



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Sede Ecuador**

**ÁREA DE GESTIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Análisis y mejoramiento de un sistema de comunicación
interna empresarial
Caso: Multiservicios Juan De La Cruz**

ALEJANDRA ENRÍQUEZ CRUZ

Quito, 2010

Autorización

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Alejandra Enríquez Cruz

Quito, 21 de octubre de 2010



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Sede Ecuador**

**ÁREA DE GESTIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Análisis y mejoramiento de un sistema de comunicación
interna empresarial
Caso: Multiservicios Juan De La Cruz**

ALEJANDRA ENRÍQUEZ CRUZ

DIRECTOR: Econ. Wilson Araque

Quito, 2010

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis del sistema de comunicación interna de la empresa Multiservicios Juan De La Cruz de la ciudad de Quito y posteriormente presentar una propuesta para el mejoramiento del sistema de CI.

En el primer capítulo se muestra un análisis teórico y metodológico de los diferentes enfoques referentes a la comunicación empresarial, los conceptos más utilizados en este tema y la descripción de la comunicación interna como una herramienta de gestión.

El segundo capítulo está destinado a presentación de la base teórica sobre la que se realizó el trabajo investigativo así como la metodología a seguir. Se especifica los ámbitos a evaluarse en la empresa seleccionada que se lo explicará en el tercer capítulo.

El tercer capítulo muestra el diagnóstico realizado a la empresa MJDLIC en el que se utilizó como herramienta de diagnóstico la auditoría de CI. Con base en la teoría descrita en el capítulo dos se determina las deficiencias que presenta el actual sistema de comunicación interna.

El cuarto capítulo es la descripción de la propuesta de mejoramiento que permite cubrir las deficiencias mostradas en el diagnóstico realizado.

Finalmente se concluye y recomienda en el capítulo quinto como resultado del trabajo realizado en los capítulos anteriores.

DEDICATORIA

A mis padres con todo mi amor por
todo lo que me han regalado en mis
años de vida.

Alejandra Enríquez C.

ÍNDICE

Autorización	2
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	8
1. ANÁLISIS TEÓRICO Y METODOLÓGICO DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	11
1.1 Comunicación	11
1.1.1 Concepto	11
1.2 Modelos de Comunicación	11
1.2.1 Modelos lineales	11
1.2.1.1 Modelo matemático de la comunicación (Shannon – Weaver)	12
1.2.2 Modelos no lineales	15
1.2.2.1 Modelo de doble ciclo sociocultural de Abraham Moles	16
1.3 Comunicación y empresa	18
1.3.1 La comunicación es acción y la acción es comunicación	20
1.3.1.1 Las cinco propiedades de la comunicación	21
1.4 Modelos de Comunicación en las Organizaciones	26
1.4.1 Modelo Integrativo de la Comunicación en las Organizaciones	27
1.4.1.1 Comunicación formal y Comunicación informal	28
1.4.1.1.1 Comunicación Formal	29
1.4.2 Modelo de Capas Sociales	36
1.4.3 Modelo Tridimensional	37
1.4.4 Los Canales de comunicación interna	41
1.4.4.1 Canales Tradicionales	42
1.4.4.2 Canales Tecnológicos	42
2. ENFOQUE QUE SERVIRÁ DE BASE PARA EL ESTUDIO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ QUITO	44
2.1 Base Teórica	44
2.2 Metodología para la creación del Plan de comunicación interna	48
2.2.1 Pre – Diagnóstico	48
2.2.2 Diagnóstico	49
2.2.2.1 Objetivos	50
2.2.2.2 Técnicas de Recolección	50
2.2.2.3 Medición	51
2.2.3 Planificación	52
2.2.4 Ejecución del plan	53
2.2.5 Seguimiento	53
3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ QUITO	55
3.1 Descripción de la empresa MJDL	55
3.1.1 Antecedentes	55
3.1.2 Filosofía corporativa	57

3.1.3 Personal	58
3.2 Diagnóstico del sistema de comunicación interna	61
3.2.1 Objetivo de la Auditoría de CI	61
3.2.2 Recolección de información	61
3.2.3 Análisis e Interpretación de los datos	61
3.2.3.1 Alineación con la filosofía corporativa	62
3.2.3.2 Generación de vínculos entre áreas (organización como sistema)	63
3.2.3.3 Cercanía de la alta dirección	65
3.2.3.4 Relación colaborador con la organización	66
3.2.3.5 Optimización de la comunicación	67
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ QUITO	71
4.1 Descripción de los elementos principales del Plan propuesto para el mejoramiento de la CI	72
4.2 Sugerencias para la implantación efectiva del plan propuesto	83
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1 Conclusiones	84
5.2 Recomendaciones	85

INTRODUCCIÓN

La comercialización de productos de consumo masivo a través del canal tradicional sigue siendo la más importante comparado con el canal moderno representando aproximadamente un 60% del mercado; esto ha generado una competencia muy fuerte entre los distribuidores que se dedican a realizar la cobertura de este canal.

Juan De La Cruz es la empresa líder en distribución de consumo masivo a nivel nacional, su matriz está en Quito y cuenta con cinco sucursales alrededor del país; genera empleo para 264 trabajadores, su facturación supera los cincuenta millones anuales y su base de clientes es alrededor de diez mil establecimientos.

A inicios del año anterior se inicia el plan de asesoría para la elaboración de una Planificación Estratégica que le permita sostener e incrementar el permanente crecimiento que ha tenido la empresa durante los últimos años. Este proceso sugiere la implementación de un nuevo software acompañado con un cambio en su razón social pasando de Juan De La Cruz a “Multiservicios Juan De La Cruz” y por supuesto nuevas formas estructurales.

Los canales de comunicación formal de Multiservicios Juan De La Cruz no han proporcionado la suficiente información a los miembros de la Organización sobre lo que realmente ocurre y se espera de la empresa. Esto ha dado lugar a la aparición de redes informales manifestadas en interpretaciones, especulaciones y rumores nocivos, calificados así porque han tenido un impacto negativo en la productividad de los trabajadores principalmente en los del área comercial.

La falta de planificación en la comunicación ha desfavorecido a aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque no se ha transmitido adecuadamente: la cultura, misión, visión, valores, mensajes, estrategia, objetivos generales y noticias, y no se ha implicado a los empleados en los aspectos esenciales del negocio; redundando en una falta de sentido de pertenencia y baja colaboración en la generación de valor de la compañía.

¿Cómo se puede mejorar un sistema de comunicación interna empresarial?

La adecuada administración de las comunicaciones internas de la empresa Multiservicios Juan De La Cruz, que actualmente presenta una deficiente comunicación de su Filosofía corporativa así como de las estrategias y objetivos a largo plazo lo que ha provocado la aparición de redes de comunicación informal nocivas e impacto negativo en los trabajadores, permitirá enrumbar a los colaboradores hacia el camino que desea seguir la organización.

Este estudio muestra el análisis de los enfoques de los diferentes autores que se especializan en el tema de comunicación empresarial, sus diversos aportes, puntos de vista, modelos y conceptos. Comunicar apropiadamente la estrategia no resulta un hecho sencillo; asume los efectos de la suma de procesos que llevan a la concepción de la estrategia en la empresa, sistematización de la estrategia, puesta en práctica y a partir de ello, la búsqueda de la apropiada y fiel traducción a los colaboradores que componen la organización.

Adicionalmente es necesario enfatizar en que la empresa es un sistema vivo, en el que todas sus partes se encuentran conectadas entre sí en forma de una red interactiva por la que circulan informaciones diversas de una parte a otra, según sean las necesidades específicas de cada una.

La elaboración práctica de la propuesta del Plan de Comunicación Interna requiere un diagnóstico de la empresa objeto de estudio para lo que se consideró apropiado realizar una Auditoría de Comunicación por el alcance que proporciona dicho estudio.

Por la naturaleza del trabajo de investigación se empleó el Método Científico, en primera instancia de carácter deductivo pues se analizaron algunas teorías y metodologías de un sistema de comunicación empresarial en forma general y posteriormente se particularizó para el caso de estudio.

El análisis teórico y metodológico de un sistema de comunicación empresarial tiene como base las fuentes primarias, es decir, las referencias bibliográficas, publicaciones, revistas, páginas Web, entre otros.

En la construcción de la propuesta de análisis y mejoramiento del sistema de comunicación de la empresa Multiservicios Juan De La Cruz la recolección de información se realizó a través de una investigación de campo en la misma empresa compuesta básicamente encuestas a los colaboradores de todas las áreas y entrevistas con el máximo directivo.

Este trabajo tiene como límite presentar la propuesta de comunicación que les servirá para mejorar los problemas detectados. La implementación y ejecución de la propuesta queda a consideración de los miembros de la organización.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS TEÓRICO Y METODOLÓGICO DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

1.1 Comunicación

1.1.1 Concepto

Basándonos en el libro de Alejandra Brandolini *Comunicación Interna*; la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad; comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. En este modelo intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes.

El emisor emite un mensaje a través de un canal al receptor. En dicho proceso puede haber ruido o estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación; para que no sea un proceso meramente informativo necesariamente debe existir una reinterpretación del mensaje por parte del receptor.¹

1.2 Modelos de Comunicación

1.2.1 Modelos lineales²

Reciben este nombre los modelos que consideran que el proceso comunicacional involucra a un sujeto A, el emisor, que emite una

¹ Alejandra Brandolini, *Comunicación Interna*, Buenos Aires, La Crujía, 2009, p 9-10

² http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.8/381Modelos_fisicos.htm

información/mensaje que es recibido por otro sujeto B, el receptor y que implican las acciones de codificar y decodificar. Su dirección se podría metaforizar con una flecha que se tiende en el espacio de la situación comunicacional en una dirección, de emisor a receptor, son modelos unidireccionales.

Implica información que se trasmite de A hacia B, y la preocupación se va a centrar en que el mensaje llegue a destino, de manera clara y sin ruidos que dificulten la correcta decodificación. Se trata de trabajar el análisis de las condiciones óptimas de transmisibilidad de los mensajes.

Aquí el receptor tiene un papel pasivo y no entran en juego ni los formantes no verbales de la comunicación, el contexto o las características culturales de la situación comunicacional, como tampoco la cuestión de los significados, o de los circuitos de producción y de consumo.

1.2.1.1 Modelo matemático de la comunicación (Shannon – Weaver)

Shannon trabajó en muchas áreas, siendo lo más notable todo lo referente a la teoría de la información, un desarrollo que fue publicado en 1948 bajo el nombre de "Una Teoría Matemática de la Comunicación"³. En este trabajo se demostró que todas las fuentes de información (telégrafo, teléfono, radio, la gente que habla, las cámaras de televisión, etc.) se pueden medir y que los canales de comunicaciones tienen una unidad de medida similar. Mostró también que la información se puede transmitir sobre un canal si y solamente si la magnitud de la fuente no excede la capacidad de transmisión

³ <http://www.press.uillinois.edu/books/catalog>

del canal que la conduce y sentó las bases de la corrección de errores, supresión de ruidos y redundancia. ⁴ La teoría matemática de la comunicación se centra esencialmente en la transmisión eficaz de los mensajes.

Según Weaver en la comunicación se pueden diferenciar tres niveles de problemas:

- Técnico ¿con qué precisión se pueden transmitir los símbolos de la comunicación?
- Semántico ¿con qué precisión los símbolos son recibidos con el significado deseado?, y,
- De efectividad ¿con qué efectividad el significado recibido afecta a la conducta del receptor en el sentido deseado?

Descripción del modelo⁵

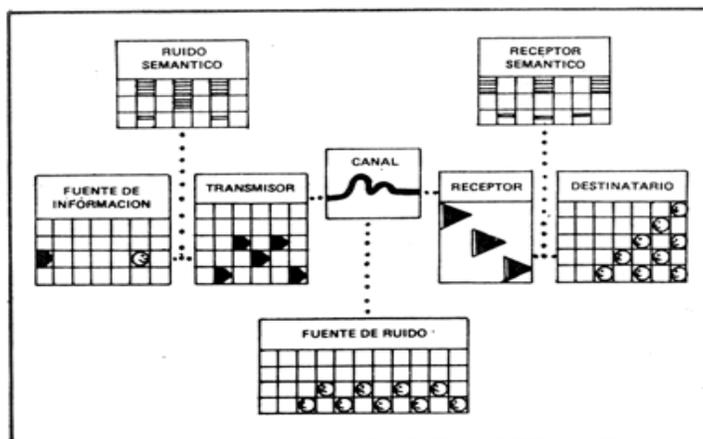


Fig. No.1. Modelo de Shannon y Weaver

Fuente: <http://docencia.udea.edu.co/edufisica/motricidadycontextos/modelos.pdf>

⁴ <http://tunastc3.tripod.com/ts10/>

⁵ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.8/381Mo delos_fisicos.htm

El modelo de Shannon se representa por un esquema compuesto por cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino. Dentro de este modelo se incluye el ruido, que aporta una cierta perturbación.

El proceso de la comunicación se inicia en la fuente del mensaje que es la que genera el mensaje o la sucesión de mensajes a comunicar. La fuente de información selecciona a partir de un conjunto de posibles mensajes el mensaje deseado. A continuación el transmisor opera sobre el mensaje y lo codifica transformándolo en señal capaz de ser transmitida a través de un canal.

