

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: LICENCIADA EN
COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TEMA:
EL PLAN DE COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGÍA
ORGANIZACIONAL**

**AUTORA:
PAOLA STEFANÍA CHÁVEZ CUMBA**

**TUTOR:
LUIS RODRIGO TORRES SARMIENTO**

Quito, febrero del 2016

Cesión de derechos de autor

Yo Paola Stefanía Chávez Cumba, con documento de identificación N° 171306453-1, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación intitulado: "El Plan de Comunicación como Estrategia Organizacional ", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Comunicación Social, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservó los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

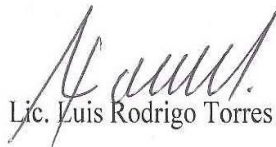


Nombre: Paola Stefanía Chávez Cumba
Cédula: 171306453-1
Fecha: 22 de Enero del 2016

Declaratoria de coautoría del docente tutor/a

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación “El Plan de Comunicación como Estrategia Organizacional” realizado por Paola Stefania Chávez Cumba, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero, 2016


Lic. Luis Rodrigo Torres Sarmiento

Cédula de identidad: 170390531-3

Quito, 28 de enero de 2016.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Señores

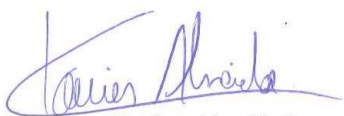
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Presente.-

Yo, JAVIER ESTEBAN ALMEIDA VACACELA con CI número 1704360948 en calidad de Representante Legal de la empresa Grupo Microsistemas Jovichsa S.A. - GMS autorizó a la señorita PAOLA STEFANIA CHAVEZ CUMBA con CI número 1713064531, pueda dar uso de la información autorizada y recopilada dentro de la empresa para ser expuesta dentro de su trabajo de titulación en la Universidad Politécnica Salesiana.

La señorita CHAVEZ podrá hacer uso del presente documento para los trámites pertinentes de titulación.

Atentamente,



Javier Esteban Almeida Vacacela

Representante Legal

Grupo Microsistemas Jovichsa S.A.

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado a mis amados padres quienes supieron guiarme en cada una de mis metas a seguir, me llevaron por un camino lleno de amor, valores y principios, forjando en mí un espíritu de mujer luchadora y perseverante.

A mis hermanos, de ellos he aprendido a ser fuerte a llevar las cosas con mucha inteligencia, me han hecho reír y me han apoyado, mis gruñones.

A Dios que me ha permitido una vida llena de amor y de logros.

A los angelitos que tengo en el Cielo que derraman en mi muchas bendiciones.

A mi pareja, mi confidente, quien me ha dado su cariño, apoyo, paciencia y amor para que yo pueda con mucha firmeza culminar esta etapa.

Agradecimiento

Mis más sinceros agradecimientos a todos y cada una de las personas que formaron parte fundamental en el desarrollo de este trabajo académico.

Especialmente a Msc. Adriana Coral, y a mi tío Dr. Fernando Cumba.

A las autoridades de la Universidad, licenciados y compañeros que con sus conocimientos me guiaron de una manera muy profesional.

Y a todos los colaboradores de la Empresa GMS y la Coordinadora de Comunicación de la empresa que por política de confidencialidad no se podrá revelar el nombre, quienes me facilitaron los recursos y el tiempo necesario para la elaboración del presente trabajo.

Índice

Introducción	1
1. Metodología	4
1.1. Investigación bibliográfica	4
1.2. Investigación cualitativa.....	4
1.2.1. Entrevista semiestructurada.	4
2.1 Comunicación Organizacional.	6
2.1.1 Comunicación Interna.	8
2.1.1.1 La Identidad Corporativa.	10
2.1.1.2 Medios de Comunicación Interna.	11
2.1.2 Comunicación Externa.	12
2.1.1.1 Imagen.	13
2.1.2.2 Públicos.....	13
2.1.3 Flujo de la comunicación dentro de las organizaciones.	15
2.1.4 Comunicación Descendente.	16
2.1.5 Comunicación Ascendente.	16
2.1.6 Comunicación Horizontal.....	17
2.1.7 Comunicación Diagonal.	17
2.2 Cultura Organizacional.....	18
2.3 Clima Organizacional.....	19
2.4 Comunicación estratégica un nuevo enfoque.	19
2.5 La Planificación de Comunicación como Estrategia Organizacional	21
2.5.1 Las Políticas de Comunicación.	22
2.5.2 Las estrategias de comunicación.	23
2.5.3 El plan estratégico de comunicación.	23

2.5.3.1	Análisis del escenario y situación.	24
2.5.3.2	El diagnóstico	24
2.5.3.3	Planificación de los objetivos.	25
2.5.3.4	Evaluación.	26
3.	Presentación y análisis de resultados.	27
3.1	Análisis de los resultados de la investigación cualitativa realizada a la Empresa “El Reto”.	28
3.2	Análisis de los resultados de la investigación cualitativa realizada en el Grupo Microsistema Jovichsa (GMS).	29
3.3	Análisis comparativo de las encuestas aplicadas a las empresas GMS y Empresa “El Reto”.	31
	Conclusiones	35
	Referencias	37

Índice de figuras

Figura 1: La Comunicación Organizacional genera la información que los colaboradores de una empresa o institución precisan conocer para desempeñarse perfectamente en sus funciones.....	7
Figura 2. Existen diversos mecanismos de comunicación organizacional, sin embargo, se destacan estos como los más utilizados en la actualidad.	12
Figura 3: Los diversos públicos se relacionan con la organización de múltiples formas y a la vez la organización lo hace con ellos.	15
Figura 4. Herramienta de diagnóstico externo e interno de la organización.....	25
Figura 5. Las dos empresas encuestadas; una se caracteriza por tener un Plan de Comunicación y la otra no lo posee.	27

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis comparativo de las empresas investigadas.....	32
---	----

Índice de anexos

Anexo 1. Transcripción de la entrevista realizada a Empresa “El Reto” 39

Anexo 2. Transcripción de la entrevista realizada a la empresa GMS..... 44

Resumen

La elaboración de este artículo académico tiene como objetivo evidenciar que el Plan de Comunicación Organizacional constituye una estrategia fundamental que apoya el cumplimiento de metas y objetivos propuestos en una organización; y por lo tanto, fortalece su desarrollo.

El Plan de Comunicación Organizacional es una herramienta vital para cada corporación, puesto que toda actividad en una organización que busca el éxito, debe fundamentarse en esta herramienta de gestión estratégica que permite el desarrollo de procedimientos técnicos en forma planificada y sostenida. La aplicación de un Plan de Comunicación Organizacional posibilita concretar políticas y maniobras comunicativas para alcanzar las metas de una organización.

Palabras Claves: Comunicación Organizacional, Estrategia organizacional, Plan de Comunicación Organizacional.

Abstract

The development of this academic article aims to demonstrate the communication planning and organizational strategy that strengthen business development and support the achievement of objectives.

Communication is a vital tool for organizations, since any activity within these communicates. Communication to become a tool of strategic management must develop its procedures in a planned way and this can be done by implementing a communication plan that will generate political and communication to meet the needs of the organization strategies.

Speaking of communication within organizations spanning several concepts including: Identity, Image, organizational culture, working environment needed to execute a process of communication that is the key to success for the company.

Keywords: Organizational Communication, Strategic Communication, Planning, Policy, Strategy

Introducción

La comunicación es uno de los procesos socioculturales que se ha desarrollado en torno a la interacción de un grupo de personas que buscan intercambiar un mensaje a través de un medio, convirtiéndose así en una herramienta vital para el desarrollo de la sociabilidad entre las personas. Pasquali (2010) indica que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social” (p. 57).

Históricamente el rol protagónico de la comunicación ha sido fundamental en el desarrollo del ser humano. En la actualidad una de las concepciones de la comunicación es la comunicación organizacional, también conocida como corporativa. Es una de las principales herramientas utilizadas por las empresas para su desarrollo y posicionamiento. Su amplio crecimiento, ha vuelto al tema de la comunicación un elemento estructural fundamental para el cumplimiento de objetivos.

Uno de los cambios que se está desarrollando dentro de las empresas es el modo de plantear la estrategia empresarial. En sus inicios este proceso estaba alineado a los siguientes pilares: capital, producción, organización y administración, logrando así satisfacer básicamente las necesidades de la empresa. Sin embargo, hoy se puede decir que el nuevo paradigma llamado Cultura de Servicio, presenta otros conceptos sobre los cuales debe basarse la organización, estos son: identidad, comunicación cultura e imagen. “ Lo tangible se ha cambiado por lo intangible: productos por servicio, mercado por sociedad, marca por identidad, capital por valores, etc., en pocas palabras vivimos en una nueva cultura, la cultura de lo intangible”(Costa, 2006, p.10).

