UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE 4 CASOS

Tesista: **Gómez Beauperthuy, Edgar José**
Tutor: **Römer Pieretti, Max**

Caracas, Noviembre de 2007

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Max Römer Pieretti, por ser tutor y guía de este trabajo de investigación, por dedicarle tiempo, esfuerzo y, sobre todo, por compartir su conocimiento acerca del tema.

Al profesor Pedro Navarro, por su orientación clave en el inicio del proyecto.

Igualmente, doy gracias a quienes gentilmente atendieron a la entrevista, dedicándole de su valioso tiempo:

- Auramarina Arismendi, Gerente de Comunicación e Imagen de CEMEX Venezuela S.A.C.A.
- María Gabriela Terán, Coordinadora de Adiestramiento y Desarrollo de S.C. JOHNSON & SON de Venezuela C.A.
- Mónica Guerrero, Gerente de Programas de Comunicaciones de IBM de Venezuela, S.A.
- Carlos Caixa, Gerente de Recursos Humanos de CERÁMICAS CARIBE, C.A.

Finalmente a mi hermana Mariana y a mi tío Juan Pericás por todo su apoyo.

Edgar Gómez

DEDICATORIA

A mis padres, Rita Elena y Edgar José, por todo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN viii

INTRODUCCIÓN 9

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 10

OBJETIVOS 14

1. OBJETIVO GENERAL 14
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14

I. MARCO TEÓRICO 16

CAPITULO I: La Comunicación 16

I.1 Definición de Comunicación 16

I.2 El Mensaje 17

CAPITULO II: Comunicación Organizacional 18

II.1 Definición de Comunicación Organizacional 18

II.2 Funciones de la Comunicación Organizacional 20

II.2.1. Función de producción 20

II.2.2. Función innovadora 20

II.2.3. Función de mantenimiento 21

II.3 Características que deben tener las funciones de la Comunicación Organizacional 21

II.3.1. Abierta 21

II.3.2. Evolutiva 21
II.3.3. Flexible 21
II.3.4. Multidireccional 21
II.3.5. Instrumentada 22
II.4 Medios y Canales de Comunicación Organizacional 22
II.4.1. Comunicación Escrita 22
II.4.2. Comunicación Masiva 23
II.5 Características de una Organización bien informada 24
II.6 Perspectivas de la Comunicación Organizacional 25
II.6.1. Comunicación Interna 25
II.6.2. Comunicación Externa 25
II.6.3. Relaciones Públicas 25
II.6.4. Publicidad 26
II.6.5. Publicidad Institucional 26
CAPITULO III: Comunicación Interna 26
III.1 Definición de Comunicación Interna 26
III.2 Sistema de Comunicación a nivel Interno 28
III.2.1 Comunicaciones formales 28
III.2.2 Comunicaciones informales 28
III.3 Comunicación Multidireccional 29
III.3.1. Comunicación Descendente 29
III.3.2. Comunicación Ascendente 30
III.3.3. Comunicación Horizontal 32
III.4 Objetivos de la Comunicación Interna 33
III.5 Comunicación Interna y Recursos Humanos 35
CAPITULO IV: Barreras y Limitantes que se Oponen a la Eficiencia en las Comunicaciones 36
IV.1 Barreras 36

IV.1.1. Marco de referencia 36
IV.1.2. Atención selectiva 36
IV.1.3. Juicios de valor 37
IV.1.4. Credibilidad de la fuente 37
IV.1.5. Problemas semánticos 37
IV.1.6. Filtración 38
IV.1.7. Lenguaje de grupo 38
IV.1.8. Diferencias de estatus 38
IV.1.9. Comportamiento proxémico 39
IV.1.10. Presiones de tiempo 39
IV.1.11. Exceso de comunicaciones 39
IV.2 Limitantes 40
IV.2.1. Volumen de información inadaptada 40
IV.2.2. Calidad de información insuficiente 41
IV.2.3. Transmisión inadecuada 41
CAPITULO V: Estrategia de Comunicación 42
V.1 Pasos por los cuales debe pasar un modelo de Comunicación Interna 42
V.2 Definición de Estrategia de Comunicación Organizacional 44
V.3 Elementos de la Estrategia de Comunicación Organizacional 45
V.4 Principios fundamentales para dirigir una estrategia de Comunicación Organizacional 46

II. MARCO METODOLÓGICO 49
1. Tipo de investigación 49
2. Tipo de diseño 49
3. Unidad de estudio y unidad de análisis 51
4. Diseño de la Investigación 51

III. ANÁLISIS DE RESULTADOS 54

1. Motivos que llevan a la empresa a emprender una Estrategia de Comunicación Organizacional 54
2. Objetivos que se pretenden con una Estrategia de Comunicación Organizacional 60
3. Alcances probables que se derivan de una Estrategia de Comunicación Organizacional 69
4. Las limitantes probables que se derivan de una Estrategia de Comunicación Organizacional 73
5. Período de tiempo de las acciones que se deriven de una Estrategia de Comunicación Organizacional 78
6. Audiencias a las que va dirigida una estrategia de comunicación Organizacional 82

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 85

V. ASPECTOS ÉTICOS 89

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 90

VII. ANEXOS 94

1. ANEXO 1: Guía de Entrevista 95
2. ANEXO 2: Matriz de Respuestas Empresa "A" 99
3. ANEXO 3: Matriz de Respuestas Empresa "B" 103
4. ANEXO 4: Matriz de Respuestas Empresa "C" 111
5. ANEXO 5: Matriz de Respuestas Empresa "D" 118

RESUMEN

El presente Proyecto de Trabajo de Grado tiene como finalidad poner de manifiesto la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones como estrategia en su operación.

Para el desarrollo de la investigación se presentan las prácticas estratégicas comunicacionales de tres empresas multinacionales y una empresa nacional, ya que constituyen casos especiales por cuanto presentan particularidades en el flujo de la comunicación que generan. Así, a través de los testimonios de los entrevistados, se identifican los elementos que debe contemplar una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de Recursos Humanos, vistos como factor clave en la determinación de actitudes y acciones de las personas y los grupos hacia la empresa.

INTRODUCCIÓN

Dentro de un sistema organizacional la comunicación ocupa un espacio importante, y se debe garantizar que esta fluya de manera oportuna a través de canales adecuados para la transmisión de mensajes dirigidos a satisfacer las necesidades informativas de las audiencias internas.

En la actualidad, las instituciones con enfoque empresarial concentran sus esfuerzos en motivar espacios de comunicación más complejos, que permitan ser difundidos y comprendidos por todos los públicos que interactúan y se retroalimentan de manera constante con la entidad.

Es por ello que la difusión de la información en una empresa es un asunto de carácter estratégico en muchos sentidos, ya que involucra a toda la organización, compromete el futuro del negocio y proporciona una ventaja competitiva. La función estratégica de la comunicación organizacional apoya estructuralmente el proyecto empresarial, logrando que los mensajes fluyan adecuadamente y que la estructura de la organización esté integrada con sus objetivos.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas y prácticas de recursos humanos, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La palabra comunicación proviene del latín *comunicare* que significa "transmitir", lo que establece el propósito de la comunicación, que es poner a todos los seres en común conocimiento y sentimientos con respecto a una o un conjunto de particularidades.

Según Andrade (1991) si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos. Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes; así como para almacenar información.

En la actualidad, la comunicación constituye un elemento clave para alcanzar las metas organizacionales. Es siempre un proceso de gestión de gran importancia o incluso se podría decir vital para fomentar el aprendizaje continuo, la mejora de la organización y el logro de los objetivos empresariales.

Desde una perspectiva algo más específica el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del

personal (Sánchez, 1996). Entre las actividades más relevantes para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

a) Participar en la planeación y producción de programas de comunicación. Esto abarca una amplia variedad de actividades, que van desde la edición de las tradicionales revistas internas hasta la producción de publicidad externa: pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la producción de material audiovisual, la preparación de discursos para ejecutivos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos, etcétera.

b) Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación: Se trata de tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la función en la organización. Las estrategias de comunicación organizacional, por lo común, obedecen a propósitos generales como los siguientes:

   - Colaborar en el logro de los objetivos de la organización; favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes; entre ellos, y entre la organización y su ambiente.

   - Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.

   - Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad, y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización. (Sánchez, 1996)

A pesar de su más que evidente importancia (Sánchez, 1996) para las actividades de comunicación, poco se trabaja con base en estrategias, como puede verse en la investigación que se realizó para la AMCO (Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional), según

la cual únicamente 21% de los encuestados incluye el desarrollo de estrategias entre sus responsabilidades principales.