El canal es simplemente el medio utilizado para la transmisión de la señal desde el transmisor hasta el receptor. Es el medio físico que permite el paso de la señal. Es precisamente en el canal donde puede incidir la fuente del ruido. Es posible que en el proceso de transmisión de la señal, a través del canal, se agreguen a éste una serie de elementos que no son proporcionados intencionalmente por la fuente de la información. Todos estos cambios en la señal pueden ser llamados ruido.

Cuando la señal es recibida por el receptor se lleva a cabo la operación inversa a la del transmisor reconstruyendo el mensaje a partir de la señal. El receptor recibe la señal y la transforma de nuevo a la naturaleza original del mensaje. El destino es el punto final del proceso de comunicación. El destino es el ente al que va dirigido el mensaje. Un concepto implícito del modelo es el código. Un código es un sistema de signos que por convención está destinado a representar y a transmitir la información entre emisor y receptor.

Conceptos asociados al modelo

- **Información:** la información es una medida matemática que se calcula según su probabilidad de aparición. El concepto de información se refiere no a los mensajes individuales (su significado) sino a la situación en su totalidad. El mensaje que se transmite es una selección determinada de un conjunto de mensajes posibles formados por sucesiones de unos símbolos dados.
- **Entropía / Negentropía:** cuanto mayor es la libertad de elección, mayor es la incertidumbre de que el mensaje sea algún mensaje en particular. A mayor desorden, mayor es la cantidad de información que se necesita para recuperar un mensaje. La información suministrada por un grupo de mensajes es una medida de organización.
- **Redundancia:** por redundancia se entiende lo que se dice en exceso con respecto a lo estrictamente necesario para la comprensión del receptor. A mayor redundancia menor información transmitida. La redundancia también cumple la función de compensar los posibles ruidos del canal.

Se deduce de la teoría que donde se da una sola posibilidad, la probabilidad de aparición es en sí misma redundante y, en la práctica, no se produce ningún mensaje particular. La palabra que se debe esperar en un contexto dado no añadirá nada a la información.

1.2.2 Modelos no lineales

Después de realizar un análisis investigativo se encontró que había una adecuación muy pobre entre los modelos lineales y la realidad.

Se manifiesta que los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social: hay una interacción continua entre los miembros del sistema, la audiencia no es solamente un receptor pasivo; hay un proceso de retroalimentación o feed-back que hace que la comunicación humana sea una interacción.

1.2.2.1 Modelo de doble ciclo sociocultural de Abraham Moles⁶

Según Moles, la comunicación masiva se realiza en la sociedad a través de un doble ciclo: uno corto y otro largo. El ciclo corto comunica los acontecimientos a través de los medios masivos a la sociedad. Se parte desde un cuadro sociocultural, donde hay observadores que seleccionan acontecimientos, los relatan a través de los medios a la sociedad y de los líderes de opinión. El ciclo largo parte de un marco sociocultural desde donde un creador hace su realización o expresión, pasa al micromedio, de allí a los medios masivos y de éstos a la sociedad. En este ciclo, muchas veces, los productos comunicativos se guardan.

En este modelo la cultura avanza por un ciclo en el que participan cuatro factores:

La sociedad (macromedio): Es el público en general con su experiencia y patrimonio cultural.

El creador que realiza las innovaciones culturales. Es un individuo o un grupo, descubridor o inventor de ideas nuevas; puede ser un artista, un investigador científico, un pianista, etc. en busca de una nueva forma de hacer las cosas.

⁶ Abraham Moles, Sociodinámica de la Cultura, Buenos Aires, Ed. Paidós, 1978 p 95

Para que viva esta nueva idea es necesario que sea difundida y que el creador ofrezca su idea original al micro medio.

El grupo (micromedio): promueve y difunde innovaciones culturales. Es un grupo o varios grupos de especialistas que analizan cuidadosamente las ideas del creador, quien es incapaz de poner su idea novedosa a disposición de todo el mundo por sí solo. El micro medio es algo así como un subconjunto de la sociedad global que se ha tratado de caracterizar como “ciudad de intelectuales” y cuya función es la de “manipular las ideas, los hechos culturales, sin explotarlas”. Entre sus miembros están las revistas muy especializadas, literarias, deportivas, artísticas, científicas, políticas, etc., que no forman parte de lo que se denominan medios masivos.

Los medios masivos que hacen circular esas innovaciones por los canales que alcanzan la mayor cantidad posible de personas. La potencia de los medios es tan grande que la sociedad de masas (el gran público) está bombardeada permanentemente, y a menudo inconscientemente, por mensajes que vienen a incrementar su cultura y que conforman una Cultura de Masas.

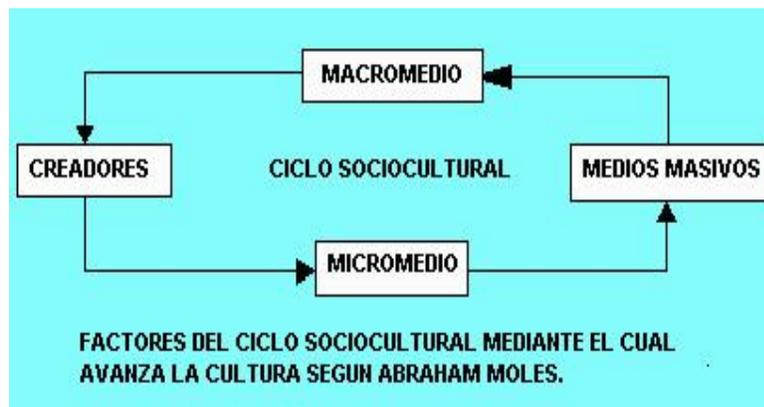


Fig. No.2 Modelo de doble ciclo sociocultural de Abraham Moles

Fuente: José Luis Piñuel Raigada

Documento de apoyo Departamento de Sociología IV UCM p 162

Á partir del momento en que los medios de comunicación social se han transformado en los canales principales de difusión de la cultura, una política se vuelve necesaria, ya que los medios de comunicación, si lo desean, pueden orientar, filtrar, manipular los mensajes que deben difundir. Los medios masivos son generalmente grandes empresas regidas por intereses de tipo financiero que se alimentan con las novedades culturales.

1.3 Comunicación y empresa⁷

La comunicación no es algo que se superpone a la organización, un lujo ni una moda. Esencialmente, comunicación es estrategia y gestión al mismo tiempo: *la estrategia y la gestión de los vínculos*. Es necesario entender que una empresa existe básicamente gracias al tejido de relaciones entre ella y sus empleados, sus proveedores, sus distribuidores, sus clientes y consumidores. La más grande y la más pequeña de las empresas, sin importar su tamaño, responden necesariamente a ese sistema básico de relaciones.

Teniendo claro lo anterior se puede responder con la mayor objetividad si estos nexos, estos enlaces y estas ataduras son importantes o no lo son para la vida de las empresas. No es posible cortar todos esos lazos sin que la empresa resulte afectada con grandes daños, por lo que se afirma legítimamente que el valor de una empresa está en su capacidad por establecer, acrecentar y gestionar esos vínculos valorando lo intangible y cualitativo, es decir, los valores, las aspiraciones, las relaciones y las emociones humanas.

⁷ Francisco Javier, Garrido, Comunicación de la Estrategia, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008

Las interacciones diarias de los grupos de interés en el sistema empresarial, las actitudes de los directivos, las acciones de sus colaboradores, las motivaciones de la organización y las motivaciones individuales crean una cultura, identidad e imagen.

Cultura Organizacional: Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargo y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias; que le dan la aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales. (A. Brandolini. 2008: 15).

Identidad: Es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el

quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad. (A. Brandolini. 2008: 16).

Imagen: Es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen en la mente de los públicos. Según Costa “la imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”.⁸

1.3.1 La comunicación es acción y la acción es comunicación⁹

Para Joan Costa la comunicación y la acción es comunicación lo que le ha llevado a supeditar la comunicación aplicada (comunicología) a las ciencias de la acción (praxeología), pues comunicar es sustancialmente actuar. De modo que se trata de un asunto de sí o no, de todo o nada, porque la comunicación que no actúa, no existe. Y la actuación que no comunica valores, es pura inercia sin significado. Restituidas así las cosas, la aserción que Costa preconiza es ésta: a partir de la dualidad intrínseca de una acción única, que es acción energética y al mismo tiempo simbólica, la comunicación es más fuerte que la acción.

⁸ Joan Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía, 1999, p 53.

⁹ Joan Costa, “El Director de Comunicación”, en comp., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p. 50-60.

1.3.1.1 Las cinco propiedades de la comunicación

La especificidad de la comunicación integral o corporativa se caracteriza por cinco condiciones:

- El triángulo de la comunicación que reúne y coordina poderes estratégicos exclusivos.
- Su acción transversal, que es vector de todos los procesos
- Los cambios de mentalidad, que han introducido conceptos y vocabularios nuevos en la empresa, procedentes de la ciencia de la información y sistémica.
- La gestión global o el nuevo management en red, desplazando el organigrama tradicional de mando vertical.
- El gestor de las comunicaciones, la nueva figura que se impone por una necesidad inédita e irreversible en las empresas. (J. Costa. 2001: 52)

1) El triángulo de la comunicación

La comunicación aplicada es esencialmente estratégica. La comunicación además de insertarse en la estrategia general de la empresa como lo hacen las finanzas, la producción o el marketing contribuye a definirla y la hace realizable y controlable. Esto es porque abriga en su propia esencia una triple condición: es proyectual, vectorial e instrumental al mismo tiempo, lo que le hace más fuerte que la acción porque estas tres condiciones son exclusivas, poderosas por separado y más aún cuando operan juntas.

Es proyectual, es decir, conceptualmente prospectiva, estratégica y creativa.

Es vectorial, porque a la vez que define y proyecta la acción, la impulsa y la conduce. Vector es una magnitud de la física de la comunicación que necesariamente implica orientación, velocidad, fuerza y aceleración. Cuando la estrategia es vectorial se reúnen en ella criterio, punto de aplicación, dirección, sentido e intensidad.

Es instrumental, porque pone las herramientas para la difusión de significados, valores e información.

La mayoría de las empresas sólo entiende la comunicación en su última función, es decir que se polarizan en sus instrumentos y sus técnicas; con lo cual a la comunicación le han vaciado el cerebro, el genio estratégico de la visión global y la capacidad espontánea de generar sinergias entre ellas. Efectivamente, la parte no puede pensar por el todo. Lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valor cuando lo comunican.

Comunicar una decisión, una acción, es más fuerte que la acción misma. Por ejemplo, en el ámbito interno, la decisión de llevar a cabo acciones como reorganización, innovaciones, cambios estratégicos, técnicos o funcionales, políticas institucionales, etc., implica que han de ser comunicadas. De no ser así, las decisiones no son más que deseos o buenos propósitos, porque nunca serán hechos.

Otra clase de acciones internas como la cultura corporativa o la cultura de la calidad, no es que tengan que ser necesariamente comunicadas para ser compartidas porque ellas mismas son comunicación; al igual que las relaciones con los accionistas, las instituciones, los medios de comunicación, los líderes

de opinión, los clientes y los proveedores. Toda relación se soporta sobre la comunicación.

Los poderes que la comunicación confiere a sus actuaciones son significación, información, valores, difusión y destino preciso donde convenga. Por eso es vectorial. La comunicación cubre los aspectos cualitativos y los aspectos cuantitativos. La trascendencia y el significado del acto no dependen tanto de él mismo, sino del hecho de comunicarlo. La acción es productora de realidad y la comunicación es productora de sentido, de dimensión y ubicuidad. (J. Costa. 2000: 56)

2) La comunicación es transversal

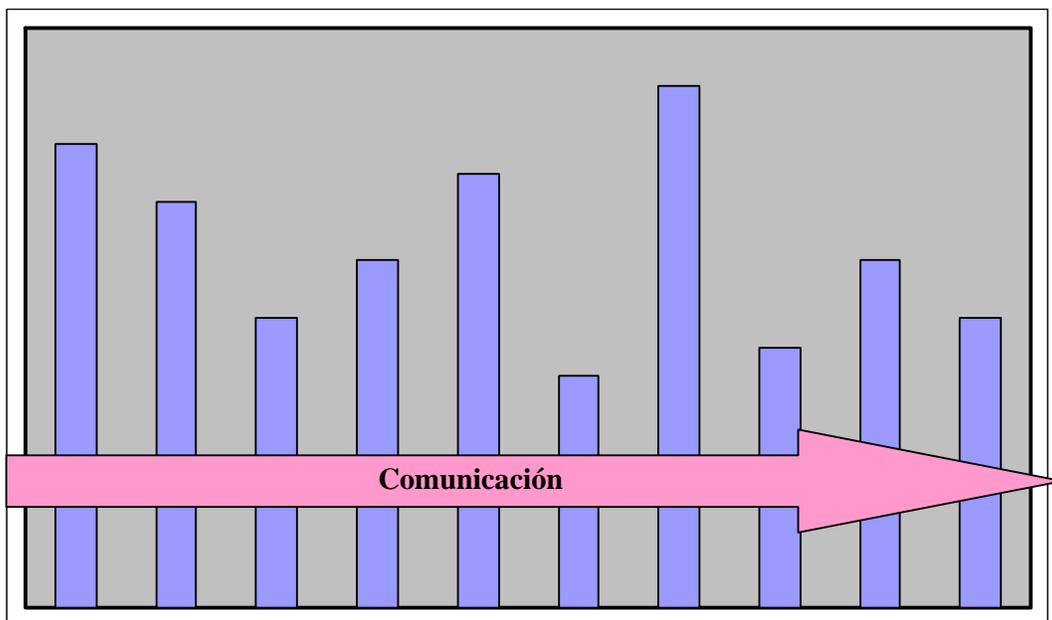


Fig. No.3 La Esquemática de la comunicación

Fuente: Joan Costa, "El Director de Comunicación", en comp., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000, p. 56

Este gráfico representa varias áreas de la empresa: organización, contabilidad, formación, compras, producción, marketing, publicidad, relaciones públicas, ventas e investigación y desarrollo. Como se puede ver en el gráfico la comunicación no es una barra más, no es un área independiente porque la comunicación es transversal. Atraviesa todos los procesos y es el sistema nervioso central de la organización. Este conjunto de transformaciones que se deben a la comunicación como vector y no tanto como instrumento conlleva una serie de cambios de mentalidad.

