interna de Industrias Omega? Siendo 4 excelente 1 deficiente

Pregunta 3:Cuál es la política de calidad de Industrias Omega?

Industrias Omega C.A. fabrica productos gráficos enmarcado en un sistema de mejora continua.

Industrias Omega C.A. satisface los requerimientos de sus clientes, a través de la fabricación de productos gráficos enmarcado en un sistema de mejora continua.

Industrias Omega C.A. satisface los requerimientos de sus clientes, a través de la fabricación de empaques de cartulina.

No tenemos política de calidad

Pregunta 4: Marca los colores corporativos de Industrias Omega

Negro

Tomate

Azul

Amarillo

Blanco

Gris

Pregunta 5: ¿Cómo calificas la información recibida por Recursos Humanos y la trabajadora social?

Excelente

Buena

Regular

Deficiente

Pregunta 6: Señala las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales te informas diariamente sobre el trabajo en Industrias Omega

Sobre viajero

Programación diaria

Reuniones departamentales

Carteleras

Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia la información relevante te llega por medios "informales" como rumores, en lugar de canales formales?

Siempre

Muchas veces

Ocasionalmente

Nunca

Pregunta 8: ¿Consideras que la comunicación entre los miembros de tu equipo de trabajo es fluida?

Mucho

Bastante

Poco

Nada

Pregunta 9: ¿Qué tipo de novedades son las que más recibes diariamente? Señala 2

Temas referentes al trabajo

Temas sociales

De la gerencia

De compañeros de trabajo

Pregunta 10: ¿Qué tipo de información te gustaría recibir sobre Industrias Omega, para que se incluya en las herramientas de comunicación? Señala 3.

Información sobre la empresa

Sociales

Proyectos nuevos

Talleres, seminarios, etc.

Pregunta 11: Según tu opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de Industrias Omega? Escoge una opción de las siguientes:

Del jefe al empleado

Del empleado al jefe

Entre secciones

Pregunta 12:¿ A través de qué medio te gustaría que tu jefe se comunice contigo? Escoger 2 opciones:

Carta escrita

Reunión departamental

Entrevista personal

Llamada telefónica

Pregunta 13:¿ Has realizado alguna sugerencia a la dirección de la empresa? SI o NO

Pregunta 14:¿ A quien has hecho esa sugerencia?

Superior inmediato

Gerencia

Recursos humanos

Otro

Pregunta 15. ¿Qué tan satisfecho quedaste con la respuesta?

Completamente satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Completamente insatisfecho

Pregunta 16: Marca SI o NO aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por Industrias Omega

Actualizada

Oportuna

Precisa

Necesaria

Suficiente

Fiable

Bibliografía

- Albero, Jaime. "22 claves de la comunicación política en Twitter." *Revista más poder local*. 15 (2013): 32-
- Andrade, Horacio. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio SL
- Arguello, Jorge. (2005). *Identidad e imagen corporativa*. Santa Fe: El Cid Editor.
- Bacuilima, Jessica. (2010). *Relaciones públicas y desarrollo empresarial*. Universidad de Cuenca, 1-65. Extraído el 8 de Abril de 2015 desde: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1784/1/tc254.pdf>.
- Barquero, José Daniel. Pérez, R. y Barquero. M. (2010). *Dirección Estratégica de Relaciones Públicas*. Barcelona: Profit Editorial.
- Brandolini, A. & González F. (2009). "Planificación de las comunicaciones internas" *Comunicación Interna*. Ediciones La Crujía. Págs. 37-72.
- Brandolini, Alejandra. González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. España: Editorial LCRJ Apero.
- Canel, María José. *Comunicación Política: Una Guía Para su Estudio y Práctica*. Madrid: Tecnos, 2006.
- Capriotti, Paul. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Capriotti, Paul. (2009). *Comunicación interna en la era digital. De la comunicación unidireccional a la comunicación en red. Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Alicante: AIRP. Págs. 41-51.
- Castillo, Antonio. (2009). "La auditoría de comunicación interna. Metodología específica en relaciones públicas." *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Alicante: AIRP. Págs.19-31.
- Cockburn, A. (2002). *Agile software development*. Addison-Wesley Professional.
- Costa, Joan. (2004). *DirCom on-line*. La Paz: Grupo Editorial Design.
- Costa, Joan. (2005). *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. La Paz: Grupo Editorial Design.
- Currás, Rafael. (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Universitat de Valencia.
- Dirección y Gestión de Empresas. (2007). *Comunicación Interna*. Málaga: Editorial Vértice.