No se debe ocultar que son todavía hoy escasas las empresas e instituciones plenamente conscientes del valor estratégico de la comunicación corporativa; algo distinto a la situación que disfruta la comunicación de producto. Pero, por suerte, la dimensión estratégica de la política de comunicación corporativa de las empresas poco a poco va aumentando, aunque aún su valoración es inferior a otras políticas corporativas. En testimonios numéricos encontramos que, de acuerdo con los datos del Informe Anual sobre *El estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica 2001* (Villafañe, 2001), La política de comunicación de las grandes empresas españolas se halla formalizada por escrito en un 13%. Entre los objetivos de la comunicación corporativa, el 68% se orienta hacia el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa. Objetivos secundarios son: elevar su perfil de responsabilidad, intentar influir en las decisiones de las administraciones públicas, informar sobre los servicios, etc.

Visto desde la perspectiva de los Recursos Humanos, el problema se plantea cuando la gestión de la comunicación aparece como una política de referencia elemental y, sin embargo, la política de comunicación no cumple su función de enlace básico entre las distintas *prácticas y políticas de recursos humanos*, como, por ejemplo, la política de formación, la de gestión por competencias, entre otras.

En Recursos Humanos, el responsable de llevar la gestión de comunicación debe partir de una *estrategia* para transmitir las políticas y prácticas de personal (Fernández Collado, 2002). Esto significa, por un lado, que tiene que apoyarse en las estrategias de su organización y en los resultados de su investigación; y, por otro, que debe establecer claramente los objetivos que persigue, la manera como los va a alcanzar y la forma como los medirá. Es fundamental que no sólo esté definido el qué y el cómo, si no también el para qué, pues constituye aquello que dará sentido y dirección al esfuerzo que se realice.

De esta manera una Estrategia de Comunicación Organizacional canaliza eficazmente, en la gestión de Recursos Humanos, las políticas y prácticas de personal, apoyándose en los resultados y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por ello que el estudio de la comunicación dentro de las empresas se plantea como necesario; y aún mas, el de la Estrategia de Comunicación Organizacional. Dado que, en general, se está conciente de su importancia y, sin embargo, la realidad demuestra que poco se lleva a la práctica: no se ejecutan verdaderos planes de comunicación.

En ese sentido el presente trabajo de grado aborda con gran expectativa el tema de las estrategias y los planes comunicación en las empresas cuando se trata todo lo referente a las políticas y prácticas de recursos humanos. Así, la pregunta de investigación queda como sigue:

¿Qué elementos debe contemplar una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos?

OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Identificar qué elementos debe contemplar una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar *los motivos* que llevan a la empresa a emprender una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos

- Identificar *los objetivos* que se pretenden con una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos

- Identificar *los alcances probables* que se derivan de una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos

- Identificar *las limitantes probables* que se derivan de una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos

- Identificar *el período de tiempo de las acciones* que se deriven de una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos, dependiendo del medio de comunicación que se utilice

- Identificar *las audiencias* a las que va dirigida una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos, dependiendo del medio de comunicación que se utilice

I. MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

La Comunicación

I.1 Definición de Comunicación:

Según Leonardo Sayago (2001) la comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega 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 específico.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

La comunicación es esencial para la integración de las políticas y prácticas de Recursos Humanos. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

I.2 El Mensaje:

El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica (Fernández Collado, 2002). En situaciones complejas los mensajes pueden dividirse en categorías, según los cambios en el comportamiento del receptor, que son intencionalmente provocados por la fuente que los emite.

Fernández Collado (2002), define algunas funciones de la comunicación dentro de una organización como son: mensajes de Producción, referidos al servicio que presta la organización, a la eficiencia y a la programación de actividades en función del bienestar de la organización. Entre estos mensajes se incluyen actividades como capacitación, orientación, resolución de conflictos, entre otros. Los mensajes de producción implican cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

A través de los mensajes de producción, se logra determinar tareas y objetivos, evaluar el rendimiento del trabajo y de las personas que lo ejecutan, emitir órdenes, instruir e influenciar a los trabajadores en el quehacer diario dentro de la organización. Según Myers y Myers (citado en Fernández Collado, 2002), los mensajes de producción son de suma importancia en las organizaciones, debido a que proveen a los trabajadores información relacionada con el área de trabajo (laboral).

Según Fernández Collado (2002), otra función de la comunicación son los mensajes de mantenimiento, cuya labor primordial es mantener motivados a los empleados. Los mensajes de mantenimiento tratan de recompensar y motivar al personal que labora en la organización a fin de que integren sus metas personales con las metas u objetivos de la organización.

Por su parte Bland (2002), señala que los mensajes se pueden dividir en dos categorías: operativa e informativa. La operativa abarca toda la información esencial para el funcionamiento de la empresa, es la comunicación empresarial, como emitir los procedimientos operativos, asignaciones de turno, medidas de seguridad, horario de trabajo y otras informaciones necesarias para hacer funcionar la organización. Mientras que los mensajes informativos comprenden lo que los trabajadores necesitan o desean saber, bien sean porque afectan su seguridad o porque representan la naturaleza de sus cargos. Entre estos mensajes se incluyen los relacionados con la nueva tecnología, los despidos, las remuneraciones, condiciones de trabajo y otros. Asimismo, los trabajadores desean conocer los movimientos de la empresa, cuánto dinero está ganando, cuáles son las estadísticas del progreso y hacia donde va la organización. (Bland, 2002)

CAPITULO II
Comunicación Organizacional

II.1 Definición de Comunicación Organizacional:

Según Katz y Kahn (citado en Trak, 2002), la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados lo cual producirá la naturaleza, la identidad, y el carácter de un sistema social o de una organización.

Por otro lado, según Fernández Collado (2002) la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

De este modo, según Bartoli (1992), la comunicación es, a la vez, acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión.

En la empresa no es distinto: la comunicación es un conjunto de actos más o menos estructurados. También es un objeto, incluso un "recurso" fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas.

Según Ramos Padilla (citado en Trak, 2002), fundamentalmente, la comunicación organizacional tiene por objeto transmitir a los interesados un mensaje cuyo contenido exprese por un lado, qué es ejecutar un trabajo eficazmente y, por otro lado, que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido.

Por medio de la comunicación el subordinado sabe lo que el supervisor quiere que se haga, y el supervisor puede saber lo que aquél está haciendo. Además, la comunicación

también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo. (Ramos Padilla, citado en Trak, 2002)

Finalmente, la comunicación debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de *desempeño*.

La comunicación parece, pues, corresponder a un concepto central de la vida de las organizaciones (Bartoli, 1992).

II.2 Funciones de la Comunicación Organizacional:

Según Sayago (2001), Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

II.2.1. En la Función de Producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

II.2.2. En la Función Innovadora se presentan dos tipos: Innovación de la Organización e Innovación en la Organización. La innovación de la organización cambia la empresa pero no afecta al personal que labora en ella. La innovación en la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

II.2.3. La Función de Mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente. Permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

II.3 Características que deben tener las funciones de la Comunicación Organizacional:

Según Abraham Nosnik (citado en Sayago, 2001), para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

II.3.1. Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior. Ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

II.3.2. Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

II.3.3. Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

II.3.4. Multidireccional: Maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

II.3.5. Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

II.4 Medios y Canales de Comunicación Organizacional:

Para Fernández Collado (citado en Trak, 2002) uno de los objetivos del área de comunicación es concebir y realizar actividades que crean o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos internos y externos. Esto se logra al adecuar el contenido y la forma, lo cual depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes. También debe considerarse la naturaleza del código, medios y canales por ser utilizados.

En la comunicación organizacional los mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, por ejemplo:

II.4.1. *Comunicación Escrita*: Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta comunicación puede difundirse a través de:

II.4.1.1. *Carta*: Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.

II.4.1.2. *Memorando*: Es el medio más generalizado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

II.4.1.3. *Carteleras*: Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos. Para que éstas funcionen, se debe tener en cuenta su ubicación, es decir, la empresa establece sitios estratégicos por donde se dé mayor flujo de personal.

II.4.1.4. *Revista*: Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación. En las revistas se consigna la realidad de la organización.

II.4.1.5. *Periódico*: Envuelve un área de conocimientos especializados. En muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

II.4.1.6. *Boletín*: Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

II.4.2. Comunicación Masiva: Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Ésta se da por medio de:

II.4.2.1. *Entrevista:* Aunque es uno de los medios mas utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación especifica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.

II.4.2.2. *Reuniones*: Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y, lo más importante, se toman decisiones con el objeto de llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.

II.4.2.3. *Circuito cerrado de televisión y radio*: Medios de comunicación que tienen como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

II.5 Características de una Organización bien informada:

II.5.1. Se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere.

II.5.2. Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder

dirigir la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).

II.5.3. Ha planeado proveer activamente canales de retroalimentación de sus públicos.

II.5.4. Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos.