3) El nuevo vocabulario de la gestión

La comunicación reúne sus tres componentes teóricos y su esencia sociológica, y al mismo tiempo revela su triple condición proyectual, vectorial e instrumental, así como su carácter transversal. Todas estas novedades han aportado a las empresas nuevos conceptos que han cambiado las formas de ver y de pensar. Estos conceptos se expresan por medio de una terminología ya familiar en las empresas, pero totalmente nueva y desconocida hasta ahora. En ella se reconocen las doctrinas fundadoras:

- Comunicación, Identidad, Cultura, Imagen, Interacción....son palabras que proceden de las ciencias humanas.
- Modelo, Sistema, Feed back, Algoritmo, Complejidad, Totalidad....proviene de la cibernética.
- Canales, Discurso, Información, Bit, Ruido, Teleacción, Telepresencia....que vienen de las ciencias de la información.

4) La gestión global: de la cima de la pirámide a la organización en red

A lo largo de un siglo ha ocurrido una disolución progresiva del modelo piramidal del organigrama clásico, basado en niveles de jerarquía y su sustitución es un modelo sistémico, molecular, basado en la interacción y la comunicación. El cambio de una estructura piramidal del Management a una estructura en forma de malla es el movimiento de la nueva organización que se quiere, es decir en red con los clientes, los empleados, los colaboradores, los accionistas, los suministradores, los líderes de opinión, etc.

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación todo lo han cambiado. Antes se administraba la organización verticalmente, se dirigía la acción, se controlaba la producción. Hoy se gestiona la interacción, las comunicaciones y, sobretodo, los valores. Toda empresa debe crearlos: el valor-cliente, el valor-empleado, el valor-accionista, la sociedad entera. En términos de negocio, de estrategia y de comunicación, se trata de valores diferenciadores: el valor-innovación, el valor-cultura, el valor-calidad, el valor-identidad, el valor-imagen. (Costa. 2000: 58)

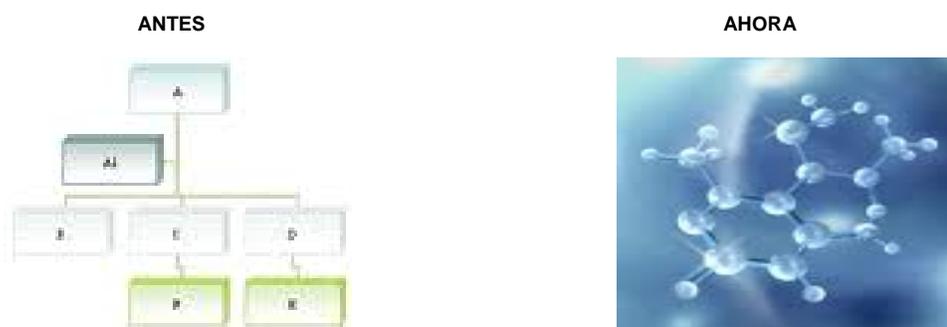


Fig. No.4 Organización en red

Fuente: Joan Costa, "El Director de Comunicación", en comp., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000, p. 58

El mundo de los valores emerge con una significación y una fuerza inéditas. En la era de la desmaterialización, de los intangibles, de lo virtual, los valores son la nueva materia de intercambio. El modelo de gestión que surge de estas transformaciones ha sido definido por los nuevos vectores: la concepción sistémica de la organización, la estructura en red y la información circulando por ella y alimentándola.

5) El director de la comunicación

Las organizaciones son centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes, comunicación; que se diversifica y se densifica constantemente; sus técnicas se especializan y proliferan; el tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden. Surge así el imperativo de un nuevo especialista: el generalista polivalente, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y, además, guardián de la imagen corporativa.

Las responsabilidades del gestor, o el director de las comunicaciones empiezan por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa. Y por entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable. Uno de los objetivos de la gestión de las comunicaciones es conseguir e implantar una única voz, una única imagen y un discurso único en la diversidad y la continuidad de la empresa.

1.4 Modelos de Comunicación en las Organizaciones

La Comunicación Interna empezó a imponerse como una disciplina de gestión empresarial y a ser considerada como un instrumento eficaz, tanto en

su efecto positivo sobre la productividad empresarial como sobre los logros de la empresa en general a partir de finales de la década del 70 y principios de la del 80, pasándose a considerar como una gestión paralela a la de Recursos Humanos. Sin embargo a inicios de los 90 es que se empezó a implantar como una función con entidad propia, porque crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la generación de valor dentro de la cadena de valor de las compañías.¹⁰

1.4.1 Modelo Integrativo de la Comunicación en las Organizaciones¹¹

El modelo integrativo de organización que presenta Kreps muestra la manera en que se interconectan los canales de comunicación interna y externa. Según este autor los procesos de comunicación interna se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización con un ambiente pertinente que se refleja en la imagen proyectada al sector externo y contribuye a la innovación y desarrollo organizacional.

¹⁰Cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor. En la cadena de valor se clasifican las actividades en primarias o básicas y actividades de apoyo (Porter, 2003).

¹¹Francisca, Morales, “Comunicación interna”, en comp., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000, p. 219.

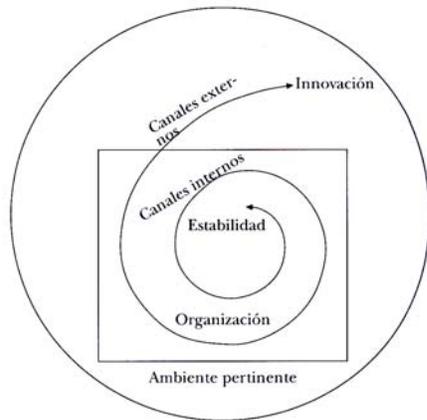


Figura No.5 Modelo integrativo de la comunicación en las organizaciones.
Fuente: Kreps, 1990.

Kreps sintetiza las funciones de la comunicación interna en los siguientes puntos.

- **Diseminar** y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- **Coordinar las actividades** de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.
- **Proporcionar retroalimentación** a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- **Socializar** a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización. (Kreps. 1990; citado por F. Morales. 2001: 223)

1.4.1.1 Comunicación formal y Comunicación informal

La comunicación en la empresa está dada por su cotidiano funcionamiento en el que conviven dos canales de comunicación: los formales u oficiales y los informales. Kreps asegura que entre estos dos canales existe una relación importante porque la comunicación formal rara vez satisface

completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales. Es necesario que la comunicación formal, transmita la máxima información que pueda ser relevante, para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, porque de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medios complementarios de información informal.

1.4.1.1.1 Comunicación Formal

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida según las líneas del Organigrama y proporciona una visión clara del traslado de información planeado por la organización. Estos canales son herramientas administrativas importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de organización.

La realidad formal de la empresa esta compuesta por 2 aspectos fundamentales a tener en cuenta en la comunicación: Una organización funcional y una organización jerárquica.

- La organización funcional es consecuencia de unas necesidades técnicas de analizar por separado cada una de las diferentes tareas o funciones que en ellas se realizan, con el fin de conseguir un funcionamiento global óptimo. Es lo que se conoce como el tipo de organización que se deriva de la división del trabajo.

- La organización jerárquica nos muestra las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa a través de una organización formal de sus tareas de arriba abajo.

La comunicación formal que se deriva de una organización funcional y jerárquica, se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna, que transitan por esos canales:

La comunicación descendente: Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la Alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que forman la organización o la empresa. Según Villafañe, en su correcto desarrollo y funcionamiento esta comunicación utiliza diversos medios y soportes para ser transmitida: (Villafañe. 2007: 36)

- Publicaciones periódicas de distribución general.
- Noticias o flashes informativos breves a través de soportes tecnológicos
- Hojas informativas para mandos.
- Tablones de anuncios.
- La guía práctica de la empresa.
- Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización.
- Carteles
- Objetos promocionales

- Video
- Los canales de audio.

Objetivos:

- Implantar y fortalecer la cultura de la organización.
- Reducir la incertidumbre del rumor.

Desarrollar la comunicación descendente a partir de estos objetivos nos permite:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de la participación
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.

Puntos débiles:

Kreps y Lucas Marín coinciden en asegurar que, a pesar de su importancia reconocida, la comunicación descendente presenta diversos problemas:

- Muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado un exceso de órdenes que pueden confundir y frustrar a los trabajadores.

- Los superiores, a menudo, dan a sus subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándoles confusión y ansiedad.
- Muchas veces las órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros en los que se les ha ordenado hacer.
- Pueden existir dificultades por los términos utilizados, muy técnicos o cargados de jerga, haciendo que la comunicación sea poco precisa.
- Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro, sin la seguridad del feedback, con la consiguiente distorsión acumulativa.
- La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.
- Conseguir un flujo de comunicación descendente que sea eficaz en una organización requiere la implicación de la Alta Dirección en el proceso de comunicación, definir los contenidos de la comunicación interna, además de concretar lo que se va y lo que no se va a informar, coordinar y distribuir la responsabilidades de comunicación entre la línea ejecutiva y la unidad de comunicación interna dentro de los comités directivos adecuados y dar ejemplo en el proceso. (Kreps, Marín. 1990; citado por F. Morales. 2001: 228)

La comunicación ascendente: Este flujo de comunicación hacia arriba, nace en la base de los colaboradores hacia la Alta Dirección de la empresa. Es muy importante porque permite comprobar, si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna y recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización para tenerlos en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía. Los medios utilizados más comúnmente son:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Jornadas de despachos abiertos
- Círculos de calidad
- Las notas de obligada respuesta
- Teléfonos de servicios
- Encuestas
- Sistemas de sugerencias como buzones, cartas al director, etc.

Objetivos:

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.
- Que fluyan energías y potencialidades ocultas.
- Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas.
- Favorecer el autoanálisis y la reflexión.
- Estimular el consenso.

Puntos Débiles:

Los puntos débiles que Kreps y Lucas Marín encuentran son:

- La poca receptividad de los directores
- Provocar la ira del Director cuando el mensaje es desagradable; así a menudo, solo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos.
- Insuficiencia de canales
- El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección.

La comunicación horizontal: La comunicación horizontal es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. Los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores, es una de las razones porque los flujos de comunicación horizontal en una organización ocurren con más frecuencia que los flujos verticales. Por otro lado, los iguales comparten un marco común de referencia, hecho que influye de forma directa en que exista menor nivel de distorsión y una transmisión más fidedigna en este tipo de comunicación.

Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora, para que sean efectivos es imprescindible que existan unas relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización que les permite desarrollar confianza entre ellos. Los medios más habituales son:

- Reuniones de trabajo entre departamentos
- Encuentros y eventos que permitan el diálogo y contraste de opiniones
- Elaboración de informes
- Comunicados varios, cartas internas, notas recordatorias, etc.

Objetivos:

- Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de estos.
- Facilitar los intercambios interdepartamentales
- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna
- Agilizar los procesos de gestión.