Es así que se escogió desarrollar el presente trabajo de titulación. Se buscó observar en qué medida el Plan de comunicación constituye una herramienta estratégica indispensable en la gestión organizacional y en qué forma apoya al cumplimiento de objetivos corporativos.

Se consideró que la significación y trascendencia que conlleva el Plan de Comunicación como Estrategia Organizacional es de vital importancia para toda empresa o institución ya que éste optimiza acciones, promueve el desarrollo y viabiliza la consecución de metas y objetivos corporativos.

En el presente trabajo se presenta el rol que cumple el Plan de Comunicación como Estrategia Organizacional. Se hace una referencia teórica de la comunicación organizacional como la gestión de la información que dinamiza la interacción de la empresa o institución con los diferentes públicos que se manejan dentro y fuera de la organización.

Posteriormente se presenta la investigación realizada en dos empresas: Por motivos de políticas internas de una de las empresas se mantendrá la confidencialidad de su nombre por lo cual, en adelante se la nombrará como empresa “El Reto” y Grupo Microsistema Jovichsa, GMS, cabe destacar que se eligieron estas dos empresas debido a que una de ellas cuenta con un estamento encargado de la Comunicación y la otra no.

En el análisis de resultados de la investigación realizada se puede observar que la comunicación y el Plan de comunicación, específicamente, constituyen un eje estructural para toda organización, desde el enfoque de la comunicación como un ejercicio para planear, dirigir, organizar y evaluar.

Se señala como el papel de la comunicación dentro de las organizaciones va dando un giro, ya no solo se queda en el acto de hablar y transmitir información, sino que asume múltiples retos.¹

Finalmente se concluye que las empresas requieren manejar de forma correcta y consistente todos los elementos destinados a la comunicación y la manera más efectiva es mediante la ejecución de un plan de comunicación que establezca políticas y estrategias comunicativas que permitan ligarse a la planeación organizacional con la cultura organizacional para lograr un impacto en la toma de decisiones y en la búsqueda de respuestas a las necesidades de actuación de una empresa o institución.

El presente artículo se encuentra estructurado en base a lo determinado por el Reglamento Académico Vigente y contiene: Título, siendo este el nombre del artículo; Resumen, siendo la síntesis del trabajo elaborado; Introducción, donde se explica la importancia del desarrollo de este artículo, es una aproximación al contenido; Metodología, donde se detallan los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación realizada, a la vez el desarrollo del marco teórico permite evidenciar los conceptos de interés para sustentar el artículo; Análisis de Resultados, donde se describen los resultados obtenidos y se los compara para valorar la existencia o no de un Plan de Comunicación como estrategia organizacional; Conclusiones, muestran los hallazgos realizados y por último constan la Bibliografía y los anexos.

¹ Una de las empresas maneja políticas internas de confidencialidad por lo cual se cuidará su identidad con el nombre ficticio Empresa "El Reto".

1. Metodología

El presente artículo ha sido desarrollado a través de las siguientes herramientas de investigación:

1.1. Investigación bibliográfica

Se revisó, seleccionó y recopiló la bibliografía que presenta los conceptos actuales y de mayor importancia sobre la Comunicación Organizacional y el Plan de Comunicación Estratégico Organizacional. Esta recopilación teórica ha constituido el punto de partida para la estructuración de los ejes temáticos que se desarrollan en el presente artículo.

1.2. Investigación cualitativa

Se aplicó la Investigación Cualitativa ya que se procedió a observar y estudiar la realidad en el contexto en el que se producía. Se trabajó con dos empresas de la ciudad de Quito, cada una de las cuales mantiene una panorámica diferente en el manejo de la Comunicación organizacional. En las dos empresas se realizó la entrevista semiestructurada. Las organizaciones seleccionadas para este estudio son Grupo Microsistemas Jovichsa (GMS) y Empresa “El Reto”. Existió cierta dificultad en varias empresas consultadas al momento de compartir su información primordial. Sin embargo, GMS y la Empresa “El Reto” brindaron las condiciones necesarias para la realización de este artículo académico.

1.2.1. Entrevista semiestructurada.

Esta técnica permite generar una estrategia mixta de investigación basada tanto en preguntas estructuradas como en preguntas abiertas que surgen en el momento de la

entrevista. Se convierte, por lo tanto, en una forma completa de integrar información que brinda mayor libertad y flexibilidad para obtener los datos necesarios.

En la Empresa “El Reto” se entrevistó a la Coordinadora del Departamento de Comunicación. En la empresa Microsistemas Jovichsa, GMS, se entrevistó a la Lic. Diana Mendoza, Coordinadora de Mercadeo y a la Lic. María de los Angeles Andrade, Jefa del Departamento de Talento Humano. Las personas entrevistadas son quienes manejan ciertos ámbitos de comunicación en sus áreas de trabajo, por esta razón fueron elegidas para proporcionar la información pertinente para el presente artículo.

2. Marco Teórico

2.1 Comunicación Organizacional.

El desarrollo de una empresa, institución u organización ha tenido diferentes enfoques y manejos a través de la historia. Aproximadamente en la década de los años ochenta se desarrolla un nuevo concepto empresarial y comunicacional: La Comunicación Organizacional conocida también como Corporativa.

Según, Westphalen, M.H. y Piñuel, J.L. (1993) la Comunicación Organizacional está constituida por el conjunto de operaciones comunicacionales que realizan entidades tales como: empresas, asociaciones, administraciones públicas y partidos políticos para darse a conocer externa e internamente, con el afán de mejorar su imagen.

Por lo tanto, se puede afirmar que la Comunicación Organizacional es un proceso que toda empresa o institución requiere para obtener mejores resultados en su gestión, cualquiera sea el ámbito de productividad que se maneje. Actualmente se da una diferencia técnica entre las denominaciones: Comunicación Organizacional que es la referida a una empresa; de la Comunicación Institucional que es la referida a entidades públicas.

El arribo a un mundo globalizado en las relaciones económicas productivas junto con la revolución en los medios comunicacionales está cambiando la actual percepción del mundo. Se puede apreciar que el signo característico del presente y del futuro está fuertemente determinado por la comunicación.

En los últimos años la Comunicación Organizacional se ha ido desarrollando ya no como una opción en el campo empresarial, sino como una necesidad. Hoy por hoy, la comunicación al interior de las organizaciones se ha convertido en el eje principal de su desarrollo, puesto que a partir de este proceso se van dando las relaciones comunicativas

entre los diferentes públicos internos; lo que luego se puede ver reflejado en los públicos externos.



La comunicación organizacional entendida como un proceso de constante intercomunicación, se fundamenta en la interacción e interlocución de información relevante a los fines de la organización. Dicha información debe ser manejada por públicos internos y externos.

Como integrante de una organización uno de sus miembros puede plantearse interrogantes como estas:

¿Qué hace esta organización?

¿Cómo lo hace?

¿Hacia dónde va esta organización?

El responder a estas preguntas dará mayor sustento a la labor de cada miembro de la organización ya que enfocarán de mejor manera su trabajo y realmente cada individuo será un apoyo para el desarrollo de la empresa. Preguntas como estas deben responderse mostrando la visión, la misión, las metas y filosofía de la organización. De allí la importancia de trabajar técnicamente en la Comunicación Organizacional, atendiendo a la finalidad de promover el desarrollo de cada organización y por ende, aportar al bienestar de la sociedad en general.

Castro (2012) afirma que:

La Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo (p.65).

El intercambio de información implica un proceso de diálogo que va mucho más allá de simplemente informar o entregar datos y comunicados; indica un proceso dinámico, señala un constante ir y venir de ideas entre los interlocutores.

Para analizar la comunicación organizacional se revisará la misma desde un enfoque interno y otro externo.

2.1.1 Comunicación Interna.

La Comunicación Organizacional Interna tiene su origen en clásicos mecanismos empresariales creados con el fin de efectivizar la comunicación; estos son: memorandos,

cartas, informativos, reuniones y comunicaciones informales. Su evolución plantea la existencia de un proceso de comunicación interactiva que se produce entre sujetos, individuos determinados por su historia personal, ideales, posiciones políticas, religión y otros aspectos que los hacen particulares. Este enfoque ya no se lo concibe de manera unidireccional; es decir, desde la consideración de un emisor y un receptor. Supera esa visión y complejiza el hecho comunicacional.

Andrade (2010) señala que:

La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios (p. 85).

Existe un cúmulo de información interna que debe ser socializada entre todos los colaboradores ya que allí se encuentran las pautas de acción para el rol de cada miembro de la organización. Además el desarrollo de la Comunicación Organizacional Interna permite que los sujetos mejoren sus relaciones interpersonales, esta situación de bienestar se puede apreciar desde afuera de la organización y va generando una imagen mejorada de la empresa o institución.