II.6 Perspectivas de la Comunicación Organizacional:

Desde el enfoque anterior, la comunicación organizacional (Fernández Collado, 2002) se mira en cinco perspectivas:

II.6.1. Comunicación Interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

II.6.2. Comunicación Externa: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

II.6.3. Relaciones Públicas: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que tienen que ver con la organización.

II.6.4. Publicidad: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

II.6.5. Publicidad Institucional: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

De estas cinco perspectivas, la que compete en este trabajo es la "Comunicación Interna". Para el fin del presente trabajo de grado no se profundizará en las cuatro perspectivas de comunicación organizacional restantes, a saber: comunicación externa, relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional.

CAPITULO III
Comunicación Interna

III.1 Definición de Comunicación Interna:

La comunicación interna (Spicer, citado en Ordeix, 2005) es un instrumento de gestión eficaz para toda compañía que quiera cohesionar su cultura organizativa. Su éxito en la organización se deberá mayormente a la capacidad de adaptación de los mensajes a su realidad cultural, a sus valores y a sus personas. Es por ello que los procesos de comunicación (Redding, 1972) hacia los empleados requieren dosis importantes de conocimiento de los principios, características, composición y procesos de creación de una cultura organizativa sólida.

Entendemos la comunicación interna (Spicer, citado en Ordeix, 2005) como aquella información que se transmite y se mantiene entre las diferentes áreas, departamentos o personas que componen una empresa u organización. Son los flujos internos de comunicación que se establecen en una organización entre las personas que trabajan dentro y para ella; o bien

aquellos procesos, canales y herramientas de comunicación, utilizados con el propósito de generar un clima de confianza entre los miembros integrantes de una organización.

La comunicación interna (Sayago, 2001) recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las optimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La empresa debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.

Según Francisca Serrano (2002) la Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Aunque la comunicación ha existido siempre en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como "excelentes", por su reconocida preocupación por la "calidad" en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad. Muchas empresas confunden la Comunicación Interna con un modelo de información unidireccional. La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible. Andreu Pinillos (citado en Serrano, 2002) asegura que esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque

transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. 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", colaborando en la "cadena de valor" de las compañías.

III.2 Sistema de Comunicación a nivel Interno

El sistema de comunicaciones a nivel interno (Sayago, 2001) comprende las comunicaciones de tipo formal e informal.

III.2.1 Las comunicaciones formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización, y se regula por sus cartas y manuales.

III.2.2 Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos lo miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir, que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

III.3 Comunicación Multidireccional:

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente y horizontal.

III.3.1. Comunicación Descendente: Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, y tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar. En dicha comunicación se pierde el valor comunicativo ¿interactivo? que lleva el mensaje.

Katz y Kahn (citado en Trak, 2002) identifican los siguientes elementos en las comunicaciones descendentes:

III.3.1.1. *Instrucciones laborales:* directrices que explican una tarea específica. Aquí se indica a un subalterno qué hacer, ya sea a través de órdenes directas, sesiones de entrenamiento, descripciones de oficio u otros mecanismos similares. La intensión de estas instrucciones es garantizar un desempeño confiable en el trabajo. Así, mientras menor sea la complejidad y la incertidumbre de la tarea, serán más generales

las instrucciones, Como regla general, a mayor entrenamiento de los subalternos, las instrucciones son menos específicas.

III.3.1.2. *Exposición razonada de los trabajos*: mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras de la organización. Aquí se involucra la razón para la tarea.

III.3.1.3. *Procedimientos y prácticas*: mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones y beneficios de la organización.

III.3.1.4. *Feedback*: mensajes que sirven para elogiar o criticar el trabajo individual.

III.3.1.5. *Adoctrinamiento de objetivos*: mensajes diseñados para motivar a los empleados, explicándoles la misión general de la organización y cómo se relaciona con los objetivos. La intensión de este tipo de comunicación es hacer que el personal esté envuelto emocionalmente en su trabajo y agregar esto al sistema de motivaciones.

Según Gordon (citado en Trak, 2002), en ocasiones la comunicación descendente empieza por brindar información exacta y compleja, pero ésta se distorsiona conforme va pasando por los diversos niveles administrativos. Ésta distorsión puede venir del mal funcionamiento de la codificación, la decodificación o la transmisión en el proceso básico de comunicación, sobre todo cuando no hay retroalimentación.

III.3.2. Comunicación Ascendente: Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama

general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

Según Goldhaber (citado en Trak, 2002) se entienden por comunicaciones ascendentes aquellos mensajes que fluyen desde los empleados hasta los supervisores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración. Este tipo de comunicación sirve de retroalimentación para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado. Además, las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables a la organización.

De acuerdo con Villafañe (citado en Trak, 2002), el objetivo de este tipo de comunicación es favorecer el dialogo social de la empresa para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos: el máximo aprovechamiento de las ideas favorece el auto análisis, la reflexión y estimula el consenso.

Las actividades de comunicación (Trak, 2002) que normalmente se incluyen en las comunicaciones ascendentes encierran: asesoramiento y sistemas de discusión, liquidación de quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines.

Otra faceta importante es que mientras las comunicaciones descendentes se vuelven más detalladas y específicas; éstas, que se mueven hacia arriba en la jerarquía, deben condensarse y resumirse.

Según Trak (2002) los gerentes deben crear una cultura que propicie la comunicación ascendente. Los administradores deben fomentar que sus empleados compartan información sobre sus éxitos y fracasos, actitudes, avances laborales y errores.

III.3.3. Comunicación Horizontal: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes que fluyen siguen las leyes horizontales. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos: coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información.

Según Villafañe (citado en Trak, 2002), el objetivo de la comunicación horizontal es implicar a todas las personas para favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos, y en el interior de éstos; facilitar los intercambios interdepartamentales; hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación; mejorar el desarrollo organizativo; incrementar la cohesión interna y agilizar los procesos de gestión.

De acuerdo con Gordon (citado en Trak, 2002), la comunicación directa entre los subalternos suele ser más veloz y exacta. La comunicación horizontal

> generalmente facilita la resolución de problemas y la coordinación del trabajo. Además propicia que se desarrolle en toda la compañía una visión de las metas y las preocupaciones de la organización.

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes; es decir, desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de constancia en construir una coherente y consciente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos, tanto de la institución como para los públicos internos; e influyan en las actitudes y opiniones de estos públicos internos, buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos, y modificar las que de alguna manera las obstaculizan (Sayago, 2001.)

III.4 Objetivos de la Comunicación Interna:

La necesidad de establecer comunicación interna (Kreps, 1990) aparece para:

- Evitar repeticiones y corregir arbitrariedades.
- Dar coherencia y confianza a las acciones y, en general, a los procesos de cambio.
- Alinear los objetivos individuales con los colectivos.

- Crear una cultura corporativa sólida: establecer un estilo propio.

- Repercutir en la consecución de objetivos generales de la organización.

- Potenciar el ahorro económico y de tiempo en el análisis y la aplicación de la estrategia.

- Ligar la efectividad de la comunicación a la aportación de los recursos humanos de la entidad, para provecho del negocio de ésta.

En este sentido, según Ramos Padilla (citado en Trak, 2002) los objetivos de la comunicación corporativa deberían ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente, evitar la desintegración o marginación obrera, estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, ayudar a la planeación de la organización, asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias, y permitir el intercambio de opiniones.

Son muchas las empresas (Bartoli, 1992) que eligen desarrollar su comunicación interna creando un diario de empresa o instaurando un libro de entradas. De este modo cometen el error de confundir información (unilateral) y comunicación (por lo menos bilateral). También tienden a invertir la reflexión comenzando por los medios en detrimento del fin.

Ahora bien, hay que plantearse previamente determinadas cuestiones de fondo:

- ¿Por qué se quiere desarrollar la comunicación?

- ¿Cuáles son los objetivos?

- ¿Debe considerarse la comunicación como un fin o como un medio?

- ¿Existen necesidades o expectativas de comunicación? ¿Se las conoce?

- ¿Existen procedimientos actuales de comunicación? ¿Cuáles son sus ventajas y cuáles sus puntos débiles?

- Antes de la puesta en marcha de un plan de comunicación, ¿no son útiles acciones previas (sobre la organización, el estilo de administración, la formación, etcétera)?

- ¿Qué contenidos de información se necesitan? ¿Para quién? ¿A qué nivel?

- ¿Qué tipos de intercambio de comunicación son necesarios? ¿Entre quienes? ¿A qué nivel?

- La comunicación necesaria, ¿debe estar totalmente formalizada o dejar espacio para lo "informal"?

- ¿Qué actores o grupos de actores deben estar directamente involucrados por el análisis, la elaboración y la puesta en marcha de un plan de comunicación?

- ¿Qué resultados se esperan de un plan de comunicación? ¿Cómo pueden medirse sus efectos e influencias? ¿En qué plazo?