Puntos Débiles:

- Falta de interés de los implicados.
- Poco tiempo de los miembros de cada área para tareas de comunicación.
- Ausencia de canales establecidos.
- La dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones. (Kreps, Marín, 1990; citado por F. Morales. 2001: 232)

1.4.2 Modelo de Capas Sociales

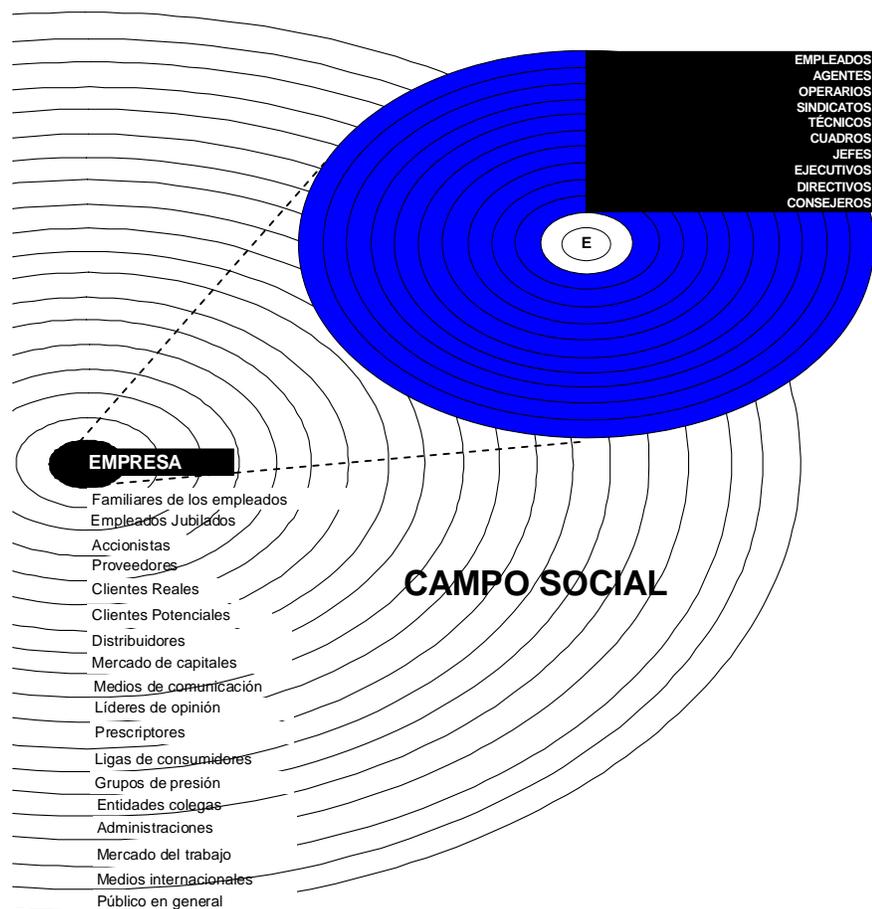


Fig. No.6 Modelo de Capas Sociales

Fuente: Joan Costa, "Imagen Corporativa en el siglo XXI", Buenos Aires, La Crujía, p. 111

Joan Costa nos muestra un elemento metodológico de la comunicación que es la *noción de capas sociales*, concebida como un modelo estratégico que pivota alrededor de la empresa. Son capas que la recubren sucesivamente como una cebolla, donde la primera de ellas es la más inmediata al núcleo (la empresa) y la última representaría la más distante (la opinión pública). De hecho son capas tipológicas de los diferentes públicos y actores estratégicos con los que la empresa se relaciona o puede relacionarse. Y que se definen por

el sistema recíproco de intereses entre cada capa social y la empresa. Por esto, cada capa social es, o puede ser, un segmento o un público estratégico.

Para fusionarlo en una estructura operativa única es necesario integrar ambos universos, es decir, el sistema-empresa y el sistema-entorno. De este modo la empresa y su entorno social privilegiado es concebible como una red total. Esta idea de red ha germinado visiblemente y ya se entienden y gestionan las comunicaciones corporativas dirigidas a los nudos de esta red mallada, donde cada nudo es el equivalente de una capa o de un grupo social, actores internos y externos, considerados como elementos interactivos constitutivos de la red. Ésta ha absorbido también el organigrama piramidal de jerarquías y funciones de la empresa, y relaciona los elementos de la organización con los de las capas sociales.

El sistema en red incluye a todos los actores: los de la empresa, que antes estaban esquematizados en el organigrama, y los externos a ella pero en cierta forma implicados en ella; y, constituyen así un sistema global que será diferente para cada empresa, dependiendo de los componentes de su propia red.

1.4.3 Modelo Tridimensional

Siguiendo con la línea de Joan Costa, él dice que las empresas son organismos socioeconómicos de alta complejidad. Están inmersas en un universo de cambios constantes, en profundidad y en extensión: los mercados, la economía, las instituciones, la tecnología, la sociedad, el mundo global. Todo cambio afecta a la empresa y es afectado por ella. Las empresas están

condenadas al cambio perpetuo y, por esto mismo, a saberse adaptar y relacionarse con su entorno global, cada vez más diversificado.

Frecuentemente se repite que la comunicación empresarial se establece en dos grandes ámbitos, interno y externo, y son éstos los que marcan la lógica de la estrategia. Para Costa este criterio dual no es correcto ya que considera al flujo comunicacional desde la oposición simplista de un adentro y un afuera. Se concibe que ambos sean espacios delimitados por una frontera que procede de la percepción del espacio. Esta idea del adentro por relación con el afuera corresponde a una visión estática de la realidad de la empresa, lo cual es una idea en sí misma falsa.

Lo determinante para definir objetivos, lenguajes y tipologías de públicos destinatarios es la estrategia de comunicación porque ella emana de cada una de las tres dimensiones: la dimensión institucional, a dimensión organizacional y la dimensión mercadológica.

Para entender las tres dimensiones nos basaremos en siete apartados:

1. Quién comunica (en cada caso)

Las principales fuentes estratégicas emisoras-perceptoras de mensajes e informaciones son: Directorio, Recursos Humanos y Marketing (por ejemplo, el Gabinete de Prensa estaría dentro de Directorio, los Programas de calidad dentro de Recursos Humanos, y Publicidad dentro de Marketing). Las demás fuentes posibles como Administración, compras, etc., no son estratégicas comunicacionalmente.

2. Qué comunica

Los contenidos de las comunicaciones enlazan “quién con qué” y marcan así las combinaciones entre los parámetros 1 y 2. Lo que la empresa comunica en cada caso obedece a unos objetivos concretos, pero implica el equilibrio de intereses entre las motivaciones de cada tipología de públicos y los objetivos concretos de la fuente emisora. Es evidente que los intereses de los accionistas no son los de los consumidores, ni los de las instituciones son los de los empleados.

3. Con quién (públicos)

La variedad de destinatarios afectados por dichas fuentes es notoria y se puede utilizar un listado de públicos tomando como modelo el “mapa tipológico de públicos y microsegmentación” presentado en la *noción de capas sociales*. Los contenidos de las comunicaciones corresponden a los rasgos psicosociológicos que definen a cada público objetivo.

4. Con qué objetivos

Con esto se refiere a lo que se pretende conseguir en concreto. Quien comunica debe tener claro qué comunica a quién comunica y lo que quiere conseguir con esta comunicación.

5. Con qué inversión

La parte cuantitativa del proceso incluye los recursos necesarios en el ámbito financiero, humano, temporal, energético, etc.

6. Con qué resultados

La objetividad radica en la creación de indicadores que permitan evaluar el proceso comunicacional.

7. Por qué medios

Cada proyecto de comunicación adoptará los medios y soportes más adecuados para vehicular los mensajes a sus destinatarios específicos, dependiendo de la fuente y sus objetivos pero, simétricamente, dependiendo de quiénes sean sus receptores, de su cultura de base y de sus expectativas.

El método tridimensional junto con las siete preguntas no es estático. El objeto del modelo no es solamente el de un análisis meticuloso de todos los componentes que intervienen en cada dimensión comunicacional ni tampoco se limita a una matriz combinatoria de dichos componentes. Lo que este método caracteriza es su función estructural y estructurante de las comunicaciones en subconjuntos y conjuntos formando un todo integrado.

La riqueza dinámica de este método lo convierte en un modelo completo y completamente flexible para la planificación estratégica en acciones globales y locales. Es una base fuerte e indispensable de la cultura de comunicación que se debe inyectar en la empresa, independientemente de su tamaño.

Uno de los factores principales para fomentar esa cultura es el de habituar a los diferentes actores a gestionar la comunicación tal como se gestionan otras herramientas de la estrategia corporativa. Este hábito consiste

en razonar lógica y críticamente las actividades comunicacionales, que han de ser sistemáticamente planificadas, perfectamente definidas y cuantificadas.

1.4.4 Los Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación interna se clasifican básicamente en tradicionales y tecnológicos; su diferencia radica en el soporte de cada uno: los tecnológicos utilizan un soporte digital como la computadora y los tradicionales se basan en el soporte verbal o gráfico. (A. Brandolini. 2009: 87)

Canales de Comunicación	
Tradicionales	Tecnológicos
• Cara a cara	• Foros virtuales
• House Organ / Newsletter (revista)	• Intranet / Internet
• Cartelera	• Blogs
• Programas de Intercambios	• E-mail / Agenda electrónica
• Manual de políticas	• Newsletters electrónicas
• Manual de procedimientos	• Portales de e-learning
• Reuniones, desayunos de trabajo	• Buzones electrónicos de sugerencias e ideas
• Encuestas de clima organizacional	
• Buzón de comunicaciones	
• Memos / circulares	
• Seminarios / talleres, etc.	

De acuerdo a los objetivos institucionales y a la accesibilidad que tengan los colaboradores a los diferentes canales de comunicación se elegirán los más apropiados dentro del plan de comunicación interna.

1.4.4.1 Canales Tradicionales

Este tipo de canales utiliza un soporte tradicional como es el gráfico o papel y el verbal (cara a cara). El tratamiento de temas complejos, formales o serios debe emplear el uso de canales con soporte verbal por su efectividad. La cercanía con el interlocutor permite obtener una retroalimentación (feedback) inmediata y no sólo verbal sino también gestual.

Los canales con soporte en papel son efectivos a la hora de comunicar información que requiera la existencia de un registro escrito. Estas comunicaciones deben estar planificadas de manera que se respete la periodicidad en la publicación y distribución. (A. Brandolini. 2009: 88)

1.4.4.2 Canales Tecnológicos

El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback o retroalimentación con el público objetivo, su principal ventaja; sin embargo hay que considerar los diferentes perfiles del público interno para su aplicación pues las personas mayores de 50 años suelen ser más resistentes a su uso mientras que los jóvenes son más participativos y receptivos. Dentro de estos canales están:

- **House Organ:** Es una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo y, además, puede incluir secciones de entretenimiento y novedades.

- **E- mails / Agenda Electrónica:** Utiliza como soporte una computadora y la red de intranet/Internet. Permite establecer comunicación individualizada o grupal y de forma casi inmediata.
- **Newsletters:** Es una publicación electrónica que se distribuye por e-mail en forma periódica.
- **Portal de Internet – Sitio Web:** Es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción con su entorno las 24 horas. Refuerza el discurso institucional.
- **Intranet:** Es básicamente una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo para los colaboradores de la compañía. (A. Brandolini. 2009: 88 – 99)

CAPÍTULO 2

2. ENFOQUE QUE SERVIRÁ DE BASE PARA EL ESTUDIO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ QUITO

2.1 Base Teórica

En el primer capítulo se analizaron las teorías expuestas por diferentes autores respecto a la comunicación organizacional, permitiéndonos tener una visión más amplia sobre la importancia de la comunicación interna (CI) dentro de las empresas en la consecución de los objetivos del negocio. En términos generales la CI como herramienta de gestión permite generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la productividad.

Para el estudio del sistema de CI de la empresa Multiservicios Juan De La Cruz (MJDLC) se utilizará como base teórica la combinación resultante de los enfoques de: Joan Costa *“La nueva gestión en red”* analizado en el capítulo uno junto con el enfoque de Kreps *“Modelo Integrativo de la comunicación”* estudiado en el mismo capítulo. La metodología a usarse para la creación de la propuesta de CI será la que sugiere A. Brandolini en su libro *“Comunicación Interna”* y complementada con la Auditoría Administrativa de Enrique Benjamín Franklin.

Básicamente en los dos enfoques casi desaparece la distinción tan marcada con la que normalmente se han tratado en términos de comunicación a los públicos objetivos que tienen las organizaciones, dividiéndolos en público

interno y público externo. De hecho el aparente público interno se convierte en público externo cuando sale de su horario laboral, pues pasa a ser consumidor, espectador, opinante y también tiene familia y amigos que hacen parte de su vida y que están fuera de la empresa.

De ahí parte la necesidad de establecer una estrategia de comunicación que sea integral y coherente, alineada a los objetivos estratégicos y a la filosofía corporativa de la empresa. Al tener claro que el público interno también es externo se tendrá especial cuidado a la comunicación interna, pues, éste será el primer vocero y emisor de la compañía hacia otros grupos de interés.

Con el modelo de red o malla de Joan Costa nos advierte un movimiento importante en la concepción tradicional del Management, pasando de una estructura piramidal en donde el máximo directivo estaba en la cúspide de una pirámide dirigiendo a la organización verticalmente a una estructura en donde este ejecutivo pasa a estar dentro de una molécula convirtiéndose en un nudo más de esta red integrada. No es que se pierda el sentido de jerarquía, todo lo contrario, pero su función es precisamente proveer de información asertiva hacia todas las direcciones y empezar a crear vínculos con todos los grupos de interés. A esto se llama gestionar las comunicaciones.

Si bien este modelo se aplica a las comunicaciones que crea la empresa con todos sus grupos de interés: proveedores, clientes, colaboradores, accionistas, sociedad en general, etc.; es perfectamente adaptable para trabajar exclusivamente la comunicación interna en la organización.

Entonces la alta dirección pasa a ser un nudo de la molécula que está conectado con los otros nudos que son las diferentes áreas de la organización conectados también entre sí generando permanente interacción y fortaleciendo

sus vínculos con el correcto flujo de comunicación que alimenta la red. De esta forma se crea “Valor”.