Según este planteamiento una comunicación eficaz propicia que el colaborador se encuentre satisfecho de su trabajo, se sienta motivado, entienda con mayor claridad cuál es su función y así mismo responda a los propósitos de la organización. También se considera importante que las gerencias de la organización desarrollen este proceso de una manera estratégica y sistemática, es decir en función de una planificación pertinente.

“La comunicación interna es contar a la organización lo que la organización está haciendo” (Capriotti P. ,1998, p.1).

Una empresa no puede carecer de un proceso de comunicación, sin esta herramienta los colaboradores no podrían acceder a la información de la labor que la empresa está realizando, no se podría transmitir los objetivos que busca cumplir la organización ni tampoco dirigirse a las mismas metas. Ante una determinada situación, simplemente los colaboradores no podrían comprometerse con la empresa.

2.1.1.1 La Identidad Corporativa.

¿Qué es la Identidad Corporativa? según Simoes y otros. (2005) la Identidad Corporativa resultaría ser un conjunto de aspectos que delinean el carácter o personalidad de una organización.

Cada organización elige las características propias que muestran a sus públicos y de ello dependen sus metas y objetivos; además debe diferenciar a la organización de otras que se encuentran en su mismo rango de actividades. Presentar las capacidades, cualidades y virtudes de la organización y comunicarlas efectivamente a sus públicos internos y externos constituye una tarea fundamental para el desarrollo de una empresa o institución.

“La identidad es la auto-presentación de una organización; consiste en la información de las señas que ofrece un organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión” (Van, 1997, p. 379).

La identidad de una organización implica la percepción que el público tiene de ella, se define en función de su evolución histórica, de la personalidad de los colaboradores, del entorno social y de los factores que determinan el comportamiento de la organización en el aspecto interno.

Una organización está expuesta a la falta de comprensión de su identidad, debido a la existencia de otras empresas e instituciones que brindan los mismos bienes, servicios o productos. Por lo tanto, es fundamental para una organización trabajar en su identidad para realmente ocupar un espacio en el pensamiento del público.

2.1.1.2 Medios de Comunicación Interna.

En la actualidad el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han provocado que las formas de comunicarse cambien, se diversifiquen y hagan más veloz y quizás más efectivo el recorrido de la información. Dentro de la organización, el personal naturalmente busca interactuar en base a diferentes medios a los que tiene acceso. Por tal razón, para la persona a cargo de los procesos de comunicación, cada vez es más un reto seleccionar las herramientas adecuadas para que la información fluya cumpliendo su objetivo.

Según Franco (2005) la llegada de la era digital, y con ella, la de las nuevas tecnologías, ha generado un crecimiento tecnológico único en la historia de la humanidad, este hecho sin precedentes, ha motivado para que en determinados ámbitos se hable de Segunda Revolución Industrial. La presente era tecnológica no sólo ha favorecido a una mejora en la calidad de los servicios, sino también a un aumento espectacular en la diversidad de los mismos. Así, la implementación de estas nuevas tecnologías se está manifestando sobre lo que se ha llamado sociedad industrial, dando lugar a lo que actualmente conocemos como sociedad de la información o del conocimiento.

Cedaro (2007) afirma que los instrumentos de comunicación más utilizados en las organizaciones hoy en día son:



2.1.2 Comunicación Externa.

Hernández (2002) señala que la comunicación externa es el conjunto de mensajes que emite cualquier organización y que está dirigido hacia sus diferentes públicos externos, con el objetivo de mantener o mejorar sus relaciones con ellos; además con este recurso se busca proyectar una imagen favorable para promover productos o servicios.

La comunicación externa se basa en los mismos elementos que la comunicación interna, sin embargo, la dirección del proceso comunicativo está dirigida hacia fuera de la organización. Es el conjunto de mensajes emitidos, acciones realizadas por la organización hacia sus diferentes públicos externos; los mismos que pueden ser los proveedores, clientes, medios de comunicación u otros. Este proceso permite que se

generen vínculos con la sociedad y sus necesidades. La comunicación externa está enfocada a proyectar una imagen positiva, por lo tanto, fortalece el posicionamiento de la organización.

La Comunicación externa estratégica recibe las siguientes denominaciones: Publicidad, Relaciones Públicas y Responsabilidad Social.

2.1.1.1 Imagen.

La imagen de una organización es la percepción, el retrato que tienen los públicos de la empresa o institución, es la representación mental que se genera de acuerdo a la información transmitida. Esta apreciación que puede tener el público sobre la empresa se da a partir del desarrollo de la identidad.

La identidad debe ser fortalecida constantemente para potenciar una imagen deseable y positiva, forjando así un posicionamiento duradero y efectivo.

Costa (2001) señala que “la imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los públicos, que de un modo u otro son asociadas entre sí y con la empresa” (p.58).

La información que se comunica al público debe analizarse con responsabilidad ya que la impresión que se genera corre el riesgo de volverse negativa si no se cuidan todos los aspectos de lo que se presenta al entorno.

A continuación se revisan algunos conceptos esenciales para conceptuar a los públicos:

2.1.2.2 Públicos.

Conocer, definir y actuar efectivamente con los públicos de una organización es de vital importancia para su desarrollo y el alcance de objetivos y metas. Existen varias posiciones

teóricas que explican la dinámica de los públicos. Actualmente el interés se ha centrado en la Teoría de los Stakeholders.

Stakeholders

Según Freeman (1984) Stakeholders es el nombre que indistintamente recibe cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa o institución.

El termino Stakeholder apareció por primera vez en el año de 1963 a través de un memorando de la Universidad de Stanford, en los Estados Unidos. En este documento se explicaba que se trataba de grupos sin los cuales la empresa podría dejar de funcionar (Tolotti, 2008, p. 35).

Esta teoría busca analizar las motivaciones y los patrones que conlleva la formación de públicos, por lo tanto, es de vital importancia para la comunicación organizacional, ya que con este conocimiento podrá desarrollar acciones que beneficien a la empresa o institución y al logro de sus metas.

“Públicos es la denominación que corresponde al número de individuos que se hallan en situaciones de mutua integración, relativamente duradera” (Giner, 1985, p.39).

Posiblemente el sello que vincula a los públicos, sea el interés que estos imprimen en los asuntos de la organización y a la vez ésta sería la razón para que los públicos incidan en el florecimiento, estancamiento o fracaso de la misma.

Interrelación que vincula a las públicos con la organización y viceversa

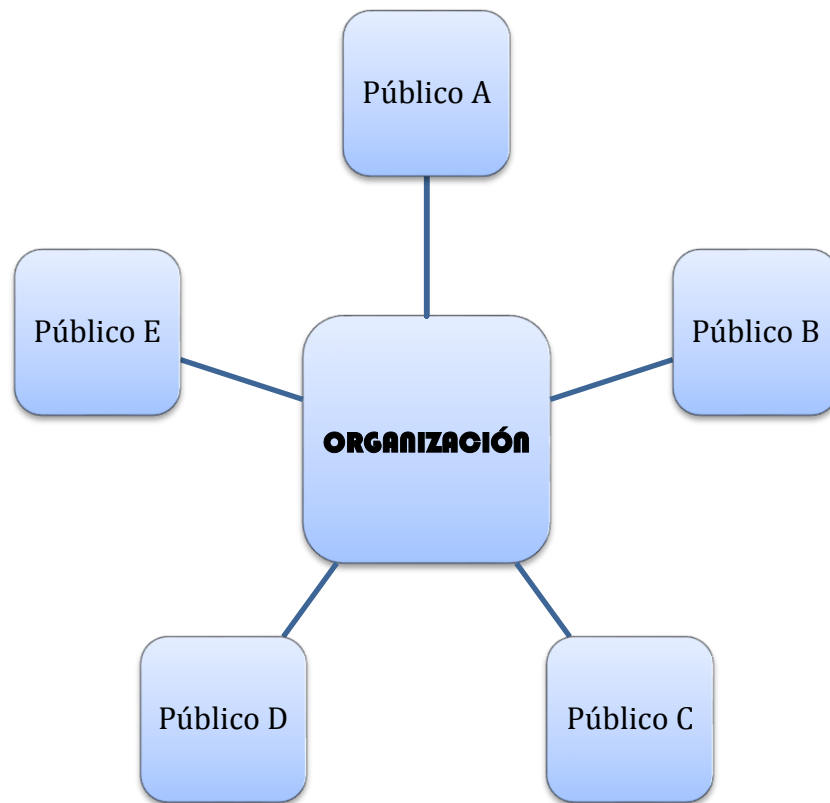


Figura 3: Los diversos públicos se relacionan con la organización de múltiples formas y a la vez la organización lo hace con ellos.