III.5 Comunicación Interna y Recursos Humanos:

Desde la perspectiva de los Recursos Humanos (Caneiro, 2004) la gestión de la comunicación aparece como una política de referencia elemental. La política de comunicación

sirve de enlace básico entre las distintas políticas de recursos humanos, como por ejemplo, la política de formación, la de gestión por competencias, entre otras.

Muchas empresas tienden a ubicar el departamento de comunicación interna vinculado al departamento de recursos humanos, a través del cual dan a conocer las actividades que éste desarrolla: la evolución de los beneficios sociales complementarios, el plan de pensiones, las actividades extralaborales, entre otras. En algunos casos, esta actividad de comunicación incluye principios de gestión estratégica, cuando la dirección general se hace cargo de la comunicación de las directrices básicas de las políticas corporativas (política de producción, política de calidad, política medioambiental, política social, etc.).

CAPITULO IV
Barreras y limitantes que se oponen a la eficiencia en las comunicaciones

IV.1 Barreras (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996):

IV.1.1. Marco de referencia

Las personas pueden interpretar una misma comunicación de diferentes formas, en función de sus anteriores experiencias, que a veces dan lugar a variantes en los procesos de codificación y decodificación.

IV.1.2. Atención selectiva

En este tipo de percepción selectiva, la persona tiende a bloquearse ante cualquier nueva información, sobre todo si no comparte las ideas vigentes. Por ejemplo, al leer una directriz de la dirección, el receptor sólo se fijara en lo que confirma sus ideas. Todo lo que entre en conflicto con sus ideas preconcebidas lo ignorará para confirmar así sus opiniones anteriores.

IV.1.3. Juicios de valor

Ante cualquier situación de comunicación, el receptor formula juicios de valor, lo que supone asignar un valor general a un mensaje antes de recibir toda la comunicación. Los juicios de valor pueden basarse en la evaluación que el receptor hace del comunicador, en anteriores experiencias con el comunicador, o en el significado que previamente se atribuye al mensaje.

IV.1.4. Credibilidad de la fuente

La credibilidad de la fuente es la confianza, la fe que el receptor tiene en las palabras y las obras del comunicador. El grado de credibilidad que el receptor asigna al comunicador afecta a su vez directamente a la forma en que el receptor considera y reacciona ante las palabras, ideas y actos del comunicador.

IV.1.5. Problemas semánticos

En alguna ocasión se ha definido a la comunicación como la transmisión de información y la comprensión de la misma merced al uso de símbolos comunes. Lo cierto es que la comprensión es algo que no se puede transmitir. Podemos, simplemente, transmitir información por medio de palabras, que son los símbolos habituales. Por desgracia, una misma palabra puede tener un significado totalmente diferente para distintas personas. La comprensión es algo que depende del receptor y no de las palabras.

El hecho de que diferentes grupos den un distinto significado a las mismas palabras suele llevar al fracaso de las comunicaciones.

IV.1.6. Filtración

La filtración, algo que se produce con relativa frecuencia en las comunicaciones ascendentes de cualquier organización, es un concepto que alude a la manipulación de la información con objeto de que su receptor la considere positiva.

IV.1.7. Lenguaje de grupo

Los grupos laborales, profesionales y sociales suelen crear palabras o frases cuyo significado sólo conocen los miembros de esos grupos. Este idioma especial puede resultar muy útil en ciertos casos. Puede otorgar a los miembros del grupo la sensación de pertenencia, cohesión y, en muchos casos, autoestima, pudiendo contribuir también a que las comunicaciones sean eficaces dentro del grupo. Al mismo tiempo el uso del idioma propio del grupo puede dar lugar a graves fallos en las comunicaciones cuando éstas incluyen a personas ajenas al mismo. Así suele suceder cuando ciertos grupos de una organización usan dicho idioma no a efectos de transmitir información, sino para patentizar una mística relativa al grupo o a la función que desarrolla.

IV.1.8. Diferencias de estatus

Los diferentes estatus pueden percibirse como amenazas por parte de las personas que están en el nivel jerárquico más bajo, lo cual impide o distorsiona a veces las comunicaciones.

Los superiores, en un intento de emplear eficazmente su tiempo, hacen muchas veces que las diferencias de posiciones se conviertan en barreras difíciles de

salvar. Ello hace que se amplíe la ya de por si amplia brecha que existe en las comunicaciones entre supervisores y subordinados.

IV.1.9. Comportamiento proxémico

Un importante y muchas veces infravalorado elemento de la comunicación no oral es la proxemia, que puede definirse como el uso que una persona hace del espacio en sus comunicaciones interpersonales. Las zonas personal (desde los 45 cm. hasta 1,25 m.) e íntima (desde el contacto físico hasta una distancia de unos 45 cm.) son una especie de "burbuja privada" especial, que se considera territorio privado al que nadie accede si no se le invita.

La proxemia constituye una importante barrera para la comunicación cuando existen diferencias entre los comportamientos proxémicos de emisor y receptor.

IV.1.10. Presiones de tiempo

Cualquier presión de tiempo supone una barrera negativa para las comunicaciones. Los dirigentes no suelen tener tiempo de comunicarse con frecuencia con todos los subordinados.

IV.1.11. Exceso de comunicaciones

En ocasiones, los dirigentes se sienten abrumados por un verdadero diluvio de información y datos. Como consecuencia, no pueden absorber ni responder adecuadamente a todos los mensajes que reciben, sino que se limitan a echarles un vistazo, lo que significa, a su vez, que la mayoría de los mensajes que reciben jamás son decodificados. Por consiguiente, "más" no siempre quiere decir "mejor" en el campo de la comunicación en las organizaciones.

> En el plano de las nuevas tecnologías de comunicación, la empresa se sitúa en el centro de la evolución en informática, en telecomunicaciones, en telemática, etcétera; dado que es un lugar privilegiado de intercambio y procesamiento de datos. En el plano de las relaciones interpersonales, la empresa sufre continuamente las dificultades entre las distintas categorías del personal agrupa: entre asalariados y personal jerárquico, direcciones y sindicatos o en el seno de los mismos servicios, todos los fenómenos de relación y de intercambio están presentes. En el plano político y administrativo, debe determinar cuáles son los objetivos de recepción (es decir de entrada) y de emisión (difusión) de la información, y cuáles son las orientaciones y acciones en materia de comunicación para mejorar el "resultado" global. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996)

IV.2 Limitantes (Bartoli, 1992):

Por otra parte, en muchos casos (Bartoli, 1992) la empresa confunde "sistema de información" y "plan de comunicación". Ahora bien, como hemos visto, esas dos nociones son distintas y realmente complementarias. Sin embargo, la empresa produce a menudo sistemas de información en la creencia de tener una "buena comunicación interna". Esos sistemas sufren frecuentes "patologías" que nos parece útil recordar:

IV.2.1. Volumen de información inadaptada:

- Sistemas que producen sobreabundancia de datos, lo que crea incapacidad de aprovechamiento y provoca fallos de información en determinados niveles.

- Sistemas que producen escasa información o que la difunden entre muy pocos actores (ejemplo de algunos indicadores clave utilizados por la dirección que toma decisiones unilaterales a partir de informaciones parciales).

IV.2.2. Calidad de información insuficiente

- Imprecisión de los datos.
- No pertinencia de datos en relación con necesidades o expectativas.
- Problema de accesibilidad de los datos.
- Falta de adecuación entre utilidad de la información y momento de su difusión.

IV.2.3. Transmisión inadecuada

- Velocidad de difusión demasiado lenta (o demasiado rápida.)
- Olvido de transmisión lateral (difusión de arriba hacia abajo exclusivamente.)
- Fallos en la "decodificación-traducción" que lleva a la no compresión por parte de algunos receptores. Este último punto nos parece primordial. En efecto, expresa la dificultad intrínseca de comprensión del emisor por parte del receptor. Para compensar ese fenómeno el feed-back es esencial, ya que transforma la información en comunicación. A partir de ahí se trata de saber si esa retroalimentación apunta simplemente a verificar si la recepción fue

> correcta o si se inscribe en un proceso de influencia recíproca. (Bartoli, 1992)

En efecto, las nuevas formas de gestión (la administración participativa, por ejemplo) insisten acerca de las virtudes de la comunicación entre los miembros del cuadro y cada uno de sus colaboradores. En consecuencia, estamos frente a un verdadero enfoque participativo en el que se busca la sinergia y se entiende la comunicación como un proceso de influencia. En caso contrario, se corre el riesgo de desarrollar una comunicación aparente que podría enmascarar de hecho una dirección manipuladora.