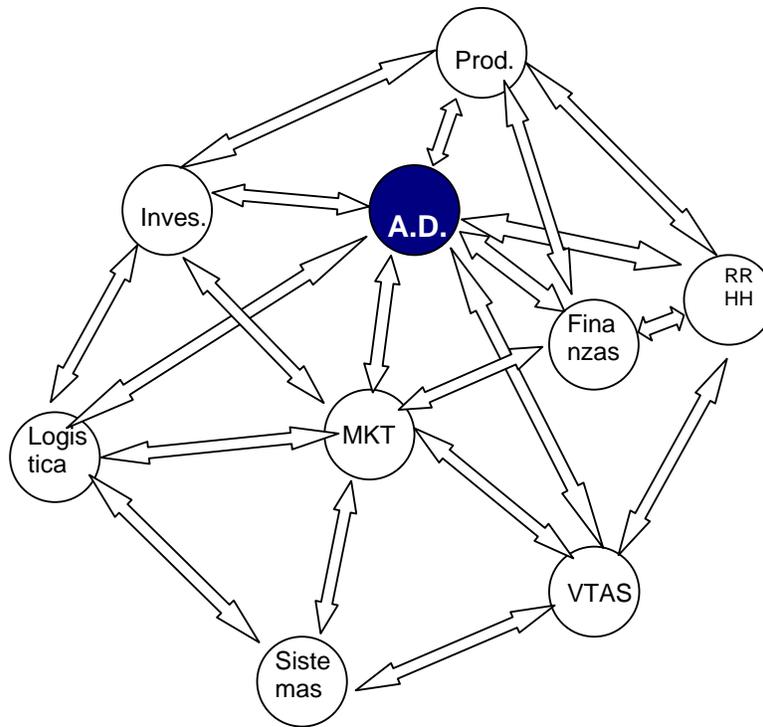


Fig. No.7 Modelo de red de Joan Costa adaptado a la CI

Elaborado por: Alejandra Enríquez¹²

Esta adaptación del modelo de red de Joan Costa para la comunicación interna de la empresa garantiza una estructura estable dentro de la organización lo que favorecerá la creación de un ambiente adecuado para el trabajo diario y la consecución de los objetivos corporativos. Tal como lo señala Kreps en su modelo integrativo; esta estructura estable se verá reflejada en la imagen que proyecta la organización al sector externo. Es en este sentido en donde se complementan los dos enfoques.

¹² En el gráfico: VTAS se refiere al departamento de ventas, MKT es marketing, AD es alta dirección, Prod. es producción, Inves. es investigación y RRHH es recursos humanos.

Como resumen de las teorías de Costa y Kreps se puede señalar que para que exista un buen sistema de CI hay que cumplir con los siguientes puntos:

- La Comunicación empresarial debe ser integral y coherente, alineada con los objetivos estratégicos y la filosofía corporativa de la organización
- Se debe tener especial cuidado con los colaboradores o público interno porque ellos son los principales voceros de la organización.
- Las comunicaciones se deben gestionar evitando realizar la distinción entre público interno y externo, pues después del horario laboral, los colaboradores también pasan a ser externos y consumidores normales de los bienes o servicios de la empresa junto con sus familiares, vecinos, amigos, etc. Entonces no debe existir un mensaje y una imagen para los colaboradores y otra distinta para los clientes, proveedores o sociedad en general.
- La estructura piramidal debe pasar a ser una estructura en red en donde la alta dirección sea el centro de la molécula que proporcione la información necesaria para el correcto funcionamiento del sistema y la disminución del rumor.
- La CI debe permitir generar vínculos fuertes entre áreas, direccionar las funciones de los colaboradores hacia un objetivo común y proporcionar sentido de pertenencia.

2.2 Metodología para la creación del Plan de comunicación interna¹³

Para establecer un sistema de CI efectivo se deben seguir los siguientes pasos:

- Pre - Diagnóstico
- Diagnóstico
- Planificación
- Ejecución del Plan
- Seguimiento

2.2.1 Pre – Diagnóstico

Es el primer acercamiento con la empresa para levantar la siguiente información que servirá como base para el proceso de auditoría.

- Origen de la empresa y sector industrial
- Filosofía corporativa
- Productos o servicio que ofrece
- Posicionamiento en el mercado
- Estructura organizacional
- Número de empleados
- Canales de comunicación que dispone la empresa
- Acceso que tienen los colaboradores a esos canales de comunicación
- Reestructuras, fusiones, adquisiciones que haya tenido la empresa recientemente

¹³ Alejandra Brandolini, *Comunicación Interna*, Buenos Aires, La Crujía, 2009, p 43-45

- Toda información que sea relevante antes de iniciar el proceso de auditoría.

2.2.2 Diagnóstico

Es la definición y el reconocimiento de una situación inicial por lo que el diagnóstico de la CI proporcionará información sobre: las necesidades insatisfechas de los colaboradores en materia de comunicación como los mensajes que son prioritarios de transmitirse y que no se lo está haciendo, los canales comunicacionales existentes y la accesibilidad a ellos por parte de los colaboradores, así como la expectativas que tienen de la organización.

Para realizar el diagnóstico se pueden utilizar diferentes herramientas dependiendo del nivel de amplitud que se quiera alcanzar. (Brandolini A. 2009:47)

Tipos de diagnósticos	
Amplios	1.- Investigación de clima interno.- Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer el clima de la compañía.
	2.- Auditoría de comunicación interna.- Evalúa las estrategias de comunicación y el nivel de efectividad con que circulan los mensajes.
Específicos	3.- Awareness.- Es de menor alcance únicamente analiza un tipo de canal.
	4.- Readership.- Releva el interés de los colaboradores sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de CI implementados.

Por el alcance que se necesita para la investigación de la empresa MJC, la herramienta que se utilizará es la auditoría de CI.

Auditoría de la comunicación interna

2.2.2.1 Objetivos

- Evaluar la calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- Valorar la adecuación de las herramientas de CI a la estrategia de negocio de la organización.
- Detectar las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- Revelar la satisfacción de los colaboradores y calidad del clima laboral.
- Identificar la percepción que tienen de la organización sus colaboradores y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Conocer los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna. (Brandolini A. 2009:53)

2.2.2.2 Técnicas de Recolección

Para recabar la información requerida en la auditoría de CI se emplearán como técnicas de investigación las encuestas individuales a todos los colaboradores y entrevistas a sus directivos; formuladas de tal forma que sirvan para determinar las variables cualitativas y cuantitativas del análisis.

2.2.2.3 Medición

Para lograr una mayor consistencia es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una estrategia de acción que va en concordancia con los objetivos del negocio; para ello se requiere establecer los indicadores aplicables para la investigación objeto del estudio.

Indicadores¹⁴

Visión

Indicadores cualitativos:

- Nivel en que se enmarca el logro de las aspiraciones comunes.
- Forma en que fomenta el nivel de compromiso.
- Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.

Indicadores cuantitativos:

$$\frac{\text{Colaboradores que la conocen}}{\text{Total colaboradores}}$$

$$\frac{\text{Colaboradores que la comparten}}{\text{Colaboradores que la conocen}}$$

Misión

Indicadores cualitativos:

- Medida en que enlaza lo deseable con lo posible.
- Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones.
- Grado en el que se constituye como una guía de acción.

• ¹⁴ Enrique Benjamín, Franklin, *Auditoría Administrativa*, México, Pearson Prentice Hall, segunda edición, 2007, p 155- 167.

Indicadores cuantitativos:

Colaboradores que la conocen
Total colaboradores

Colaboradores que participan en su definición
Total colaboradores

Comunicación

Indicadores cualitativos:

- Medida en que constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible.
- Dimensión en que posee capacidad para intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales.
- Grado en que se constituye como una red de comprensión emocional.

Indicadores cuantitativos:

Canales de comunicación utilizados
Canales de comunicación establecidos

Canales de comunicación
Total áreas

Recursos tecnológicos utilizados
Recursos disponibles

2.2.3 Planificación

Una vez establecido el diagnóstico es necesario analizar sus resultados y ponerlos en consideración para generar el plan estratégico de comunicación.

En primer lugar se deben establecer los objetivos que se busca alcanzar con el

plan. Los objetivos deben ser específicos y estar claramente definidos, deben ser medibles, deben ser realistas y alcanzables y deben ser coherentes con la filosofía corporativa. (Brandolini A. 2009:61).

El siguiente paso es definir las estrategias y tácticas que determinarán el camino a seguir para lograr los objetivos del plan de CI. Es de vital importancia establecer un presupuesto que se ajuste a los recursos disponibles de la organización.

2.2.4 Ejecución del plan

En esta etapa es fundamental que exista el respaldo de los directivos de la compañía y de las personas que gestionan el proceso de comunicación. En síntesis para que el plan de CI tenga éxito se requiere:

- Respaldo de la dirección.
 - Alineación con las políticas corporativas.
 - Cambio cultural.
 - Involucramiento de todos como gestores y protagonistas del cambio.
 - Optimización de los recursos y flexibilidad para adaptarse a los cambios.
 - Adaptación y asimilación en la utilización de los canales de CI.
- (Brandolini A. 2009:68).

2.2.5 Seguimiento

En esta fase se van efectuando diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas. El seguimiento sirve también como diagnóstico porque permite ir corrigiendo o adaptando el plan a partir de la

realidad que presenta la actividad diaria para garantizar el logro de los objetivos planteados. En esta instancia se evaluará adicionalmente la adaptación y los cambios de actitud de los colaboradores.

Lo recomendable es realizar el seguimiento antes, durante y después de la implementación del plan de CI para dejar expuestas las diferencias entre el estado inicial y el posterior a la implementación como también señalar los objetivos cumplidos y los que restan por alcanzar. Es por esto que se puede afirmar que la auditoría es un proceso cíclico; pues el seguimiento posterior a la implementación será el diagnóstico del nuevo plan.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ QUITO

De acuerdo al enfoque teórico y metodológico explicado en los dos capítulos anteriores se procede a diagnosticar la CI de la empresa MJDLIC (Quito).

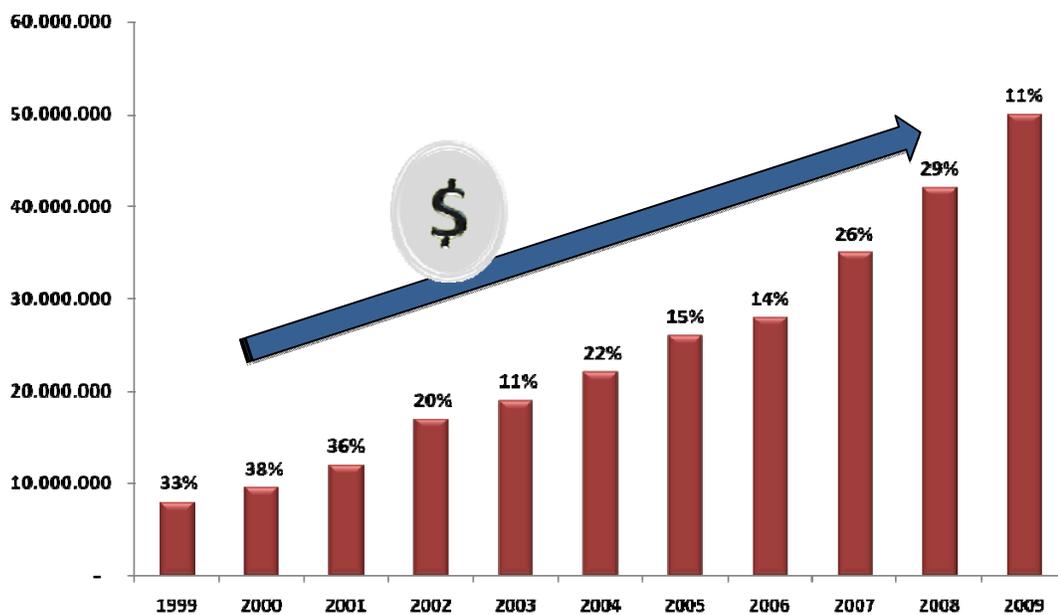
3.1 Descripción de la empresa MJDLIC

3.1.1 Antecedentes

Distribuidora Juan de la Cruz, nació en septiembre de 1986, en una casa de la calle Bombona del barrio San Juan, en la ciudad de Quito. Su fundador es el Lcdo. Juan de la Cruz, un emprendedor convencido de que al cliente hay que brindarle lo que espera, “*servicio y confianza*”. Sobre esta base ha ido construyendo año tras año su empresa que es actualmente líder en distribución de consumo masivo a nivel nacional.

En el año 2009 Distribuidora Juan de la Cruz S.C.C. y Serpapel Cía. Ltda., se fusionan en una sola empresa y nace MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ S.A., con el propósito de brindar un mejor servicio y consolidarse como el número UNO en los mercados de consumo, e institucional en todo el territorio Ecuatoriano. Esta fusión requiere de la implementación de un nuevo Sistema ERP Neptuno, Zeus y Spiral; ERP con tecnología de punta que la han iniciado en abril del año en mención.

Las ventas en los últimos diez años han mostrado crecimientos importantes y sostenidos; sin embargo, la estructura organizacional ya no era la adecuada para dar soporte al tamaño que estaba adquiriendo la empresa especialmente en los últimos cinco años, en los que prácticamente duplicaron las ventas: pasando de una facturación de 25 millones en el año 2005 a 50 millones en 2009.¹⁵



Fuente: Registro de ventas de la empresa MJC

Esta situación les llevó a tomar la decisión de realizar una reestructuración interna y apoyarse en la Planificación estratégica como herramienta de gestión con el fin de responder asertivamente a la demanda del mercado, tener mejoramiento en todas las áreas, crear la cultura de servicio dentro de la organización y proyectarse a largo plazo.

¹⁵ Registros contables empresa Multiservicios Juan De La Cruz, Registro de ventas, 2009.