Elaborado por: Chavéz P. 2015.

2.1.3 Flujo de la comunicación dentro de las organizaciones.

El flujo de comunicación depende del diseño de cada organización, es de suma importancia ya que la comunicación puede fluir en distintas direcciones. Según Ivancevich, Kanopaske, & Matteson (2006) “el diseño de una organización debe proveer la comunicación en cuatro direcciones: hacia abajo, arriba, en sentido horizontal y en diagonal” (p.421-435). A continuación se detalla los niveles del flujo de comunicación:

2.1.4 Comunicación Descendente.

Es aquella comunicación unidireccional que se origina en los niveles jerárquicos más altos y va hacia el nivel más inferior o bajo.

La comunicación descendente “sirve para enviar los mensajes de los superiores a colaboradores. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué” (Martínez de Velasco & Abraham, 2003, p.23).

La comunicación en esta dirección es la más común dentro de las organizaciones, puesto que es la forma como los superiores indican las funciones que deben cumplir sus colaboradores.

Se debe cuidar mucho la trasmisión de la información ya que un manejo inadecuado de este tipo de comunicación, puede provocar daños en el clima laboral, generar tensiones y bajos niveles de confianza al interior de la organización. El malestar generado puede incluso provocar quejas.

2.1.5 Comunicación Ascendente.

Es aquella comunicación que se da desde los colaboradores de menor rango hacia los de mayor rango. Este tipo de dirección de la comunicación busca que quienes ocupan las gerencias tengan conocimientos de las opiniones de los colaboradores. Se busca que se maneje un nivel de confianza más adecuado, en donde se dé apertura al punto de vista del colaborador.

Canales de comunicación que ascienden de los individuos de los niveles inferiores de la organización a los superiores. Entre los canales de comunicación ascendentes más

comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja (Ivancevich, Kanopaske, & Matteson, 2006, p .427).

Se visualiza así la importancia que tiene en la nueva concepción de una organización, conocer el pensamiento de sus colaboradores, ya que sus conocimientos y puntos de vista sobre la empresa o institución, muchas veces, pueden superar el nivel de información que se tiene en los altos mandos gerenciales y pueden ser de gran utilidad al momento de tomar decisiones fundamentales en la organización. El manejo de una comunicación ascendente eficaz genera la retroalimentación que permite oxigenar visiones y emprender nuevas estrategias que coadyuven al logro de las metas.

2.1.6 Comunicación Horizontal.

Es aquella comunicación que surge entre los compañeros de trabajo de la organización, se utiliza para coordinar trabajos y cubrir necesidades sociales. Se maneja en el mismo nivel de jerarquía.

“Comunicación que se transmite entre las funciones de una organización.” (Ivancevich, Kanopaske, & Matteson, 2006, p. 427).

La comunicación horizontal es un tipo de comunicación que también recibe el nombre de informal ya que no es oficial. Tiene la posibilidad de afectar a la organización si se transforma en rumor.

2.1.7 Comunicación Diagonal.

Es aquella comunicación que se da con mayor agilidad cuando, de acuerdo a una necesidad puntual, la información viaja directamente entre áreas y niveles sin seguir obligatoriamente las jerarquías establecidas en la organización.

“La comunicación en diagonal, si bien es el canal de comunicación que menos se usa en las organizaciones, es importante en situaciones en las que los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales” (Ivancevich, Kanopaske, & Matteson, 2006, p. 427).

Por ello los mensajes se trasladan con mayor rapidez, en un lenguaje más común e implican una gestión más participativa. El objetivo de esta forma de comunicación es lograr el trabajo coordinado de diferentes departamentos, siempre guiados por un objetivo común.

2.2 Cultura Organizacional.

Este aspecto es uno de los pilares fundamentales para fomentar que las empresas sean competitivas. La cultura organizacional viene a ser el conjunto de valores, hábitos, actitudes, creencias que mantienen los colaboradores. En base a estos aspectos se define la forma como funciona la empresa. La cultura organizacional es la personalidad de la entidad. Su rol es fundamental ya que permite la construcción de la identidad de la organización.

Según Serra (2004) “La Cultura Organizacional puede pensarse como un grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, símbolos, mitos, estructura y el lenguaje de la organización” (p. 109).

Por lo tanto, la Cultura Organizacional constituye el conjunto de relaciones que mantienen los trabajadores entre sí, los mecanismos a través de los cuales éstas se producen.

2.3 Clima Organizacional.

Sandoval (2004) explica que el Clima Organizacional es el ambiente de trabajo que perciben los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos (p.84).

El clima organizacional es el ambiente de trabajo al interior de la empresa o institución y que lo viven los colaboradores. Es todo aquello que se respira consciente o inconscientemente en la organización y se genera en las vivencias cotidianas. Es primordial cuidar las necesidades laborales del personal para que se sienta cómodo en su lugar de trabajo. Un clima organizacional adecuado y en el cual la gente se sienta a gusto, asegurará el éxito y el buen desempeño de las funciones realizadas por el empleado.

2.4 Comunicación estratégica un nuevo enfoque.

En la actualidad el proceso comunicacional es un fenómeno complejo que va teniendo importantes transformaciones. La comunicación ya no solo busca interpretar y referir la realidad del entorno, ni busca solo transmitir conocimiento. Hoy el proceso de comunicación es multiparadigmático ya que la comunicación toca numerosos y diversos espacios del ámbito empresarial e ingresa también en el ámbito de la estrategia.

Dentro de este nuevo enfoque se propone al conocimiento no solo como representación del mundo, sino también como “acción”.

“El modelo de comunicación estratégica busca aportar transformaciones en torno a problemáticas en el escenario, propiciando el encuentro sociocultural a partir del aprovechamiento de las capacidades de los actores como agentes del cambio” (Massoni, 2013, p. 20).

Con este modelo se busca nuevas formas innovadoras de comunicación, estrategias ingeniosas que permita buscar soluciones a las problemáticas encontradas dentro de las organizaciones y permite que se fomente un proceso de comunicación participativo entre los colaboradores.

En sus inicios la estrategia, como tal, estuvo asociada a la publicidad. Es en la década de los 80 cuando el escenario comienza a cambiar y lo estratégico desborda la publicidad para pasar a las relaciones públicas y de ellas a la comunicación.

En el siglo XXI la Comunicación Estratégica comienza a experimentar la fuerte presencia con que hoy se hace notar. Su protagonismo incluso ha llevado a algunos autores a decir que 2011 es el año en que la comunicación se ha re-bautizado de estratégica (Pérez, 2012, p. 8).

Este nuevo enfoque de la comunicación ligada con la estrategia permite que las empresas definan acciones planificadas y sistemáticas, fundamentadas en un análisis del entorno que permitan generar una imagen que consolide el posicionamiento de la organización por un largo tiempo.

Garrido (2004) señala que:

La comunicación estratégica está destinada para miras a largo plazo, donde se deben cumplir objetivos de una empresa y a la vez generar una imagen y respaldar una marca para conseguir una permanencia en el tiempo, además menciona que la comunicación estratégica debe crear redes de mensajes las cuales den coherencia a la organización pero no olvidando a quién va dirigidos los mensajes (como se cita en Pérez, 2012, p.24.).

Para transmitir un mensaje se debe tener transparencia claridad y el mensaje debe estar planificado para que todas las partes que integran este proceso esten conscientes de como y a dónde se quiere llegar.

Para que la comunicación se pueda desarrollar siendo el eje de cambio para mejoras, es decir, para que sea estratégica, es necesario que las empresas tengan establecida su estrategia empresarial, ésta será el punto de partida del proceso de comunicación ante las acciones a desarrollar.

2.5 La Planificación de Comunicación como Estrategia Organizacional

Albrecht (1996) define a la planificación como:

El conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido (p. 74).

La comunicación estratégica implica un conocimiento exhaustivo del panorama general del proyecto y de la forma de reaccionar de todos y cada uno de los elementos involucrados en el proceso, por ello a través de ella se logra materializar los objetivos y metas. Se desarrolla sobre la base a procedimientos planificados, mediante un Plan de Comunicación que contenga la aplicación de políticas y estrategias establecidas.

La planificación en la comunicación se convierte en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guión y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto (Alvarez, 2011, p. 42).

La Comunicación Estratégica engloba ciertas temáticas que deben ser tomadas en cuenta al momento de ejecutar un proceso de comunicación ya que finalmente ésta constituye una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Este proceso comunicativo aborda varias actividades, tiene enfoques en varios tipos de públicos, surge en base a objetivos; por tal razón, es de gran importancia que se la lleve a cabo de forma organizada.