CAPITULO V
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

V.1 Pasos por los cuales debe pasar un modelo de Comunicación Interna

La última investigación realizada, en España, por INFORPRESS, CAPITAL HUMANO y IE (Instituto Empresa), bajo el título: "Liderazgo en Comunicación Interna" (2002), concluye que el modelo de aplicación de la Comunicación Interna debe pasar por:

V.1.1. La Correcta Definición del Modelo de Comunicación Interna:

- Participación de todos los elementos de la compañía.
- Suma de escucha, información y emoción.
- Creación de departamentos de comunicación interna que actúen de facilitadotes, estructurando las funciones de comunicación y prestando

apoyo (pero no sustituyendo a quienes deben asumir el liderazgo interno: Todo el equipo directivo).

- Destinar presupuestos que permitan:

  a. Realizar auditorias.

  b. Crear planes estratégicos de Comunicación Interna.

  c. Contratar Consultoras.

  d. Formación para directivos y equipos que colaboren con la comunicación.

  e. Reforzar las estructuras internas tanto en equipo como en posiciones en el organigrama.

V.1.2. El compromiso de todo el equipo directivo, entendiendo la Comunicación Interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas:

- Es necesario un cambio de mentalidad. Pocos son los directivos y mandos intermedios que asumen la Comunicación Interna como parte de su responsabilidad.

- Hay que cuidar mas las habilidades de comunicación de nuestros directivos. Hablar en público, saber escuchar y transmitir emociones, siguen siendo asignaturas pendientes.

- El modelo no funcionará sin un departamento de Comunicación Interna, que cuente con el suficiente apoyo para poder estructurar y gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna.

V.1.3. Potenciar la Intranet, como la herramienta que más se adapta a las actuales necesidades de Comunicación Interna:

- Crear un portal del empleado que contemple las tres características imprescindibles para consolidar un modelo de liderazgo y prevención de cambios fuertes: inmediatez, interactividad y un estilo coloquial.

V.2 Definición de Estrategia de Comunicación Organizacional:

Una vez analizada la empresa (Römer, 1994), una vez que se conocen su identidad y se sabe que tipo de imagen se proyecta, es hora de trazar una estrategia de comunicaciones.

Esta estrategia está compuesta por una fusión entre la imagen corporativa y la identidad corporativa, que constituirá el posicionamiento, que es exactamente donde se quiere estar.

Por supuesto antes de realizar la tarea de posicionamiento, la estrategia de comunicaciones debe tener unos objetivos que regirán este plan. Un plan que debe poseer, por demás, el consenso de la corporación para que sea de fácil aplicación dentro del círculo de gerentes de la empresa.

No indispensablemente una estrategia de comunicaciones debe ser para todo el conglomerado de la empresa. En ocasiones, una estrategia es trazada con fines muy específicos y para oportunidades puntuales. Por ejemplo, el aniversario de una empresa puede ser motivo de la elaboración de un plan estratégico. (Römer, 1994)

Uno de los atributos fundamentales que debe poseer todo objetivo perteneciente a un plan de comunicaciones es que ayude a cumplir (Ind, citado en Römer, 1994) la estrategia corporativa y que funcione en el marco fijado por la identidad de la compañía. Los objetivos deben establecer con cierto detalle lo que debe hacerse en el programa de identidad, y deben fijar (dada la magnitud y el tiempo que requieren ciertos programas) un conjunto de prioridades. También deben definir el papel de las comunicaciones corporativas dentro de la estrategia general de la compañía.

V.3 Elementos de la Estrategia de Comunicación Organizacional:

Los elementos que debe contemplar una estrategia de comunicaciones son:

- Los motivos que llevan a la empresa a emprender esa estrategia.
- Los objetivos que se pretenden con esa estrategia.
- Los alcances probables de la estrategia y las limitantes posibles.
- Las audiencias a las que va dirigida.
- Los medios de comunicación que se utilizarán.
- El posicionamiento que persigue.
- La estrategia de creación de piezas comunicacionales.
- Los alcances de la inversión.
- El período de tiempo de las acciones que se deriven de la estrategia.

- Las acciones de la estrategia. (Römer, 1994)

Una inquietud que se refleja dentro de las directivas de una empresa u organización tiene que ver con la frecuencia en que los trabajadores deben recibir información sobre algún tema. Muchos autores aconsejan que la información se debe emitir solo una vez para que los trabajadores la asimilen y otros, por el contrario, señalan que las comunicaciones deben ser repetidas hasta que sean finalmente adoptadas.

Bland (1992) explica que hay ciertos datos que sólo requieren una comunicación, aunque el mensaje sea transmitido en diferentes medios. Sin embargo, hay otras cosas que por su importancia y profundidad deben ser comunicadas repetidamente; por ejemplo, aquellos mensajes que tienen que ver con la seguridad dentro de las instalaciones de la organización. De acuerdo a lo señalado por Bland (1992), no existe una frecuencia fija o idónea con que se deba repetir las informaciones, todo depende de la necesidad de cada organización.

V.4 Principios fundamentales para dirigir una estrategia de Comunicación Organizacional:

Definir una estrategia supone dos capacidades: Primero, la de traducir visual y gráficamente la percepción y juicio valorativo de las conductas de tarea y de la relación de los públicos internos; y segundo, la de aplicar a esa representación los principios básicos de la estrategia misma.

Para esa visualización de los flujos comunicacionales (conductas de tarea y de relación) ayuda la elaboración de mapas de tráfico interno que constituyen descripción cartográfica de las conectividades entre un puesto de trabajo y los que guardan con él una relación de secuencia lógica en el contexto del esquema de producción de la empresa.

V.4.1. Toda estrategia comunicacional incluye la necesidad de definir con precisión:

- La Base de Operaciones

  Definición de escenarios comunicacionales paralelos, perpendiculares, oblicuos, circulares, respecto a los espacios, contextos y ambientes habituales de la comunicación interna.

- La Línea de Defensa

  Definición del tipo de actuación en espacios y ambientes, que ofrecerán mayor resistencia al plan comunicacional.

- La Posible Línea de Retirada

  Definición de cómo actuar ante la aparición de otras dificultades previsiblemente insuperables.

La mejor operación estratégica es aerodinámica, la cual aprovecha las condiciones comunicacionales del ambiente interno, para lograr su objetivo de modo más rápido y más fácil. Es preciso disponer de un diagnóstico correcto de la situación interna antes de definir la estrategia.

De una buena estrategia se asegura la superioridad de fuerzas en el punto decisivo. Para ello hay que jerarquizar las actuaciones para definir un programa de comunicación global, y no llevar a cabo varias operaciones principales al mismo tiempo. Hay que concentrar los efectivos para atacar, y saber disgregarlos para subsistir.

La estrategia debe definir cuales son las líneas interiores del mapa de las comunicaciones internas, para conducir por ellas las operaciones, sin que esto excluya la posibilidad de

movimientos envolventes, simples o dobles. La determinación de esas líneas directas que facilitan el flujo de la comunicación interna permitirá también economizar esfuerzos.

Hay que dar movilidad y elasticidad a las acciones. Movilidad para que las acciones resulten fáciles y rápidas; Elasticidad para acomodarse a las circunstancias y diversificar las reacciones.

La decisión de definir la estrategia comunicacional supone, en fin, por parte de la empresa, la aplicación de principios de audacia competitiva, aplicación de políticas de innovación, resistencia y perseverancia.

II. MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de investigación

La presente investigación es un estudio no experimental, descriptivo; ya que su preocupación radica en identificar los elementos que debe contemplar una estrategia de comunicación organizacional cuando se comunican políticas y prácticas de recursos humanos, de modo que no se pretende llegar a emitir explicación o correlación alguna entre variables, sólo se observarán los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos sin la manipulación deliberada de las variables y dimensiones.

El tipo de información a obtener será de tipo cualitativo debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización (Hernández, 1998).

2. Tipo de diseño:

Se tomaron las siguientes apreciaciones como base para el diseño del estudio:

La presente investigación está enmarcada bajo un diseño de campo para estudio de caso.

El estudio de caso "es el estudio de la particularidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes" (Stake, 1998, p. 11).

"El caso es algo específico, algo complejo, en funcionamiento" (Stake, 1998, p.16). Los cuatro (4) casos concuerdan con estas características. Es un estudio de caso intrínseco y a la misma vez instrumental. *Los estudios de caso intrínsecos son aquellos en donde prevalece el interés por el estudio de un caso particular más no de uno general; con mucha originalidad y que por si sólo reclama ser estudiado. Los instrumentales por otro lado tienen una finalidad, buscan algo en concreto*. (Stake, 1998).

Según Maldonado (2002), el estudio de caso generalmente es utilizado cuando el problema que se aborda formula interrogantes respecto al cómo o al por qué, cuando el investigador tiene poco control sobre la realidad que está estudiando, y cuando el foco de su atención es la actualidad y no un fenómeno histórico.