3.1.2 Filosofía corporativa

Visión¹⁶

“Ser una empresa multinacional que brinde excelencia logística integral de productos líderes y marcas propias con el aporte de talento humano calificado, interesado en mejorar la calidad de vida de la sociedad y el medio ambiente.”

Misión¹⁷

“Somos aliados estratégicos que brindamos servicio comercial y logístico para usted”.

Valores¹⁸

Trabajamos para servir a nuestros clientes.

Mejoramos cada día.

Nuestros colaboradores son nuestros aliados.

Estamos a la vanguardia con tecnología de punta.

Nos esforzamos por mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Respetamos el medio ambiente.

Objetivos estratégicos

Formar alianzas estratégicas con proveedores internacionales para desarrollar mercados potenciales del Ecuador.

Automatizar fuerzas de ventas de MJDLG para enfocar mejor las ventas del portafolio de productos.

¹⁶ Documento de Planificación estratégica de la empresa Multiservicios Juan De La Cruz. 2009.

¹⁷ Documento de Planificación estratégica de la empresa Multiservicios Juan De La Cruz. 2009.

¹⁸ Documento de Planificación estratégica de la empresa Multiservicios Juan De La Cruz. 2009.

Segmentación estratégica de mercados para implementar tácticas comerciales de fidelización y crecimiento.

Incrementar cobertura territorial para maximizar las ventas.

3.1.3 Personal

	Comercial	Administrativo	Logística	Total
Quito	32	38	27	97
Santo Domingo	23	7	18	48
Ambato	17	4	12	33
Lago Agrio	12	3	14	29
Ibarra	11	4	11	26
Guayaquil	12	8	11	31
	107	64	93	264

Fuente: Registro de nómina de la empresa MJC

La máxima autoridad de la empresa MJDLA es el Presidente ejecutivo fundador de la misma. Como áreas de asesoría tiene el staff legal y una consultora externa.

Área comercial

El área comercial está compuesta por un gerente comercial, seis jefes de agencias y cien vendedores a nivel nacional. Los vendedores están divididos entre canales: tradicional e institucional. El canal tradicional está compuesto por las tiendas de barrio, locales comerciales, bazares, farmacias, etc. El canal institucional son los negocios más grandes conocidos como mayoristas,

comisariatos de instituciones gubernamentales como el comisariato del ejército, y empresas distribuidoras en general.

Gerente comercial.- tiene la función principal de realizar las negociaciones con los proveedores, establecer estrategias de ventas para garantizar el crecimiento que se ha venido obteniendo en los últimos años y velar por el incremento de la rentabilidad de la empresa.

Jefes de agencia.- además de alinearse con los objetivos de la gerencia comercial deben garantizar un incremento en la cobertura de sus respectivas zonas.

Vendedores.- son las piezas clave para la correcta ejecución de las estrategias comerciales planteadas, sus funciones están direccionadas a la satisfacción del cliente (tienda, comisariato, etc.), es su deber presentar el portafolio completo de los productos que comercializa MJDLIC en cada visita, tomar el pedido y asesorar con el surtido óptimo y ofertas especiales.

Área de Logística

Logística está compuesta por la Jefatura Corporativa de Supply Chain, bajo su cargo están la jefatura de bodega y transporte y la jefatura de compras.

Jefatura de bodega y transporte.- su principal función es el manejo de inventario y la entrega de la mercadería a los clientes. Es fundamental la gestión que se realiza en este departamento porque complementa el trabajo realizado por ventas; su objetivo es garantizar el abastecimiento de los productos y la entrega oportuna de los pedidos.

Jefatura de compras.- aquí se garantiza que se compre lo necesario a los proveedores y que éstos a su vez entreguen en el tiempo, condiciones y cantidad pactados.

Área Administrativa

Está compuesta por el gerente de administración y finanzas y el jefe corporativo de desarrollo humano. El gerente de administración y finanzas tiene bajo su cargo la jefatura de crédito, la jefatura de contabilidad y tesorería, la coordinación de sistemas y la coordinación de servicios generales.

Jefatura de crédito.- en este departamento se analiza la situación financiera de los actuales o potenciales clientes para, en base de esa información, otorgarles cupos de crédito, días de pago, etc. Adicionalmente se realiza la labor de cobranza.

Jefatura de contabilidad y tesorería.- además de llevar los registros contables y cumplir con lo estipulado en la ley se encargan del pago a proveedores.

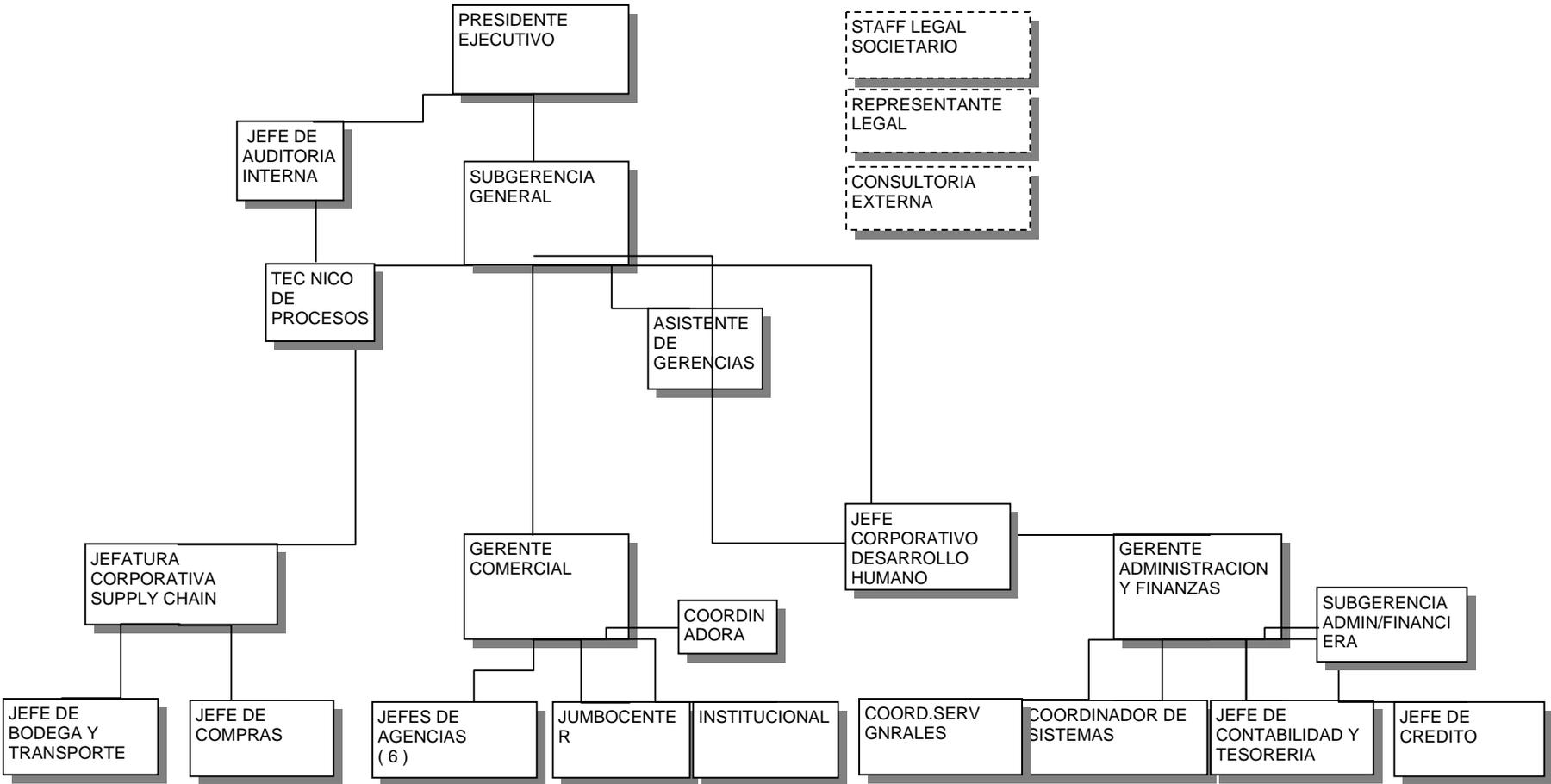
Coordinador de sistemas.- maneja todo el sistema informático de la empresa y su objetivo es proporcionar soluciones viables para un mejor control del negocio.

Coordinador de servicios generales.- su función está direccionada a dar soporte a todas las áreas en los requerimientos de materiales de oficina, servicios de impresión, copiado, mensajería, limpieza y servicios en general.

Jefe corporativo de desarrollo humano.- busca el bienestar de los colaboradores, maneja los contratos laborales, beneficios, servicio de nómina, desarrolla capacitaciones y el análisis de sueldo.

3.1.4 Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA CORPORATIVO MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ



3.2 Diagnóstico del sistema de comunicación interna

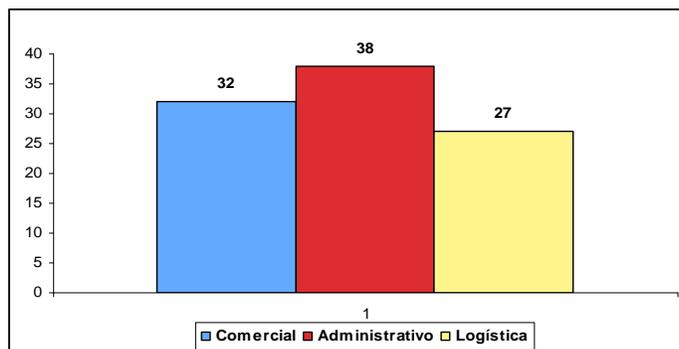
Como se mencionó en el capítulo anterior, la herramienta de diagnóstico que ofrece mayor alcance y proporciona los resultados requeridos para el análisis de la comunicación interna de la empresa MJDLQ Quito, es la Auditoría de CI.

3.2.1 Objetivo de la Auditoría de CI

Analizar el sistema de CI de la empresa MJC Quito para la detección de posibles problemas que sirvan como base para la creación de una propuesta de mejoramiento de su plan de comunicación.

3.2.2 Recolección de información

Se realizaron encuestas a los 97 colaboradores de la empresa MJDLQ Quito. Ver **Anexo 1 (Cuestionario)**. Adicionalmente entrevista al Gerente general Lcdo. Juan De La Cruz y a los jefes de área. El personal encuestado está conformado tal como se muestra en el gráfico por área comercial, área administrativa y, finalmente por el área logística en la que se encuentran bodega y entregas o transporte.



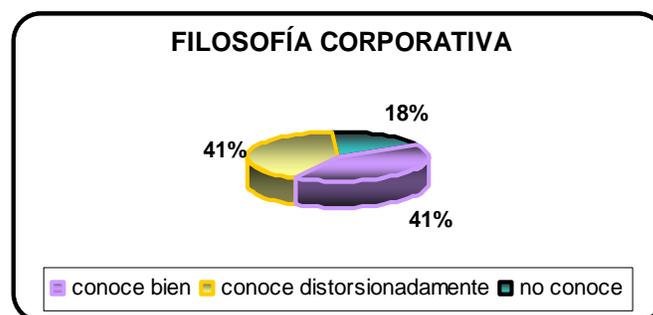
3.2.3 Análisis e Interpretación de los datos

El enfoque teórico expuesto en el capítulo dos servirá de base para medir la CI de la empresa MJDLIC en los siguientes ámbitos:

- Alineación con la filosofía corporativa
- Generación de vínculos entre áreas (organización como sistema)
- Cercanía de la alta dirección
- Relación del colaborador con la organización
- Optimización de la comunicación

3.2.3.1 Alineación con la filosofía corporativa

Se busca determinar el conocimiento que tienen los colaboradores de la filosofía corporativa así como de los objetivos estratégicos que persigue. Conforme a la base teórica analizada en el capítulo uno y dos se determinó la importancia de la CI en la implicación del personal con los objetivos corporativos, por lo que en primer orden el mensaje prioritario a ser difundido es la filosofía empresarial. En este orden lo que se encontró como resultado de la investigación en MJDLIC fue lo siguiente.

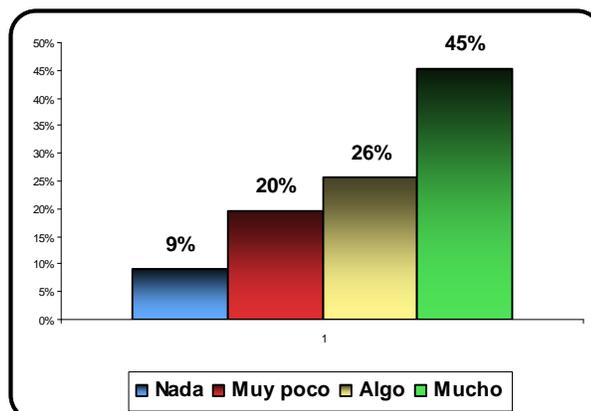


- El 59% del personal de MJDLQ Quito conoce en forma distorsionada o no conoce la filosofía corporativa de la empresa, el 41% restante la conoce bien.
- El 59% de los colaboradores se encuentran bastante bien identificados con la visión de la compañía.
- El 33% considera que participa en la definición de la Misión.
- Apenas el 51% conoce bien los objetivos organizacionales.