Un plan de Comunicación Estratégica tiene también como función, que el colaborador tenga conocimiento de la gestión, tanto interna como externa, de la empresa. Con ello se podrá influir en las percepciones de los públicos para lograr los escenarios correctos encaminados al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

2.5.1 Las Políticas de Comunicación.

Las políticas de comunicación integran la totalidad de las diversas actividades contingentes emprendidas en el seno de una organización y en tanto que son el resultado de la decisión de su máximo órgano de gobierno, son de obligado cumplimiento. Las políticas configuran las respuestas a situaciones previamente diagnosticadas, bajo el formato de planes de acción. El hecho de que deba darse un diagnóstico previo obliga a un análisis exhaustivo de la realidad comunicacional y permite, posteriormente, diseñar las grandes líneas orientadoras de la acción futura y de sus prioridades (García, 1998, p. 119).

De esta forma se advierte que las Políticas de comunicación son herramientas que permiten que se desarrolle de forma eficiente el proceso de comunicación. Las políticas son los lineamientos destinados a organizar la comunicación dentro de las organizaciones

y a la vez a través de las políticas se busca administrar de forma adecuada los recursos comunicacionales necesarios para los fines establecidos.

2.5.2 Las estrategias de comunicación.

“Las Estrategias comunicacionales son dispositivos de investigación enactiva” (Massoni, 2013, p.17).

El término: “enactivo”, hace referencia a que el conocimiento no solo es representación del mundo sino que también es acción. Por lo tanto, las estrategias comunicativas son procesos que implican conceptualizaciones formales sobre la organización y su desarrollo y además implican capacidad de actuación.

El establecimiento de una estrategia pasa por responder a las siguientes preguntas:

¿Qué son? y

¿Qué Ofrecen?

Responder estas interrogantes implica tener claridad con respecto al panorama con la finalidad de establecer las acciones a seguir para alcanzar los objetivos. Finalmente se puede afirmar que la estrategia va asociada a las soluciones normativas de la organización.

2.5.3 El plan estratégico de comunicación.

El Plan Estratégico de Comunicación debe estar elaborado de una manera que pueda adaptarse a cualquiera de las organizaciones de acuerdo a los objetivos de cada una. La comunicación al estar ligada a la estrategia debe constituir una acción planificada que permita la consolidación de la organización, para lo cual a continuación se definen ciertas etapas a seguir:

2.5.3.1 Análisis del escenario y situación.

Esta etapa tiene como objetivo fundamental el levantamiento de información, donde se puede analizar los recursos de comunicación con los que cuenta la organización y recursos propios que tenga la empresa, no se puede desarrollar una estrategia si antes no se han planteado los objetivos a seguir y se debe tomar en cuenta que los objetivos tampoco podrán ser fijados sin un previo análisis de las fortalezas y amenazas del entorno. Para esta etapa mucho de los autores especialistas en Comunicación Organizacional han recomendado la elaboración de una auditoría de comunicación en ciertos períodos, proceso que permite visualizar la situación de la organización en el ámbito comunicacional.

Se recomienda utilizar un diagnóstico técnico que refleje el escenario real de la empresa o institución.

2.5.3.2 El diagnóstico

Para llevar acabo el diagnóstico, es necesario tener visibilidad de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; para esto es recomendable previo a la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación, utilizar el análisis conocido como DAFO, el cual aporta importante información que caracteriza a la empresa u organización.

En esta etapa es donde se puede evidenciar de manera más factible y clara la situación, así como las ventajas y desventajas que debe enfrentar la empresa ante la competencia.

Instrumento de análisis de la situación organizacional



Figura 4. Herramienta de diagnóstico externo e interno de la organización.
Elaborado por: Chávez P. 2015

2.5.3.3 Planificación de los objetivos.

Una vez que se ha realizado el análisis y el diagnóstico de la organización se debe planificar los objetivos que se pretende cumplir mediante el plan, para poder estructurar los objetivos de comunicación es muy importante que primero la organización fije sus objetivos estratégicos para luego establecer las estrategias de comunicación que se puedan plantear determinando a donde quiere llegar la organización, qué es lo que quiere recibir por parte de los públicos y colaboradores. Dentro de esta etapa la información hace referencia a las decisiones que se haya tomado en los niveles más altos de la empresa.

2.5.3.4 Evaluación.

En esta etapa final se puede evaluar cual de las estrategias o actividades han tenido éxito y cuáles tal vez no han obtenido los resultados esperados. Sin esta valoración no se podría indicar que cambios o mejoras se podrían realizar de forma periódica, se debe, no solo obtener los resultados sino estos deben ser analizados para que se pueda llegar a las conclusiones que a futuro favorecerán el progreso de la organización.

3. Presentación y análisis de resultados.

La investigación cualitativa realizada para verificar en la práctica la función y los beneficios de la Comunicación y del Plan de Comunicación como estrategia organizacional se efectuó a través de entrevistas a los directivos de dos empresas:

- Grupo Microsistema Jovichsa (GMS) y
- Empresa “El Reto”.

Para contrastar los resultados se optó por indagar en una empresa que no cuenta con un Departamento de Comunicación y en otra que sí posee un estamento específico que cumple esta función.



Estas entrevistas permitieron evidenciar en la práctica la temática tratada en el marco teórico.

3.1 Análisis de los resultados de la investigación cualitativa realizada a la Empresa

“El Reto”.

- En la empresa se conceptúa positivamente la Comunicación y específicamente el Plan de Comunicación como estrategia organizacional, de tal forma se lo ha elaborado y se lo aplica sistemáticamente.
- La empresa posee un alto grado de comunicación, tiene su presencia dentro del organigrama empresarial esto permite desarrollar una planificación comunicacional ligada a la estrategia organizacional de la empresa.
- La información que se maneja está enfocada en que los colaboradores conozcan todo sobre la institución para que estén alineados con los objetivos de la empresa. Este proceso de información está bastante enfocado principalmente a los nuevos colaboradores.
- En la empresa se manejan estrategias y políticas en base a un plan de comunicación, se considera que deben evaluar y planificar muy bien la información que se van a transmitir hacia los socios y públicos que ellos manejan.
- El uso de medios o canales informativos es diario, la información es constante y con esto se logra comunicar en forma oportuna y clara.
- Se identifica que se producen barreras cuando la información se riega informalmente y se llega a tener interpretaciones incorrectas de la misma, es decir, se generan rumores, o chismes que podrían generar malestar, por esta razón consideran muy importante el trabajo de los voceros quienes constantemente entregan formalmente información fidedigna.
- En la empresa se manejan Políticas de Transparencia y Compromiso dentro de su planificación ligadas a la construcción de una Cultura Organizacional.

- En la empresa se tiene consciencia de la importancia de su rol frente al desarrollo del país.
- Se señala que siempre es necesario continuar fortaleciendo la Comunicación y el Plan de comunicación como estrategia organizacional ya que esto les permitirá fortalecer la comunicación como medio para un constante y mejor funcionamiento de la empresa.

3.2 Análisis de los resultados de la investigación cualitativa realizada en el Grupo Microsistema Jovichsa (GMS).

- En Talento Humano tanto como Mercadeo consideran que la Comunicación es un aspecto muy importante dentro de la empresa, pero están muy conscientes de que se tiene falencias con el tema de comunicación al momento de transmitir la información. Como ejemplo se anota que suele producirse una pérdida de información en el proceso.
- La empresa no mantiene un departamento de comunicación. Ciertas actividades de comunicación están concentradas en Talento Humano y en Mercadeo. No cuentan con un líder de comunicación que maneje los procesos comunicacionales y el flujo de información. Esta situación ha hecho que únicamente se manejen temas puntuales; por lo cual, los procesos de comunicación resultan más informales. Esta situación muchas veces constituye un problema al momento de transmitir la información.
- De acuerdo a las respuestas emitidas desde Talento Humano y Mercadeo hay similitud con respecto a los medios y canales informativos que dicen tener en estos departamentos. Pero al no desarrollar un proceso de Comunicación

Organizacional formal se puede evidenciar la falta gestión de la información y una falta de constancia en el manejo de la información.

- Con respecto al tipo de información que reciben los colaboradores, las respuestas son diversas, no son semejantes entre las áreas, por lo cual se puede entender que este aspecto depende mucho de las actividades que desempeñan tanto Mercadeo como Talento Humano. No se desarrolla una información constante que tenga que ver con la comunicación de los objetivos, estrategia empresarial, visión e importancia de la empresa, sus valores etc., Se evidencia que por más que se dé a conocer la visión y los valores de la empresa no hay seguridad acerca del conocimiento que los colaboradores tienen acerca de ellas ni de que esta información haya sido interiorizada.
- Aunque el tema de comunicación mantiene un alto grado de importancia, este proceso no se lleva a cabo en base a un Plan de Comunicación. Esto se debe a que no se ha estructurado de manera formal una estrategia empresarial que sea el punto de partida de la gestión de comunicación.
- Para el logro de los objetivos establecidos, no se tiene claro el alcance verdadero de la gestión comunicativa. Dentro de la estructura organizacional no se ha definido una persona que lidere el proceso comunicativo. Pero a la vez existe un gran interés y claridad en que este tema debe ejecutarse a la brevedad posible.
- La principal barrera comunicacional es el no haber establecido dentro de la estructura empresarial el aspecto comunicacional técnicamente. Otras barreras detectadas son: la falta de ejecución de la tarea comunicacional de parte de los encargados; la actitud y el comportamiento poco enriquecedor de ciertas personas; y lo más grave es que la información se pierde dentro de las etapas comunicacionales y por ello no llega a cumplir su función.