Así, para la realización de este estudio se seleccionaron cuatro (4) empresas, de las cuales tres (3) son multinacionales de estructura regional o cluster, y una (1) nacional de estructura centralizada. Esta selección permite confrontar las particularidades que presenta la gestión de comunicación organizacional para estas empresas, cuando se transmiten políticas y prácticas de Recursos Humanos.

Las empresas seleccionadas para este estudio son las siguientes:

- CEMEX Venezuela S.A.C.A.
- S.C. JOHNSON & SON de Venezuela C.A.
- IBM de Venezuela, S.A.

- CERÁMICAS CARIBE, C.A.

Por razones de confidencialidad de la investigación, y de ahora en adelante, se ocultarán los nombres de las empresas tras la designación de a, b, c y d; sin correlación con el orden en el cual se identificaron anteriormente.

Con el estudio de caso se gana en profundidad pero se pierde en extensión; ventaja que se ajusta a los cuatro (4) casos estudiados, ya que se pretende profundizar específicamente en los elementos que debe contemplar una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten prácticas y políticas de Recursos Humanos, a fin de identificar las características de los mismos.

3. Unidad de estudio y unidad de análisis

El término unidad de estudio (Hernández, 1998) se refiere al objeto de la investigación, que en este caso corresponde a la gerencia de Recursos Humanos y/o de Comunicaciones Internas de las empresas objeto de la investigación. La unidad de análisis se define como aquellos elementos que van a ser medidos. En esta investigación, la misma corresponde a los responsables de llevar la gestión de comunicaciones en las empresas seleccionadas, en función de la información suministrada a través del instrumento de medición.

4. Diseño de la Investigación

4.1. Diseño de la guía de entrevista a ser aplicada en función de las teorías orientadoras y de los objetivos específicos.

La entrevista (Fernández, 2002), definida como un diálogo semiestructurado, por lo general cara a cara entre una persona que a través de preguntas e instigadores interroga a un entrevistado, implica el siguiente proceso:

- Definición de un Objetivo
- Desarrollo de las Áreas Temáticas
- Desarrollo de las Preguntas-base
- Generación de Instigadores (aseveraciones, preguntas adicionales que buscan motivar que la gente profundice sobre los temas)
- Análisis del contenido de las entrevistas y presentación de los resultados

Cabe señalar que el concepto de entrevista adoptado para esta sección es el indicado por Morles (1985), quien señala que esta técnica permite la observación y recolección de datos basada en una conversación con un propósito claramente definido, llevada a cabo entre dos personas, una de las cuales (entrevistador) está interesada en obtener determinadas informaciones de la otra (entrevistado).

El procedimiento a seguir para la recolección de esta información se basó en la elaboración de una guía de entrevista semi-estructurada referente al tema de estrategias de comunicación organizacional y los elementos que debe contemplar cuando se comunican políticas y prácticas de recursos humanos.

4.2. Validación de la guía de la entrevista.

Dicho instrumento fue validado por el tutor del trabajo de grado. Y una vez realizada la validación de la guía de entrevista, se procedió a fijar el encuentro con cada uno de los expertos seleccionados.

4.3. Realización de las entrevistas

En estas entrevistas se explicaron brevemente los objetivos de la investigación para, posteriormente, desarrollar la recolección de la información y plasmar los testimonios.

4.4. Análisis y discusión de resultados

La técnica utilizada para el desarrollo de la presente investigación fue el análisis de contenido, pues la misma permite interpretar distintos contenidos, mensajes, intensiones, motivaciones e intereses. (Navarro y Díaz 1999).

Según Navarro y Díaz (1999), *a través de esta técnica también se pueden identificar creencias, representaciones y valores de los actores sociales*; los cuales a efectos de la presente investigación se identificaron y se plasmaron en la matriz de respuestas.

El análisis de contenido, como técnica, permitió interpretar los distintos tópicos compilados por medio de las respuestas obtenidas a través de la guía de preguntas.

Para Krippendorff (1990), la principal tarea en todo análisis de contenido es la formulación de inferencias, partiendo de datos, en relación con aspectos de su contexto, los cuales son tratados como susceptibles de proporcionar al investigador información referente al tema que se está investigando.

III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Motivos que llevan a la empresa a emprender una Estrategia de Comunicación Organizacional

1.1. Lograr la Identidad Corporativa:

La comunicación organizacional produce la naturaleza, la identidad, y el carácter de un sistema social o de una organización.[1]

Comenta el entrevistado del Caso A que:

"En definitiva, lo que se busca es mantener a todos informados de los lineamientos de la organización para que adecuen su comportamiento al mismo, y así lograr la identidad corporativa"

Así, en principio se informa para, en definitiva, lograr la identidad. La opinión al respecto en el Caso B sigue el mismo planteamiento, comenta que:

"A nivel interno, como tenemos esta demanda, como tenemos tanta gente adentro; además, tanta gente que depende de distintos productos, distintos

[1] Véase Marco Teórico, p. 19

servicios, distintas áreas del negocio, tenemos que tratar de unirlos a todos en un lugar común pues es la identidad lo que tratamos de lograr (...) nosotros trabajamos muy enfocados en los valores de la organización, hacemos campañas muy importantes, superfuertes, para todo lo relacionado con los valores"

"Por ejemplo: Con detalles como el Día de la Madre, regalarles un chocolatito a todas las mamás de la organización con una nota del Gerente General. Ese tipo de detalles son los que hacen que la gente se sienta parte de la compañía, la gente siente que es tomada en cuenta"

De igual forma, el Caso D responde de manera concreta:

"Buscamos la identidad"

La comunicación interna es un instrumento de gestión eficaz para toda compañía que quiera cohesionar su cultura organizativa. Su éxito en la organización se deberá mayormente a la capacidad de adaptación de los mensajes a su realidad cultural, a sus valores y a sus personas. [2]

En este mismo sentido, el entrevistado del Caso D comenta que:

"Se busca la identidad global, por ello tenemos estrategias de RRHH globales. La gestión de Comunicación debe permeabilizarla para un nivel local, de país. Hay que adaptarlas para ejecutarlas localmente respetando las directrices globales, pero también la cultura local"

Y, responde el entrevistado del Caso B lo siguiente:

[2] Véase Marco Teórico, p. 26

"Tratamos que toda la información que se genere sea importante y que se ajuste al país, que se ajuste a la realidad de Venezuela"

1.2. Motivar al Trabajador y, así, Generar el Compromiso

La Comunicación Interna consta de actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación, para así alcanzar las metas establecidas por la organización. [3]

En el Caso D buscan:

"Motivar al trabajador. Que se genere el compromiso"

Igualmente, el entrevistado del Caso A responde que:

"Entre los alcances, se tiene la expectativa de que todas las personas estén enteradas, no haya incertidumbre y se genere un compromiso para lograr el objetivo común de la organización"

De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación.[4]

1.3. Integración de las políticas y prácticas de Recursos Humanos

[3] Véase Marco Teórico, p. 25
[4] Véase Marco Teórico, p. 17

La comunicación es esencial para la integración de las políticas y prácticas de Recursos Humanos. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. [5]

Comenta el entrevistado del Caso A:

"La idea es que toda la organización se mantenga informada y conozca los lineamientos de la empresa en materia de políticas y prácticas de recursos humanos"

El Caso C plantea el mismo motivo:

"Se quiere desarrollar la comunicación en la empresa para que todos los integrantes de la organización estén enterados de todas y cada una de las prácticas y políticas de RRHH, tales como la política de salarios, planes de carrera, entre otras (...) sobre los cursos, talleres, capacitación del personal y alguna información emanada de la dirección (...) toda la información que RRHH emite es de carácter formal, a menos que sea alguna eventualidad que se pueda comunicar directamente a los empleados. En la planta, toda la información debe ser igualmente formal"

1.4. Comunicar lo que los trabajadores necesitan saber

Los mensajes informativos comprenden lo que los trabajadores necesitan o desean saber, bien sean porque afectan su seguridad o porque representan la naturaleza de sus cargos. Entre estos mensajes se incluyen los relacionados con la nueva tecnología, los despidos, las remuneraciones, condiciones de trabajo y otros.