- Donaire, Guido. "Comunicación Política y Desequilibrio." *Miriada* 1.2 (2008): 115-40. *Universidad del Salvador*. Dec. 2008. Obtenido el 1 Feb. 2016 desde: <<http://p3.usal.edu.ar/index.php/miriada>>.
- Fernández, Hugo. Plan estratégico de comunicación. Río de Janeiro: CYTED.
- Furnham, Adrian (2001). "Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones". Alfaomega Grupo Editor, S. A. de C. V. México.
- García, Josefa, Ruiz, Antonio y Ventura, Rafael. (Abril de 1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 18.
- García, María Dolores. (2008). Manual de Marketing. Madrid: ESIC Editorial.
- García, Mariola. (2011). Las Claves de la Publicidad. Madrid: ESIC Editorial.
- García, Sebastián. (2005). Identidad, marca e imagen corporativa. La Paz: Grupo Editorial Design.
- Gurajan, R. (2004). Emergence for the need of new legal and regulatory issues for mobile workforce. *The international journal of applied management and technology*. School of Management, Walden University.
- Islas, Octavio. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. *Revista latinoamericana de comunicación Chasqui*, 89, 40-47. Extraído el 8 de Abril de 2015, desde: <http://www.redalyc.org/pdf/160/16008911.pdf>
- Juanico, Xavier. "Cómo medir y gestionar el clima laboral". Extraído el 20 de septiembre de 2014 desde: http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm.
- Maarek, Phillipe. "La comunicación política: una perspectiva internacional." *Telos* 78 (2008): 92-97.
- Marín Sánchez, Manuel y Guerra de los Santos, José Manuel. (2012). La interacción comunicativa en los grupos. *Psicología social de los procesos grupales*. (p. 79-97). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Mendé, Ma. Belén y Smith, Cintia. "La comunicación política: un espacio de confrontación." *Revista Comunicar*. 13 (1999): 201-208.
- Mieres, Pablo. "Tendencias en la comunicación política y la campañas electorales en América Latina." *Más poder local*. 14 (2013): 42-50.
- Muy, P., Vásquez, M. (2007). "Talento organizacional competitivo aplicado a la Cooperativa Unida de Transporte de Santa Bárbara y Santiago de Gualaceo. Universidad Politécnica Salesiana.
- Myers. D.G. (2005). *Psicología social. Persuasión*. p. 247-285. Mc Graw-Hill.
- Ocampo, María Cristina. (2011). *Comunicación Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Pérez, Irma. “La comunicación política en perspectiva.” *Comunicación y ciudadanía*. 1 (2009): 6-15.
- Sainz, José María. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Saló, Nuria y Cleries, Xavier. (2007). La auditoría de comunicación. Una herramienta para las organizaciones sanitarias. *Revista de administración sanitaria siglo XXI*, 5.
- Sáinz, Miguel Ángel. (2005). *Identidad Corporativa: Claves de la Comunicación Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Solano, Belisario. “La comunicación política: ¿la diestra o la siniestra del poder político?” *Revista latina de comunicación social* 33 (2000) *Universidad de la Laguna*.
- Suárez A., (2008). “El recorrido metodológico de la auditoría”. *Auditoría de Comunicación*. Ediciones La Crujía. Págs. 61-72.
- Tuñez, Miguel y Sixto, José. “Redes sociales, política y compromiso 2.0.” *Revista latina de comunicación social*. 66 (2011).
- Van Reel Cees. Nuevas formas de comunicación organizacional. Extraído el 11 de Julio de 2011, desde: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>
- Xifra, Jordi. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Yanez, Rafael. “Límites éticos del mensaje persuasivo en la comunicación política.” *Revista de estudios de comunicación*. 20 (2006): 57-69. Obtenido el 2 de Feb. 2016 desde: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer20-03-yanes.pdf>
- Yaskelly, Yedra. (septiembre 2005). Impacto de las tecnologías de telecomunicaciones en los patrones de comunicación organizacional. *Revista Venezolana de Información*, Vol 3, Págs. 51-72. Obtenido el 2 de octubre de 2015, Desde: Redalyc Base de datos.