- Se puede evidenciar que no existe un proceso claro y sistemático para realizar una evaluación de la comunicación en la organización. Hay evidencias de las problemáticas, en base a resultados de actividades que no cumplieron con su objetivo.
- Se tiene claro que la Gestión de Crisis debe estar dentro del Plan Comunicacional y esta requiere de un manejo transparente en la información y una comunicación clara y oportuna, para obtener las mejores soluciones. Sin embargo, no existen planteamientos o políticas concretas a respecto de esta posible situación, lo que significa que en caso de ocurrir, no contarán con un Plan para enfrentar esta dificultad.
- Se puede evidenciar que con respecto al Proceso de Comunicación hay mucho aspectos por tratar; mucho trabajo que llevar acabo, principalmente se debe fomentar la concientización de la importancia de la comunicación y de la elaboración de un Plan de comunicación como estrategia organizacional que sea el eje del desarrollo de mecanismos que faciliten el cumplimiento de objetivos corto, mediano y largo plazo.

3.3 Análisis comparativo de las encuestas aplicadas a las empresas GMS y Empresa “El Reto”.

A continuación se presenta la síntesis de la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta. La transcripción textual consta en los anexos 1 y 2.

Tabla 1.
Análisis comparativo de las empresas investigadas.

	Empresa “El Reto”	Grupo Microsistemas Jovichsa (GMS)
1. ¿Existe un departamento de Comunicación?	Sí.	No.
2. ¿En qué consiste la comunicación dentro de la empresa u organización?	En el seguimiento de una planificación en función de unos objetivos determinados.	Talento Humano: Es la información de novedades. Para el Departamento de Mercadeo: consite en el apoyo a eventos y avisos a proveedores.
3. ¿Cuáles son los medios, canales de información e informativos con los que cuenta la empresa u organización?	Correo electrónico masivo, extranet, carterleras, información boca a boca, notificaciones escritas y reconocimientos.	Talento Humano: intranet, correo, folletos. Departamento de Mercadeo: correo electrónico e intranet.
4. ¿Qué información recibe el empleado dentro de la empresa u organización?	Filosofía de la empresa o institución, misión y visión.	Talento Humano: cambios, logros y eventos. Mercadeo: anuncios sobre productos.
5. ¿Mediante qué procesos evalúa la comunicación dentro de la empresa u organización?	Encuestas, muestreo, grupos focales.	Talento Humano: encuesta de clima laboral.
6. El personal de la empresa u organización ¿conoce la misión, visión, objetivos y metas de ésta?	Sí.	Conocen la visión, la misión no se puede determinar si la conocen o no.

7. Al elaborar el Plan de Comunicación ¿qué barreras podrían surgir?	El rumor	Talento Humano: La actitud negativa de los colaboradores.
8. ¿Qué aspectos son importantes para mantener el buen clima organizacional?	La comunicación	Talento Humano: comunicación y liderazgo Mercadeo: reglas claras, flexibilidad, confianza, libertad, empoderamiento
9. ¿Cómo se maneja el flujo de la información en la empresa?	En forma horizontal y constante	Talento Humano: en forma descendente Mercadeo: en forma vertical y plana, escalonada.
10. ¿Está ligada la comunicación con la construcción de la cultura organizacional?	Sí	Talento Humano: está en creación Mercadeo: no
11. ¿Mantiene definidas las estrategias de Relaciones Públicas como interacción con los públicos para mantener una percepción positiva de la imagen?	Sí	Talento Humano: sí, está en el Plan Anual. Se lo mide mensualmente. Mercadeo: Existe un plan de comunicación.
12. La empresa considera importante su rol frente al desarrollo del País?	Sí	Sí

13. ¿Qué estrategias propone usted para mejorar la comunicación en la empresa u organización?	Enlazar el trabajo del Departamento de Comunicación y el de Talento Humano para informar con precisión.	Talento Humano: fortalecer las gerencias y mandos medios Desarrollando el concepto de que la comunicación debe ser un proceso formal. Mercadeo: promoviendo medios de comunicación accesibles, un plan estructurado, evaluación y retroalimentación.
---	--	---

Nota: Elaborado por: Chávez, P. 2015.

Conclusiones

El Plan de Comunicación Organizacional es un vector fundamental para el desarrollo de una empresa o institución ya que constituye la herramienta principal a la hora de dar a conocer información estratégica para promover el desarrollo exitoso de la organización.

El Plan de Comunicación Organizacional es la clave para el desempeño de las funciones de todos y cada uno de los colaboradores y por lo tanto para fomentar la identidad, la imagen y la cultura de la organización.

La carencia de un Plan de Comunicación Organizacional que estratégicamente soporte el accionar de una empresa o institución y que dirija la actuación de todos los miembros produce dificultad en la visualización de metas y objetivos en consecuencia lentitud y/o ineficiencia en el cumplimiento de los roles individuales. Es importante gestionar los diferentes procesos de información y comunicación puesto si un colaborador no tiene conocimiento de lo que se planifica o sienten que se les oculta información, el proceso se revierte contra la organización.

Se puede apreciar un flujo de comunicación descentente donde la información baja desde las gerencias hacia las jefaturas y de las jefaturas va a los colaboradores. Sin embargo, estos procesos no son absolutamente rígidos sino que mantienen un cierto nivel de apertura.

Es necesario fortalecer los procesos de comunicación, en base a objetivos, flujos y medios que faciliten el manejo de información valiosa hacia todos los niveles y direcciones de la organización.

Es necesaria la existencia de un Plan de comunicación que facilite el fomento de políticas comunicacionales y estrategias ligadas al objetivo empresarial. Un Plan

estratégico que permita plasmar su visión a corto, mediano y largo plazo, dentro de este plan la comunicación debe constituirse en una estrategia organizacional.

Los medios y canales informativos deben ser plataformas que generen información de forma constante.

Es indispensable que se fomente la comunicación ascendente a través de los medios necesarios para que los empleados tengan el nivel de confianza para expresar sus ideas para la mejora de los procesos. Desarrollar un nivel de liderazgo participativo permitirá que los directivos puedan generar una retroalimentación.

Es necesario que se realicen auditorias de comunicación en forma periódica para que se pueda analizar el impacto que tiene la comunicación en distintos aspectos, tanto como la efectividad en el manejo de los medios, cultura, clima laboral e interés de los colaboradores sobre la información que reciben.

La comunicación debe ir ligada a la gestión organizacional, ya que ésta se constituye en el instrumento que concreta las acciones de todos los colaboradores en el sentido que la empresa ha definido; y solo así se logrará alcanzar las metas de la organización y fortalecer su gestión.

Es evidente la necesidad de desarrollar la comunicación en base una planificación de carácter estratégico que vaya ligada claramente a los objetivos empresariales, de otra forma en la empresa la comunicación se transforma en un proceso informal, que dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados.

Referencias

- Alvarez, A.(2011). *Medición y Evaluación en Comunicación. España*. Ed IIRP.
- Albrecht, k. (1996). *La misión de la empresa: Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina,Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de Empresa*. El Ateneo.Barcelona.
- Capriotti, P. (1998). *Capacitación y Desarrollo. Reporte C&D*, 5-7.Universidad Rovira i Virgili, Taragona, España.
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de Universidades Públicas*. Uruguay: Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional.
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y revolución de los servicios*. Barcelona: Ciencias Sociales.
- Costa, J. (2006). *Comunicación Organizacional, Cultura y Gestión para el cambio*. Quito: Ciespal.
- Costa, J. (2001). *La Imagen Corporativa en el siglo XXI*.
- Franco, G. (2005). *Tecnologías de la Comunicación, producción, sistema y difusión digital*. Madrid: Fragua.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Freeman, R. y McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*, en Hitt, M. et al. (2001): *The Blackwell handbook of strategic management*,

- Blackwell, Nueva York, pp. 189-207.
- García , J. F. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Giner, S. (1985): *Sociología*, Nexos, Barcelona.
- Hernández, R. (2002). *Medios de comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Ivancevich, J., Kanopaske, R., & Matteson , M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana.
- Martínez Velasco, y Nosnik Abraham. *Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*. Ed Trillas, México, 2003.
- Massoni , S. (2013). *Metodologías de la Comunicación Estratégica*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Pasquali. A. *Comunicación y cambio social*. Ed. Ildis-CIESPAL, Quito, 1975.
- Pérez, R. A. (2012). *Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿ qué implica "estratégica"?*. Metacomunicación, 22.
- Pérez, Rafael Alberto. (2012). *El año que la Comunicación se rebautizó de estratégica*. DIRCOM N 93.
- Sandoval-Caraveo, M. C. Concepto y dimensiones del *clima organizacional*. México. 2004.
- Serra, R.(2004). *Reestructurando Empresas*. Buenos Aires. Ed Norma.
- Tolotti, C. (2008). *La Investigación de la responsabilidad social corporativa en la gestión de las empresas de Comunicación*. Barcelona.
- Van, R. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Westphalen, M.H. y Piñuel, J.L. (1993). *La comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.