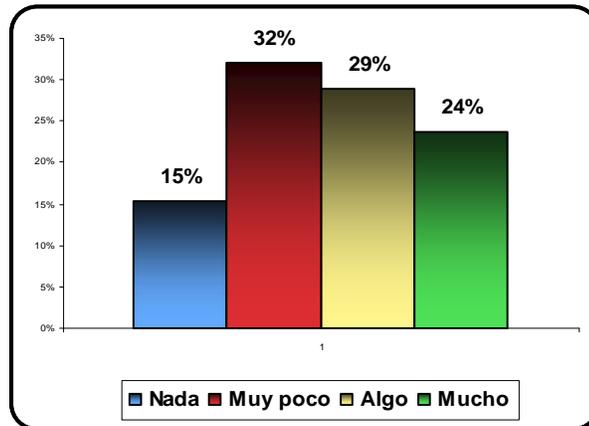
Claramente se encuentra una oportunidad de mejora para la comunicación de la filosofía corporativa de la empresa, considerando que ésta es la guía de todos los trabajadores para conseguir los objetivos planteados.

3.2.3.2 Generación de vínculos entre áreas (organización como sistema)

En este ámbito se va a medir la forma en que se utiliza la comunicación como herramienta que genere vínculos entre áreas, y cumpla la función de hacer que la organización trabaje como un sistema vivo, para esto primero se busca reconocer si es que los colaboradores tienen claras sus funciones y su contribución en la consecución de las metas de su área.



- El 45% de los colaboradores tiene claras sus funciones y su contribución a las metas y objetivos del área.



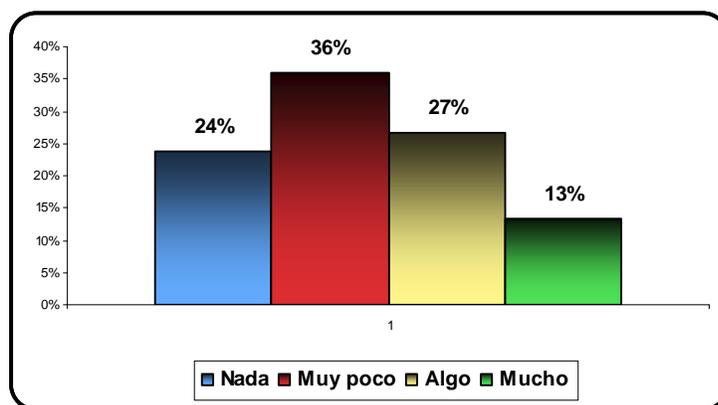
- Sin embargo apenas el 24% conoce con claridad los procesos de otras áreas de la compañía y su contribución en los objetivos.

Estos resultados evidencian una visión departamental muy marcada mas no una visión integral, no existe interacción entre áreas lo que genera corto circuitos en la comunicación. Esta situación incumple con el planteamiento teórico del sistema de redes de Joan Costa propuesto como base para el análisis del sistema comunicacional de la empresa objeto de la investigación, en este enfoque Costa nos enseña la forma en que debe estar interconectada una organización, como si fuera un todo, un sistema vivo por el que fluye información entre áreas y que es la que permite que el sistema funcione con regularidad.

3.2.3.3 Cercanía de la alta dirección

Esto se refiere a la comunicación proveniente directamente de los altos ejecutivos de la organización pero de una forma cercana, colocándose tal como se describió anteriormente, en el centro de una molécula; eliminando la jerarquía piramidal. Tal como lo plantea Costa, el alto directivo debe estar en medio de toda la comunicación que circula por la molécula y es el generador del acercamiento entre colaboradores de todas las áreas.

Se midió entonces el involucramiento del personal con los nuevos proyectos de la empresa y su claro entendimiento de los mismos. Se evidenciaron los siguientes resultados.

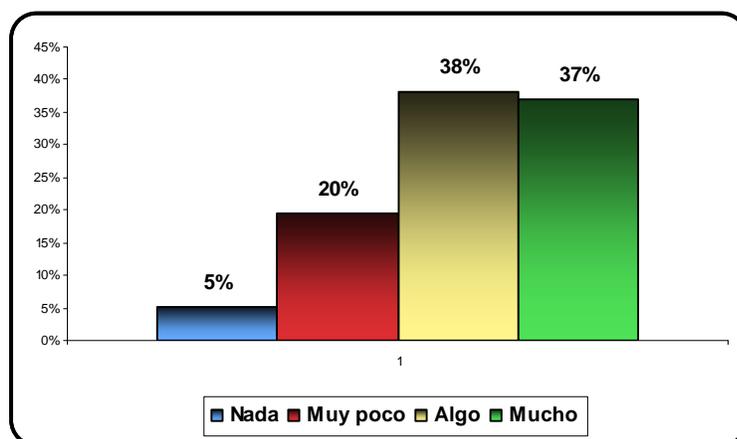


- Apenas el 13% de los colaboradores sienten que son parte de los nuevos proyectos que emprende la compañía o que se les comunica a tiempo y en forma clara.
- El 57% no tiene libertad para realizar preguntas a los jefes y obtener de ellos respuestas directas.
- El 57% piensa que sus jefes no los involucran en las decisiones que afectan sus actividades diarias y su ambiente de trabajo.

Los datos muestran una marcada división entre los diferentes niveles jerárquicos, no obtienen comunicación oportuna, y esto da lugar a un alto nivel de rumor y un bajo sentido de pertenencia. El modelo propuesto en el que la alta dirección es el principal proveedor de información no es una realidad en MJDL.

3.2.3.4 Relación colaborador con la organización

En este ámbito se busca establecer la forma en que el colaborador percibe a su empresa como un lugar para trabajar. De acuerdo al enfoque de Kreps y Costa, base de este estudio, los públicos pierden su distinción entre interno y externo ya que se considera que el trabajador va a ser el primer vocero de la compañía, adicionalmente después de su horario laboral se convierte también en consumidor, cliente y pertenece a un entorno social que es afectado por la empresa. Se procedió entonces a afirmar que MJDL es un gran lugar para trabajar; a lo que respondieron lo siguiente.



- El 38% está de acuerdo en que MJDL es un gran lugar para trabajar, mientras que el 37% está totalmente seguro de esta afirmación.

Los trabajadores en términos generales están conformes con la empresa a la que prestan sus servicios.

3.2.3.5 Optimización de la comunicación

Este ámbito está relacionado con el conocimiento que tienen los colaboradores de los medios de CI con los que cuenta la empresa así como el uso que les dan a los mismos.

- Dentro de los canales de comunicación interna que existen en la compañía, los colaboradores los reconocen de la siguiente manera:

Cartelera	70%
Correo electrónico	72%
Reuniones de trabajo	90%
Catálogo	33%
No conoce	20%

- El uso que dan a los canales de CI es el siguiente:

Correo electrónico	65%
Reuniones	90%
Cartelera	21%
Catálogo	28%

Existe una subutilización de los recursos que posee la compañía, las razones son varias, entre ellas el no tener acceso como es el caso del correo

electrónico, información de poco interés como la que se coloca en las carteleras y también desconocimiento del tema de comunicación interna.

Resultados por pregunta ver **Anexo 2**

El análisis realizado en la empresa MJSLC Quito arroja una situación que tiene su base en tres nudos críticos:

- 1.- Alto nivel de rumor
- 2.- Falta de comunicación de la filosofía corporativa
- 3.- Falta de integración entre niveles y áreas.

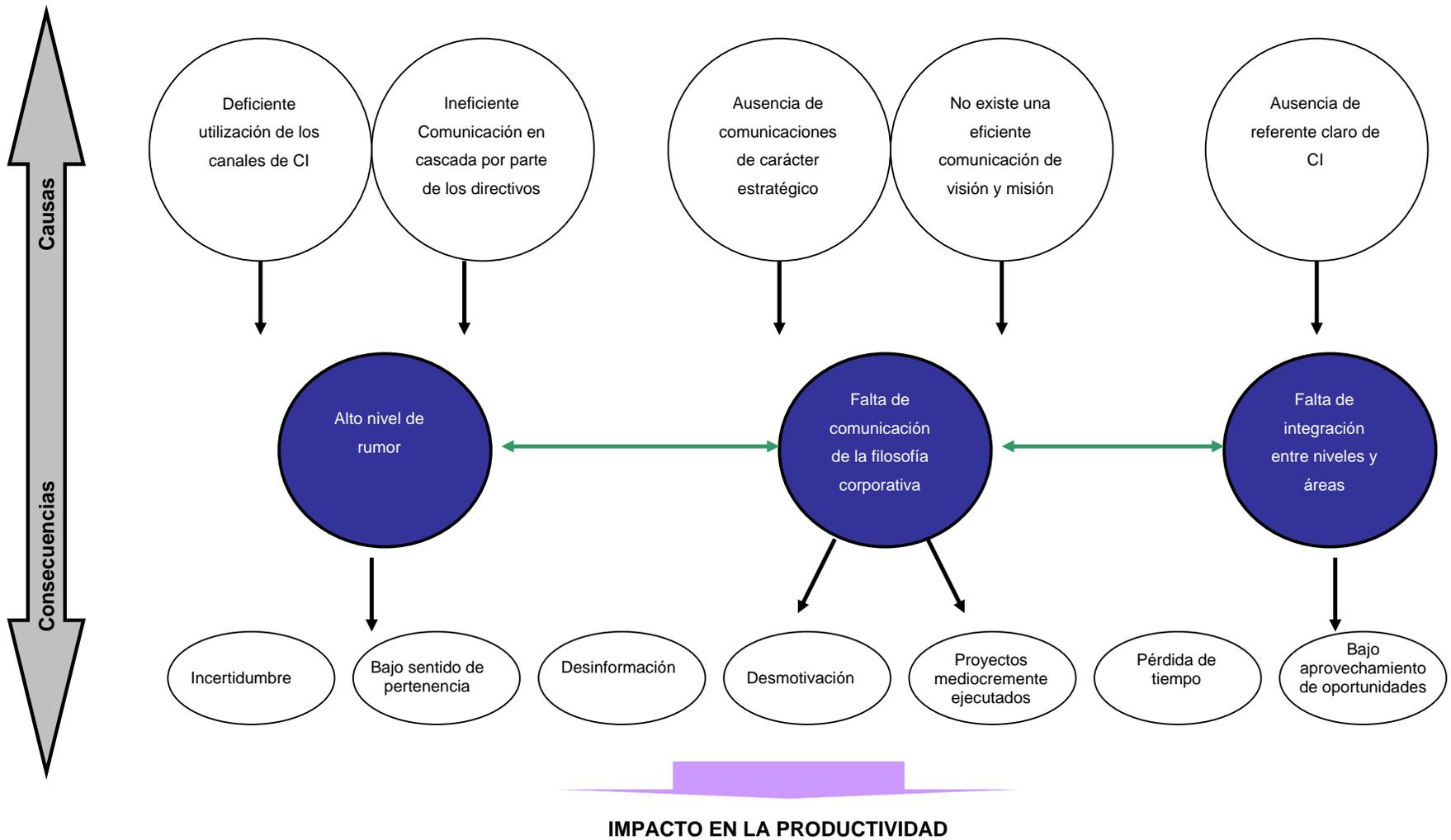
Las causas principales para que esto ocurra son que: aunque existen algunos canales de comunicación interna, los colaboradores no los utilizan; en algunos casos porque no tienen acceso a ellos como por ejemplo el correo electrónico; de igual forma sucede con la cartelera, a pesar de que la mayoría conoce de su existencia, muy pocos la identifican como un medio de información.

Otro causal es la ineficiente comunicación en cascada por parte de los directivos, esto se manifiesta en el hecho de que nuevos proyectos no son conocidos por todos los colaboradores de la organización, tampoco atraviesan las fronteras del área a la que pertenecen, es decir, son concientes de los departamentos que conforman la compañía pero no así de sus objetivos o de cómo empalman los objetivos de todas las partes para conformar el objetivo general del todo: que es la empresa.

El concepto de *comunicación interna* les es ajeno, no lo reconocen como una herramienta de gestión, no administran sus comunicaciones de forma adecuada y pasan por alto el hecho de que al no existir un plan estratégico de comunicación; se van a crear vacíos en la organización que van a ser llenados de manera nociva por el rumor. En estas condiciones la comunicación informal toma más fuerza.

Las consecuencias de lo antes descrito se reflejan en incertidumbre, desmotivación, desinformación y pérdida del sentido de pertenencia en los colaboradores.

En términos generales los resultados de la auditoría de CI se explica en el siguiente gráfico demostrando claramente los nudos críticos que existe actualmente en la empresa en términos de comunicación, se mira cuáles son las principales causantes para ello y las consecuencias a las que se llega. Y todo esto con un impacto en la productividad.



CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ QUITO

En función de la realidad diagnosticada y de acuerdo al revelamiento de las necesidades de la empresa MJDLIC detectadas en la auditoría se realizará el plan tomando como directrices siguientes líneas de acción para abordar los nudos críticos existentes.

- Implantación de una estrategia de comunicación
- Creación de manual de políticas de CI y campaña de difusión
- Optimización de canales de comunicación
- Definición de mensajes clave
- Comunicación de la filosofía corporativa
- Integración entre áreas

El plan de CI debe estar alineado a los objetivos estratégicos y a la filosofía corporativa de la organización, generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la productividad. Un sistema de CI que presenta marcadas deficiencias provoca una disminución en la productividad, y es precisamente lo que se observó como consecuencia final del diagnóstico.