[5] Véase Marco Teórico, p. 17

Asimismo, los trabajadores desean conocer los movimientos de la empresa, cuánto dinero está ganando, cuáles son las estadísticas del progreso y hacia donde va la organización. [6]

El entrevistado del Caso A comenta que:

"Siempre existen necesidades o expectativas de información. Para el empleado es muy importante mantenerse al tanto de aquello que pudiese tener una consecuencia directa en su puesto de trabajo; a saber, lo que pasa actualmente en la empresa, todos aquellos cambios que se originan o que sucederán en la misma"

El Caso B, lo trasciende al entorno de la siguiente manera:

"La idea es que la gente sepa cómo estamos en el país"

1.5. La Rentabilidad de la Empresa

La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad. [7]

A este respecto, el Caso A comenta que:

"La comunicación pudiera verse como un medio, el fin es mantener a la gente informada. La comunicación es el medio, el fin primordial es que a la empresa le vaya mejor en términos de rentabilidad"

[6] Véase Marco Teórico, p. 18
[7] Véase Marco Teórico, p. 27

1.6. Mantenimiento de la institución

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. [8]

Así, el Caso B, habla de la necesidad de comunicar por la forma como está estructurada la organización:

"En una empresa, cuando tienes tantos empleados, y la forma como esta estructurada nuestra organización, surge una necesidad enorme de comunicar"

1.7. Proporcionar un Diagnóstico de la Realidad

La comunicación cumple la función, dentro de la institución, de proporcionar un diagnóstico de la realidad. [9]

Por ello, el entrevistado del Caso B comenta que:

"Comunicaciones y RRHH tienen que ser un termómetro de la gente, tienes que estar todo el tiempo hablando con la gente, "preguntarles cómo andan, en qué piensan, cómo están..."

1.8. Generar una Reacción:

En términos generales el entrevistado del Caso D menciona:

[8] Véase Marco Teórico, p. 16
[9] Véase Marco Teórico, p. 17

> *"La acción está determinada según el objetivo específico que se persigue con la estrategia. De ahí, se sacan los mensajes que se quieren transmitir. Y, básicamente, se busca generar una reacción en el público"*

2. Objetivos que se pretenden con una Estrategia de Comunicación Organizacional

A continuación, se identifican los objetivos, vinculados al medio comunicacional a través del cual se quiere transmitir las políticas y prácticas de Recursos Humanos.

> *"Vas a comunicar estratégicamente (...) cuando planteamos una estrategia de comunicación organizacional evaluamos y organizamos una guía de mensajes, la estrategia de comunicación en concreto, los medios o vehículos comunicacionales" (Caso D)*

A. Reuniones:

Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general, y lo más importante, se toman decisiones que tienen por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización. [10]

2.1. Formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias.

Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los empleados hasta los supervisores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Este tipo de comunicación

[10] Véase Marco Teórico, p. 24

sirve de retroalimentación para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado. [11]

El objetivo de este tipo de comunicación es favorecer el dialogo social de la empresa para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos. [12]

El Caso A comenta al respecto:

> *"Las Reuniones de empleados (Quick Meetings), en donde por lo general participan todos los empleados. En ellas se logra una comunicación más directa y, a la vez, es un espacio para que la persona exprese lo que desee comunicar. Por ello este procedimiento comunicativo es muy bueno para generar el feedback del empleado. Uno de los puntos débiles de este procedimiento es que no se puede hacer con mucha frecuencia, por ello se utiliza sólo cuando se debe comunicar algo muy importante (...) en las reuniones donde participan todos los empleados, se deja espacio para la informalidad. Así, se genera una comunicación más personal"*

El entrevistado del Caso D también comenta:

> *"Se realizan reuniones informales cada mes con los trabajadores; momento propicio para que los participantes planteen sus dudas, y le da oportunidad a la gente para preguntar. Siempre es importante responder, no sólo escuchar sus planteamientos, quejas o dudas, sino también presentarles posibles resultados, plantear acciones concretas"*

[11] Véase Marco Teórico, p. 31
[12] Véase Marco Teórico, p. 31

El Caso B señala este aspecto enmarcado en un plan:

"Una de las cosas que estamos haciendo entre RRHH y Comunicaciones son desayunos con todas las personas de la organización y el Gerente General. Participan grupos de quince personas una vez a la semana. Esos desayunos están programados para toda la gente del edificio, gente con cargos locales, y/o regionales, y/o de Latinoamérica. ¿Qué hacemos entonces? Mezclamos a las audiencias. Lo que se hace es que el Gerente General, les indica a estas audiencias que estamos iniciando estos desayunos porque se quiere escuchar de ellos cuáles son las necesidades y cuáles las áreas de mejora, o cuáles son las áreas donde el empleado siente que la organización puede mejorar. Luego de los desayunos nos reunimos el Gerente General, RRHH y Comunicaciones, sacamos los puntos, las sugerencias, y vamos atacando con estrategias cada una de las necesidades que se puedan mejorar. Y, por supuesto, darle respuesta a cada uno de esos puntos, no dejar el ciclo abierto"

Aparte, comenta (el Caso B) también:

"Tenemos reuniones trimestrales de empleados, donde el Gerente General se reúne con toda la gente (empleados) de Venezuela. Al final, también se les hace reconocimiento a las personas"

El entrevistado del Caso C comenta las ventajas de las reuniones entre supervisores y supervisados:

"Lo que se quiere más o menos - por ejemplo en políticas de salario, cuando hay un incremento de sueldo – es que en vez de decirle a todo el personal "mira, hubo un incremento de salario", se le comunique al supervisor para que converse con cada uno de sus supervisados y, así, les explique las razones

del aumento. Si esto se hiciera solo a través del correo electrónico, se comunicaría de una forma muy superficial, porque aquí preguntan de todo. Por ello, nosotros nos hemos acostumbrado a desglosarles la información"

Y, el entrevistado del Caso D comenta la manera como se trasmiten ciertas prácticas de Recursos Humanos

Los mensajes, por ejemplo en el caso de cursos, siempre deben transmitirse demostrándolos, de manera vivencial, que puedan ser llevados a la experiencia.

2.2. Comunicar y Orientar al personal sobre la Práctica de la Evaluación del Desempeño

Para el Caso C:

"En el caso de la evaluación del desempeño -ya que el empleado debería dar su aporte diario a la empresa, su granito de arena-, asesorados por un especialista en la materia, logramos una evaluación basada en 17 puntos a ser medidos, y con cuáles indicadores (...) luego de reunirnos, comunicamos al personal que de ahora en adelante el desempeño de cada una de las personas iba a ser medido, y de acuerdo a esa medición se iba a modificar el aumento salarial. Se les dio unos pequeños talleres de dos horas, por grupos, para explicar a grandes rasgos cómo eran las evaluaciones, cuáles eran los ítems que se iban a evaluar; así el personal más o menos entendió como iba ser su proceso de evaluación (...) entonces se lanzó la primera evaluación de prueba. Antes de dar una sinapsis (final) se realizaron dos evaluaciones de prueba. Luego, hubo una tercera que si afectaba la parte salarial. Desde hace dos años se realiza el aumento salarial por medio de la evaluación"

B. Comunicación Escrita:

Debe ser clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. [13]

2.3. Comunicar cosas puntuales de negocios

En este sentido, el entrevistado del Caso A comenta:

"A través del correo electrónico se comunican cosas puntuales de negocios, se usa de manera cotidiana y, por su inmediatez y practicidad, es el medio de comunicación con casa matriz. Los correos deben ser concretos, visuales y sin errores de redacción, de lo contrario se podrían malinterpretar. Otra de las desventajas del correo electrónico es que si se usa con mucha frecuencia para transmitir políticas y practicas de RRHH, puede perder importancia y al final la gente deja de leerlos"

El Caso C nos comenta acerca de la tecnología relacionada con el correo electrónico utilizada por la organización, y expone sus bondades con respecto al tiempo de respuesta:

"Ahora estamos utilizando una nueva tecnología de información, el blackberry, enlace entre el correo electrónico y el celular, a medida que llegan correos electrónico al computador rebotan al celular, en tiempo real (...) El

[13] Véase Marco Teórico, p. 22

mejor medio para que la persona dé su feedback es el correo electrónico en las oficinas de Caracas"[14]

C. Revista:

Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación.[15]

2.4. Reforzar las Políticas de Comunicación

El entrevistado del Caso A menciona:

"En la revista o boletín interno se puede escribir un artículo para transmitir una información con mucho mas detalle. En este medio tiene que quedar todo bien claro para que no haya espacio a dudas. Se distribuye desde Caracas a cuatro países Andinos y es un procedimiento que implica mayor costo. Dura aproximadamente un mes en producirse y se publica cada tres meses. En la sección de RRHH del boletín, se busca que los artículos estén vinculados con los valores de la empresa y, así, reforzar las políticas de comunicación"

D. Periódico:

Envuelve un área de conocimientos especializados. En muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información. [16]

[14] La mayor concentración de computadoras se tiene en las oficinas de Caracas. En las plantas, la comunicación es primordialmente por radio.
[15] Véase Marco Teórico, p. 23
[16] Véase Marco Teórico, p. 23

2.5. Difundir información específica sobre Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

El Caso D comenta que:

> *"En el periódico, por ejemplo, salen artículos referidos a los cursos, también si se realizó alguna jornada de salud; pero más que todo, casi siempre se utiliza el correo electrónico para difundir la información"*

E. Boletín:

Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización. [17]

2.6. Difundir Información sobre el Negocio y sobre la Organización, en el País y en la Región

El Caso B menciona al respecto:

> *"Tenemos un boletín electrónico semanal local, con información sobre el negocio y sobre la organización en Venezuela. También contamos con un boletín electrónico mensual regional, con temas regionales (...) hay una persona que trabaja con todo lo relacionado con Comunicaciones Internas, esta persona genera toda la información dispuesta para el boletín local y para el regional"*

Sin embargo, complementan (Caso B) la información del boletín con el:

[17] Véase Marco Teórico, p. 23

"Buzón de comunicaciones internas, donde se pasa información importante que dado su naturaleza no se puede comunicar a través del boletín"

F. Intranet

La Comunicación Interna debe potenciar la Intranet. Es decir, crear un portal del empleado que contemple las tres características imprescindibles: inmediatez, interactividad y un estilo coloquial. [18]

2.7. Inmediatez e interactividad en el acceso a la información

El entrevistado del Caso B comenta:

"La Intranet es mundial, allí tienes todo tipo de información que se genera a nivel mundial. Todo el contenido de la Intranet local lo genera comunicaciones. Todo aquel que tenga una computadora tiene acceso a Intranet. Cada una de las personas tiene la opción de personalizar su página de Intranet, poner qué noticias y qué información desea ver (...) la organización tiene una gran ventaja: todo está en Intranet. Por ejemplo, los planes de carrera, cursos para desarrollarte profesionalmente.