Anexos

Anexo 1. Transcripción de la entrevista realizada a Empresa “El Reto”

- ✓ ¿Cuál es el grado de importancia de la Comunicación dentro de la Empresa u organización?

La Coordinadora mencionó que mantiene un alto grado de importancia de comunicación a tal punto que dentro del organigrama dependen directamente de la presidencia, porque cuidan mucho la imagen y la información que sale desde la institución hacia los socios y hacia la comunidad en general.

- ✓ Cuenta con un departamento de Comunicación específico o en ¿Qué área maneja los temas de Comunicación?

Sí cuentan con un departamento denominado Comunicación y Prensa, el cual se compone de un director, una jefa de eventos, una jefa de prensa y un colaborador que es comunicador audiovisual.

- ✓ ¿En qué consiste la comunicación dentro de la empresa u organización?

Todo depende de la planificación estratégica que mantengan y los objetivos a los que desean llegar, pues se realiza una planificación anual que se va ajustando semestralmente dependiendo de hacia dónde quieren llegar y hacia que público. Tienen segmentado el target, los públicos, y públicos de apoyo para la empresa.

- ✓ ¿Cuáles son los medios, canales de comunicación e informativos con los que cuenta la empresa u organización?

Los medios que se maneja son el mail en masivo, una extranet, carteleras se maneja mucho el boca a boca con voceros secundarios y notificaciones por escrito.

✓ ¿Qué Información recibe el empleado dentro de la empresa u organización?

La primera información que considera debe saber el empleado es que no son una empresa sino un gremio y que el enfoque de introducción parte desde ese punto, luego se enfocan a que los colaboradores se enteren cual es la importancia de la existencia de la empresa sus principios, sus valores, su misión, su visión. Todos los colaboradores deben tener claro que su Gremio va enfocado a otra cosa que es totalmente distinta a los objetivos de las otras empresas en el sector, puesto que manejan otro tipo de convicciones. Se enfoca la comunicación con el fin de que se tenga conocimiento de los servicios que dan y que los servicios se desarrollan a favor de los socios, especialmente; y de la posición que tiene la institución respecto a ciertos temas políticos, económicos y sociales.

✓ ¿Se comunica al empleado de los cambios internos de la empresa u organización?

Se comunica de los cambios de forma inmediata, en cuanto hay el cambio se sigue el procedimiento debido, se legaliza los cambios y todo el personal tiene que estar enterado.

✓ ¿Qué impacto tiene la gestión de Comunicación en el logro de objetivos y metas de la empresa u organización?

Es un impacto muy importante, en la escala del 1 al 10, siendo 10 el más alto, sería 10, porque si no fueras así no se cumpliría con los objetivos, ni las metas de la planificación de la empresa en general, y se vendería mal una imagen que se ha trabajado por 109 años.

✓ Mediante, ¿Qué procesos evalúa la comunicación dentro de la empresa u organización?

Generalmente se lleva acabo encuestas, por medio de muestreos y grupos focales. Se realizan auditorias de comunicación cada año.

- ✓ El personal de la empresa u organización ¿Conoce la misión, visión, objetivos y metas de está?

Sí, eso generalmente se lo hace a través de encuestas se va visualizando quien está enterado de la misión, visión, de los objetivos, de las convicciones especialmente para el personal nuevo, para que este alineado hacia la institución, se realiza eventos de integración donde estén reforzados estos temas, se trabaja mucho con el tema lúdico pues es la forma más fácil para que el empleado asuma la importancia de la institución. Se trabaja mucho con teatro, charlas motivacionales, con neurolingüística,

- ✓ ¿Qué papel juega el plan de Comunicación dentro de la Empresa u Organización?

Se considera que la columna vertebral de la institución, puesto de lo contrario no se podría dirigir al público interno ni externo que mantienen y son una de las empresas más grandes del país. Por tal motivo se maneja políticas de transparencia, de compromiso, se propicia la entrega de información y se cuida mucho la postura de la institución respecto a temas que pueden afectar en el acontecer nacional.

- ✓ Al elaborar el plan de Comunicación ¿Con qué barreras nos podríamos enfrentar?

La Coordinadora nos comenta que las barrera al elaborar el plan se da especialmente con la colaboración de la gente, no están opuestos al cambio pero si existe personal que riega mucho chisme, mucho rumor, por este motivo se han tenido que implantar estrategias para que se reciba información de primera mano a través de voceros alternos para que no se envíe información errónea y se fomente el mal clima laboral positivo.

- ✓ ¿Qué aspectos considera importantes para mantener un buen clima organizacional?

El tema de comunicación precisamente, porque de lo contrario se tiene muchos problemas con el rumor, el chisme lo que se ha combatido con información a tiempo y veraz desde las cabezas de la institución lo que ha ayudado a fortalecer lazos con los empleados.

- ✓ ¿Me podría comentar como manejan el flujo de información dentro de la empresa?

Se maneja una flujo de comunicación horizontal, muy constante todos los días se envía información tanto a los socios como al personal interno.

- ✓ ¿Está ligada la comunicación con la construcción de la cultura organizacional?

Sí, esto es muy básico para la institución, en todo se encuentra ligado es un eje transversal la comunicación para crear la cultura organizacional y de hecho la imagen institucional.

- ✓ Mantiene definidas estrategias de Relaciones Públicas como interacción con los públicos para mantener una percepción positiva de la Imagen

Dentro de la planificación se maneja el tema de la distinción de los Stakeholders, estrategias para mantener la constante relación con ellos, de ser fuente informativa para los medios de comunicación de ser fuente de asesoría para nuestros socios.

- ✓ Se incluye la gestión de Crisis en la estrategia de Comunicación.

La Gestión de Crisis también se encuentra dentro de la planificación, donde se establecen distintas estrategias dependiendo del caso que se dé, se maneja silencios estratégicos, apertura de aliados estratégicos. Siempre se está planificado.

- ✓ La empresa considera importante su rol frente al desarrollo del País. ¿Dé que manera?

Esta es una institución que tiene 109 años de existencia que ha marcado mucho el tema de la historia económica del país, sigue manteniéndose como fuente informativa, es uno de los gremios más grandes y de hecho el que más socios tiene y el que lleva la voz cantante del sector comercial. Dentro de su rol está el fomentar la generación de personas sumamente capaces para hacer propuestas a nivel económico y político del país.

- ✓ ¿Qué estrategias propone usted para mejorar la comunicación en la empresa u organización?

Enlazar el trabajo del Departamento de Comunicación y el de Talento Humano para informar con precisión.

Anexo 2. Transcripción de la entrevista realizada a la empresa GMS

- ✓ ¿Cuál es el grado de importancia de la Comunicación dentro de la Empresa u organización?

Consideran que el grado de importancia de la comunicación es alto, por las siguientes razones, para Diana Mendoza Coordinadora de Mercadeo indica que permite que todos los planes e ideas fluyan con mayor rapidez, siendo la comunicación un factor clave para el desempeño de las funciones, María de los Angeles Andrade Jefa de Talento humano indica que es necesario trabajar este tema puesto si hay perdida de información en el desarrollo del proceso de comunicación.

- ✓ ¿Cuenta con un Departamento de Comunicación específico o en qué área se maneja los temas de Comunicación?

No se cuenta con un departamento de comunicación, los temas son manejados tanto por el área de Talento humano donde se encargan del manejo de comunicación interna y Mercadeo comunicación externa. Consideran que estos aspectos deben ir de la mano.

- ✓ ¿En qué consiste la comunicación dentro de la empresa u organización?

La comunicación consiste de acuerdo a Talento humano en información de novedades, logros, anuncios generales y desarrollo de la intranet, para Mercadeo consiste en el apoyo de los eventos, se realiza noticias de los proveedores, realizan una tarea conjunta. La comunicación a la vez se desarrolla en la elaboración de temas de interés de carácter personal, temas importantes de los colaboradores.