4.1 Descripción de los elementos principales del Plan propuesto para el mejoramiento de la CI

Objetivo General

Mejorar el sistema de comunicación interna de la empresa Multiservicios Juan De La Cruz.

Objetivos Específicos

- Crear un manual de políticas de comunicación interna que optimice la circulación de la información al interior de la empresa
- Optimizar el uso de los canales de comunicación existentes y crear nuevos que funcionen sinérgicamente
- Fortalecer la cultura organizacional

A continuación se presenta en detalle las estrategias a seguir con cada uno de los objetivos, así como las tácticas para cada estrategia, los responsables y los recursos requeridos.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES
1.- Crear un manual de políticas de comunicación interna que optimice la circulación de la información al interior de la empresa	E1 Definición clara de los procesos internos que se manejan, las funciones y responsables de cada área y la manera de interactuar al interior de la organización	<p>Realizar una descripción por área que incluya las funciones que realiza cada integrante.</p> <p>Alinear los objetivos departamentales a los globales de la compañía</p> <p>Reunión entre jefes de áreas para unificar la información y crear un discurso integral</p>	<p>Cada colaborador con su jefe</p> <p>Jefe de área</p> <p>Jefes de área y Directivos</p> <p>Colaboradores, Jefes y Gerentes de todas las áreas</p>	<p>Tiempo de los implicados, refrigerios para las reuniones, costo de las instalaciones</p>	<p>% Colaboradores que conocen las funciones de cada área de la compañía</p> <p>% Colaboradores que conocen claramente los procesos de la organización</p>
	E2 Creación del manual de políticas de CI que permita administrar efectivamente la comunicación dentro de la empresa	<p>Realizar un Flujograma de los procesos para determinar la interacción que se necesita que exista entre las áreas para</p>	<p>Colaboradores, Jefes y Gerentes de todas las áreas</p>		

		<p>que fluya el trabajo</p> <p>Definir tiempos de respuestas de cada departamento así como la persona encargada de dar la respuesta</p> <p>Establecer qué es lo que debe comunicar cada departamento a los demás</p> <p>Indicar los medios por los cuales van a comunicar</p> <p>Formalizar los procedimientos, reglas, tiempos, responsables, mensajes y canales acordados en un manual</p>	<p>Colaboradores, Jefes y Gerentes de todas las áreas</p> <p>Colaboradores, Jefes y Gerentes de todas las áreas</p> <p>Colaboradores, Jefes y Gerentes de todas las áreas</p> <p>Departamento de comunicaciones de existir, de lo contrario RRHH</p> <p>Departamento de comunicaciones de existir, de lo contrario RRHH</p>	<p>Costo del diseño e impresión del manual</p>	
--	--	--	---	--	--

		<p>personal para cumplirlo</p> <p>Establecer fechas de seguimiento a la implementación del manual</p> <p>Evaluar periódicamente los avances que se ha tenido en cuanto a la comunicación entre áreas.</p>			
--	--	---	--	--	--

<p>2.- Optimizar el uso de los canales de comunicación existentes y crear nuevos que funcionen sinérgicamente</p>	<p>E1 Optimización de canales de CI</p>	<p>Determinar los canales de comunicación existentes en la compañía</p> <p>Evaluar la efectividad de los canales</p> <p>Identificar cuáles son los canales más utilizados y por qué</p> <p>Definir los canales necesarios para cada actividad</p> <p>Capacitar al personal para el adecuado uso del correo electrónico</p>	<p>Departamento de comunicaciones y de RRHH</p> <p>Departamento de comunicaciones y de RRHH</p> <p>Departamento de comunicaciones y de RRHH</p> <p>Dep. de comunicaciones y de RRHH junto con los jefes de áreas</p> <p>RRHH y jefes</p> <p>Dep. de comunicaciones y de RRHH</p>	<p>Tiempo, personal necesario, costo de carteleras, material impreso.</p>	<p>No. Canales existentes en la compañía</p> <p>% Colaboradores que conocen los canales existentes</p> <p>% Colaboradores que utilizan todos los canales existentes</p>
--	--	--	--	---	---

	E2 Creación de nuevos canales de CI	<p>Reubicación de carteleras, actualización de la información, publicación de temas de interés</p> <p>Reformular la información que se va a entregar en las reuniones de trabajo para que sean más productivas</p> <p>Diseñar una revista corporativa que incluya las noticias de la organización, de cada área y temas destacados de los colaboradores</p>	<p>Jefaturas</p> <p>Dep. de comunicaciones, RRHH, MKT</p> <p>Dep. de comunicaciones y RRHH</p> <p>RRHH y jefaturas</p>	<p>Costo del diseño, impresión de la revista, buzón de sugerencias, materias gráfico.</p>	<p>% Colaboradores que tienen acceso a los canales existentes</p>
--	--	---	--	---	---

		Colocar un buzón de sugerencias Crear espacios de intercambio de carácter social entre áreas para fomentar la integración			
--	--	--	--	--	--

3.- Fortalecer la cultura organizacional	E1 Comunicación del discurso institucional	<p>Reformular la visión de tal manera que sea comprensible y fácil de recordar</p> <p>Crear material visual para la comunicación de la visión, misión y valores.</p> <p>Realizar concursos en los que se premie a los colaboradores que conozcan perfectamente la filosofía de la empresa</p> <p>Repetir este tipo de actividades periódicamente</p>	<p>Asesores y directivos</p> <p>RRHH y departamento de comunicaciones</p> <p>RRHH, departamento de comunicaciones y jefaturas</p> <p>Todos los anteriores</p>	<p>Costo de asesoría, material visual para comunicar, premios de los concursos.</p>	<p>% Colaboradores que conocen la filosofía corporativa</p> <p>No. De reuniones mensuales que ha tenido el gerente con el personal</p>
	E2 Eliminación de barreras jerárquicas	<p>Reuniones informales del Gerente general con los colaboradores, pueden ser desayunos o</p>	<p>Gerente general, RRHH, colaboradores</p>	<p>Costo de las reuniones, alimentación, logística</p>	

		<p>almuerzos con aquellas personas con las que tenga muy poco contacto. No deben ser jefes</p> <p>Campeonatos deportivos en los que tengan la misma condición todos</p> <p>Programas de integración en los que los jefes deban conocer aspectos personales de sus colaboradores</p>	<p>RRHH, jefaturas</p> <p>RRHH, jefaturas, colaboradores</p>		<p>No. De programas anuales que hayan tenido como objetivo la integración del personal</p>
	E3 Premiación a la excelencia	<p>Creación de programa de evaluación de desempeño</p> <p>Implementación del programa</p>	<p>RRHH, Gerencia</p> <p>RRHH</p> <p>RRHH, Gerencia</p>	<p>Costo de los premios, creación y difusión de los programas.</p>	<p>No. Evaluaciones realizadas a los colaboradores</p>

		<p>Creación de programa de auxilio educativo y becas</p> <p>Premiación a los mejores estudiantes entre los hijos de los colaboradores</p> <p>Capacitación continua en temas relacionados a las actividades que desempeña dentro de su cargo</p> <p>Difundir claramente el programa de beneficios que ofrece la empresa a sus colaboradores más destacados.</p>	<p>RRHH</p> <p>RRHH, Gerencia, jefaturas</p> <p>Departamento de comunicaciones, RRHH, gerencia, jefaturas</p>		<p>% Colaboradores que accedan a programas de auxilio académico</p>
--	--	--	---	--	---

Con la propuesta planteada se busca trabajar los nudos críticos que se mostraron en el diagnóstico y mejorar paulatinamente el sistema de CI de la empresa objeto del estudio.

4.2 Sugerencias para la implantación efectiva del plan propuesto

- Los soportes y documentos que el plan propone para mejorar la CI debe ser dado a conocer a los directivos de las distintas áreas, aclarando qué se espera de ellos, buscar sus observaciones y sugerencias. Posterior al consenso es básico que se definan fechas exactas de acción y puesta en marcha.
- Se deben monitorear el desarrollo, aceptación o rechazo de los colaboradores, el cambio de actitud, los impactos que está generando y sobretodo observar que se cumplan los objetivos.
- La alta dirección debe estar involucrada de una manera activa, siendo el principal gestor de la CI en la organización.
- Las evaluaciones que se realicen después de la implicación significa el inicio de un nuevo ciclo.
- Los directivos deben tener claro que todo cambio requiere de mucha paciencia porque los avances no van a ser mágicos, al tratarse de un proceso en el que los protagonistas son todos los integrantes de la organización y que va a significar la implantación de una nueva cultura los resultados se van a ver en el largo plazo.

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La comunicación dentro de una organización siempre va a existir, no se puede decir que “*no existe comunicación*”; lo que existe, en estos casos, es un sistema de comunicación ineficaz que propicia el incremento de los rumores. Todo comunica: las palabras, los hechos, los no hechos, los gestos así como el silencio que es una forma de comunicar también. La comunicación interna es una herramienta de gestión estratégica que permite a las empresas alcanzar coherencia en sus mensajes, alinearse con el discurso corporativo, unificar significados, proporcionar claridad y sentido al trabajo, generar sentido de pertenencia y preparar a cada colaborador como vocero de la organización.

La empresa objeto del presente estudio mostró claras deficiencias en el sistema de comunicación interna; después de realizar la auditoría se encontraron principalmente tres nudos críticos que se los debe tratar: Alto nivel de rumor, falta de comunicación de la filosofía corporativa y falta de integración entre niveles y áreas. Esto se debe particularmente a una deficiente utilización de los canales de CI existentes en la empresa, ineficiente comunicación en cascada por parte de los directivos, ausencia de comunicaciones de carácter estratégico y ausencia de un referente claro de CI. Como consecuencias se encontró incertidumbre, bajo sentido de pertenencia, desmotivación, pérdida de

tiempo y bajo aprovechamiento de las oportunidades por parte de los colaboradores.

La herramienta de diagnóstico seleccionada para el estudio fue la correcta por toda la información que permitió evidenciar en la empresa y que sirvió de base para la posterior construcción de la propuesta. La base teórica creada de la combinación de los enfoques de dos autores (Kreps y Costa) abarca conceptos profundos y modernos que abarca a la organización en diversas dimensiones.

5.2 Recomendaciones

Durante la implementación del plan propuesto se recomienda realizar seguimiento continuo porque es la primera vez que se hace un plan estratégico de comunicación y todo cambio puede presentar resistencia por parte de los colaboradores. Es fundamental la implicación de las jefaturas de todas las áreas para llevar a cabo este proyecto. La alta dirección debe estar cercana a sus colaboradores; es de alto impacto emocional que la máxima autoridad demuestre preocupación por su personal y por los proyectos que emprenden juntos.

Se sugiere capacitación permanente a los colaboradores sobretodo en temas relacionados con trabajo en equipo, comunicación, delegación, además talleres que fomenten el sentido de pertenencia y la camaradería. Los avances que se vayan monitoreando en lo referente a la comunicación interna también deben ser comunicados y reconocidos, de tal forma que las personas sienten que están haciendo bien su trabajo y los motiva a seguir adelante.

Es vital reconocer que esta propuesta se trata de un proceso de cambio a largo plazo y de alta complejidad por el hecho de que se trabaja con personas y se busca crear e implantar una nueva cultura, lo que sugiere que va a existir resistencia en primera instancia, recelo y temor por lo desconocido. De ahí la importancia de llevarlo a cabo con mucha minuciosidad y formalidad.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS CONSULTADOS

- Brandolini, Alejandra, *Comunicación Interna*, Buenos Aires, La Crujía, 2009
- Costa, Joan “El Director de Comunicación”, en comp., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000, p. 219-246, 2001.
- Costa, Joan, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía, 1999, p 53.
- Documento de apoyo de la materia de Estrategia Empresarial de la Maestría en Dirección de Empresas de la UASB.
- Documento de Planificación estratégica de la empresa Multiservicios Juan De La Cruz. 2009.
- Franklin, Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa*, México, Pearson Prentice Hall, segunda edición, 2007.
- Garrido, Francisco Javier, *Comunicación de la Estrategia*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008
- <http://tunastc3.tripod.com/ts10/>
- <http://www.managementweb.com.ar/Estrategia2.html>
- Kreps, G.L., *Organizational Communication*, New York, Longman,1990
- Lucas Marín, A., *La comunicación en la empresa y organizaciones*, Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1997.

- Moles, Abraham, *Sociodinámica de la Cultura*, Buenos Aires, Ed. Paidós, 1978
- Morales, Francisca, “Comunicación interna”, en comp., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000, p. 219-246, 2001.
- Piñuel Raigada, José Luis, Documento de apoyo Departamento de Sociología IV UCM p 162
- Porter, Michael, *Ser Competitivo Nuevas Aportaciones y Conclusiones*, Ediciones Deusto, 2003
- Registros contables empresa Multiservicios Juan De La Cruz, Registro de ventas, 2009.
- Universidad de Antioquia.
www.docencia.udea.edu.co/edufisica/motricidadycontextos/modelos.pdf
- Universidad de Manizales.
www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/Manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.8/381Modelos_fisicos.htm
- University of Illinois. www.press.uillinois.edu/books/catalog
- Vallejo Raúl. *Manual de Escritura Académica Guía para Estudiantes y Maestros*. Corporación Editora Nacional. 2006.
- Villafañe Gallego, Justo, *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas*, Madrid, Editorial Pirámide, 1998.