- ✓ ¿Cuáles son los medios, canales de comunicación e informativos con los que cuenta la empresa u organización?

Por parte de Mercadeo indica que el canal de comunicación principal es el correo electrónico el segundo medio es la intranet son los medios más fuertes. Para la gestión de Talento humano los medios más utilizados son la intranet, el correo, entrega de folletos, el Newsletter que está en proceso, no cuentan con carteleras, como proyecto tiene la adquisición de carteleras digitales.

- ✓ ¿Qué Información recibe el empleado dentro de la empresa u organización?

Mercadeo menciona que la información que recibe el colaborador se basa en anuncios sobre alguna de las marcas, por ser temas de tecnología se maneja información actualizada sobre parches y actualizaciones de las herramientas. Para Talento humano la información que recibe se basa en los cambios que sucedan dentro de la empresa, logros de los colaboradores, se comunica procedimientos, eventos. Pero si consideran que pueden ampliar temas de comunicación puesto esta información debe ser constante y está va acompañado de campañas.

- ✓ ¿Se comunica al empleado de los cambios internos de la empresa u organización?

Para Talento humano existe cierta información más general que deben conocer todos los colaboradores antes los cambios pero a la vez existe cierta información que se maneja ya desde Gerencias y Jefaturas que es exclusiva. Por parte de Mercadeo mencionan que ante cambios relevantes, los colaboradores se comunican en base a reuniones generales, dependiendo de la importancia de la información. Se comunican también los cambios en la estructura de la empresa.

- ✓ ¿Qué impacto tiene la gestión de Comunicación en el logro de objetivos y metas de la empresa u organización?

Para la gestión de Mercadeo es sumamente importante puesto manejan ocho objetivos corporativos. Se considera que el tema de innovación es una parte fundamental, el cumplimiento de presupuestos, el crecimiento de la empresa. Se manifiesta que estos son temas a comunicar para que todos los colaboradores sepan para donde van. Sin embargo, existe la apreciación de que sí es un tema que debe manejarlo de manera más profunda para lograr que todos vayan en una misma dirección. Para la gestión de Talento Humano se considera bastante alto el impacto, puesto los colaboradores estarían bien informados de a dónde deben llegar no habría brechas en lo que esperan entre las personas, consideran que si la comunicación no fluye se torna complicado el manejo de procesos y no lograrían estar alineados en torno a unas mismas metas.

- ✓ ¿Mediante qué procesos evalúa la comunicación dentro de la empresa u organización?

Tanto para el área de Mercadeo como Talento humano mencionan que no cuentan con un proceso formal de evaluación, señalaron que se manejó una pequeña encuesta de clima laboral pero de Comunicación no se tiene una evaluación específica.

- ✓ El personal de la empresa u organización ¿Conoce la misión, visión, objetivos y metas de está?

En este aspecto por parte de Talento Humano se considera que el colaborador conoce la visión que manejan pero no están seguros que se la sepan, por lo cual consideran que falta comunicar los objetivos y que estos surjan desde las gerencias hacia las jefaturas y de jefatura a colaboradores. Con respecto a la Mercadeo comentan que si

la conocen por que han sido comunicados, recalca que están presentes dentro de la intranet, y a la vez nos explica que por el momento la misión no lo manejan como un tema corporativo sino solo a la visión en donde enfocan los objetivos a largo plazo, y la misión consiste mucho más en el slogan, con respecto de los valores considera un tema ampliamente difundido todos se lo saben pero no puede decir lo mismo de la visión no esta tan interiorizada.

✓ ¿Gestiona la Comunicación en base a un Plan de Comunicación?

Ante esta pregunta tanto Mercadeo como Talento Humano mencionan que no se tiene un plan de Comunicación.

✓ Al elaborar el plan de Comunicación ¿Con qué barreras nos podríamos enfrentar?

De acuerdo a la respuesta de los coordinadores al no tener un plan de comunicación establecido por parte de Mercadeo menciona que las barreras son la falta de ejecución y por parte de talento humano se indicó que recién se está estructurando el área, no tienen claro donde debe estar establecido el aspecto comunicacional. Pero a la vez tienen presente que deben trabajarlo en algún momento u otro, la idea sería realizarlo a la brevedad posible. Barreras de actitud.

✓ ¿Qué aspectos considera importantes para mantener un buen clima organizacional?

Por parte de Mercadeo consideran que es importante tener reglas claras puesto así se sabrá a que se juega y como se están haciendo las cosas, se genera un inconveniente si no existen parámetros donde todos estén alineados, un aspecto importante es la flexibilidad que existe en la empresa, el tema de confianza, el tener libertad y mucho empoderamiento, estos aspectos aportan a que las personas se sientan tranquilas en un

ambiente laboral liviano. Talento Humano considera que uno de los aspectos son la comunicación, el buen liderazgo, el tema que los colaboradores puedan ser participativos, que sientan la confianza y flexibilidad para sentirse cómodos en su lugar de trabajo.

✓ ¿Me podría comentar como manejan el flujo de información dentro de la empresa?

Por parte de Talento Humano nos indica que la comunicación baja desde la presidencia ejecutiva hacia las gerencias y luego hacia los colaboradores en la trasmisión de objetivos. Deben mejorar el flujo para que el comunicado sea un poco más general. Por parte de Mercadeo nos menciona una comunicación que tiene un equilibrio entre ser vertical y plana, no es rígida se puede transmitir información directamente de parte de los colaboradores al presidente y viceversa, claro que si existe niveles de escalamiento, pero esto no quiere decir que exista bloqueo o limitaciones en el flujo de comunicación.

✓ ¿Está ligada la comunicación con la construcción de la cultura organizacional?

La gestión de Mercadeo opina que por el momento no está ligada, el tema de comunicación tiene mucho que ser trabajado, no ha logrado ser un tema transversal, siendo esta una preocupación general. La cultura está basada en los valores, en la confianza nadie está sobre el colaborador porque están seguros del trabajo de este, y todos se encuentran dentro de la empresa por una razón. Talento Humano menciona que dentro del proceso de comunicación se está creando el tema de cultura, considera importante identificar el estilo que manejan en el desarrollo de actividades y desarrollo de la organización.

✓ Mantiene definidas estrategias de Relaciones Públicas como interacción con los públicos para mantener una percepción positiva de la Imagen

Esta fue una pregunta enfocada a Mercadeo quien maneja el desarrollo de comunicación externa. Donde nos supo mencionar que la estrategia en este aspecto está enfocada en un plan anual que se lo va midiendo de forma mensual, se tiene establecido los públicos objetivos, los medios de cómo quieren llegar a ellos, los temas, el plan de Comunicación externo está claramente definido trabajan en conjunto con una agencia profesional para trabaja estos temas. El posicionamiento como líderes de opinión en el sector de seguridad informática ha ido creciendo año a año están muy bien posesionados cuentan con voceros que están preparados para manejar la información.

- ✓ Se incluye la gestión de Crisis en la estrategia de Comunicación.

Para la gestión de Mercadeo considera que si debe estar como parte de un plan de contingencia, que no sea que en ese momento se deba inventar sino que exista planificación de las directrices por las que hay que guiarse para buscar las soluciones. Talento Humano comenta que ante una gestión de crisis se maneja un contacto directo con los colaboradores, considera que se debe fortalecer en los mandos medios esta gestión de crisis puesto el mensaje debe ser adecuado y tener consonancia entre todos.

- ✓ La empresa considera importante su rol frente al desarrollo del País. ¿Dé que manera?

Para Mercadeo considera que totalmente es importante su rol, GMS es una de las empresas que aunque no es tan grande está muy consiente que están aportando al desarrollo, entonces a través de la generación de ideas internas eso es lo que se ha tratado de dar bastantes empujes, son comercializadores de marcas grandes pero como meta es que las cosas surjan desde la misma empresa, no solo ser revendedores sino

generadores. Así promover a otras empresas a que también busquen ser generadores de puestos de trabajos, de riqueza para el país.

- ✓ ¿Qué estrategias propone usted para mejorar la comunicación en la empresa u organización?

Mercadeo propone tener los medios accesibles que permita llegar a todos con la información, tener un plan estructurado de comunicación, puesto solo se maneja temas puntuales que no manejan un esquema. Se dijo: “es importante tener una planificación, objetivos comunicacionales medibles que permita visualizar si estamos cumpliendo o no, y no se quede solo en temas de comunicados sino que también se desarrolle una retroalimentación”. Talento humano nos indica que las estrategias que considerarían es fortalecer las gerencias y mandos medios para que la comunicación sea transmitida de forma adecuada y que la comunicación sea más interactiva a través de campañas para que el proceso de comunicación sea algo formal.