Añade (Caso B):

"Tenemos el portal, en Intranet, de RRHH, con todos los beneficios que tienen los empleados de la organización. Todo lo que se necesite saber va a la Intranet y allí se consigue"

A este respecto, la respuesta del Caso D es la siguiente:

[18] Véase Marco Teórico, p. 44

"Intranet, una herramienta personalizada para cada caso, se ajusta a lo que la persona necesite. A través de los emails focalizados, se hace el link en Intranet"

2.8. Reconocimiento, Realización Personal y Profesional

La empresa debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan. [19]

Esto se ve reflejado en algunas de las características de Intranet que nos describe el entrevistado del Caso B:

"Para aquellas personas que tienen un trabajo destacado, y el Gerente desea reconocerlo, tenemos en la Intranet una sección dedicada al talento. La idea es hacer una entrevista con esta persona: cuanto tiempo lleva en la empresa, su experiencia en la misma, el mejor momento que le ha tocado vivir en la organización. Esto puede ser un buen ejemplo para conocer cómo crecer, cómo hacer tu carrera, cómo manejar tus cosas aquí en la organización"

El reconocimiento también lo transmiten (Caso B) a través del boletín electrónico:

"Como somos una corporación mundial, tenemos muchos reconocimientos hacia los empleados. Si tenemos algún reconocimiento, cuando alguien de Venezuela se ha ganado algún premio, se le hace una entrevista o un podcast, y siempre se destaca en el boletín electrónico. Cuando hay nuevos anuncios, gente con nuevos roles en la compañía, también los anunciamos, hacemos

[19] Véase Marco Teórico, p. 27

muchísimas cosas por reconocer el talento y a la gente. Reconocerle sus logros, sus acciones más destacadas"

Continúa exponiendo (Caso B) las bondades de Intranet con respecto a este objetivo:

"La empresa ofrece muchas posibilidades de crecimiento. Además, da las herramientas para poder crecer; incluso, moverse de un área a otra área (...) tenemos una herramienta donde la persona, en su plan de carrera, coloca hacia donde se quiere dirigir, hacia donde quiere crecer profesionalmente. Así, tenemos una página en la Intranet donde hay una serie de cursos que ayudan en el logro de esta meta profesional"

"Hay cursos en Intranet, publicaciones de libros a los cuales las personas tienen acceso"

Finalmente (Caso B) concluye:

"Entonces nosotros nos apoyamos en las comunicaciones para eso. Entrevistamos a personas que hayan utilizado la herramienta y preguntamos ¿Cómo le ha ayudado la herramienta? ¿Cómo le ha servido la herramienta para crecer profesionalmente en la compañía? Así, estos usuarios pueden servir como ejemplo para todo aquel que ingresando en la compañía pueda ver que una determinada persona, utilizando las herramientas adecuadas que están en la Intranet, alcanzó o está alcanzando su objetivo en cuanto a plan de carrera se refiere"

3. Alcances probables que se derivan de una Estrategia de Comunicación Organizacional

La pregunta ¿Qué resultados se esperan de un plan de comunicación? Fue ampliamente tratada en los apartados anteriores. Es por ello que en este objetivo específico la investigación se enfoca sobre todo en la pregunta ¿Cómo pueden medirse sus efectos e influencias?

3.1. Encuestas

En el Caso A, a través de las encuestas se mide el grado de manejo de las políticas y prácticas de Recursos Humanos:

> *"Cada cierto tiempo se pasan encuestas de conocimiento de las políticas para medir el grado de manejo de las mismas y determinar si se necesita refrescar alguna información"*

En el Caso B, a través de las encuestas se puede observar la efectividad de las estrategias o de las campañas:

> *"Tenemos encuestas de clima, encuesta electrónicas. Allí observamos si las campañas son o no efectivas, tenemos también ese mecanismo de medición"*

En el Caso C, el uso de la encuesta tiene un beneficio adicional, a saber, el incentivo. Sin embargo, en este caso la encuesta pudiera verse como una evaluación, la cual tiene su recompensa según la puntuación obtenida por el "encuestado":

> *"Para medirlo, nosotros tenemos una encuesta. De acuerdo a lo que responda la persona hay una puntuación. Hay su recompensa por haber entendido la política de la calidad de la empresa (...) Sacamos una encuesta, cuestionario con unos puntos para que la gente se vea presionada y con una calificación. Así, semanalmente, se les aplicaba nuevamente el cuestionario y según el*

puntaje tenían un premio o incentivo (...) Ahora todo el mundo se la sabe, cumplimos nuestra meta"

Con respecto a una política llevada a cabo por la organización el entrevistado del Caso C explica:

"Una de las cosas más importantes que en estos últimos tiempos hemos hecho, como estamos inmersos dentro del ISO9000, es lograr que toda la organización entienda nuestra política de la calidad y los objetivos de cada una de las áreas (...) ¿Cómo hacemos para que las personas entiendan la política de la calidad? A través de pequeñas encuestas que nosotros hacemos trimestralmente, como una especie de examen, ya que nosotros vemos cuáles son los puntos resaltantes de esa política. La idea es que la persona no se aprenda los lineamientos de memoria, sino que entienda qué es lo que hacemos, para qué lo hacemos y porqué lo hacemos. Para ello utilizamos el correo electrónico, las carteleras, la Intranet de la empresa y un periódico interno. En general, estos serían nuestros medios más rápidos para comunicar una política (...) lo que nosotros tratamos de hacer como RRHH es tratar de reformular esa pregunta, por ejemplo, ¿Entendió la política de la calidad? De ahí sacamos los tips: que es lo qué hacemos, cómo, para qué. La gente a la larga respondía con sus propias palabras. Al final el resultado es que se entienda y se comprenda la política y los objetivos de cada departamento"

Y, en el Caso D también utilizan:

"La encuesta de clima, realizada una vez al año"

3.2. El Porcentaje de Participación

El Caso B tiene un mecanismo para medir el porcentaje de participación a través del acceso a Intranet de cada empleado:

> *"Todos los empleados tienen su password de Intranet. Todo puede ser medido, podemos determinar la cantidad de personas que están haciendo los cursos, la cantidad de personas que leen el boletín electrónico, la cantidad de personas que ingresan en Intranet"*

También (Caso B) a través de las asistencias a los cursos:

> *"RRHH se encarga de buscar los entrenamientos para la fuerza de ventas, pero comunicaciones apoya: cuando, donde, el lugar. RRHH mide, por supuesto, la asistencia al curso"*

En el Caso D el entrevistado comenta que una buena manera de medir los resultados es con:

> *"El porcentaje de participación, y de respuestas"*

3.3. La comunicación informal y la observación directa

A este respecto el entrevistado del Caso C recomienda en algunos casos:

> *"(...) preguntarle a la persona directamente, personalmente. Así, se le pueden señalar sus fallas y hablarlas directamente en el puesto de trabajo"*

Y, el Caso D señala como buena fuente de medición:

> *"El radio pasillo, las conversaciones que se manejan a nivel informal"*

3.4. Las Auditorias Internas y Externas

Con respecto a este punto, comenta el entrevistado del Caso C:

"En auditoria, interna y externa, lo hacen así. En el caso de la persona no entender la política, la responsabilidad recae sobre el departamento de RRHH (...) este plan de comunicaciones se realizó en Caracas y en ambas plantas, por aquello de las auditorias externas e internas"

4. Limitantes probables que se derivan de una Estrategia de Comunicación Organizacional

4.1. Exceso de comunicaciones

Muchos autores aconsejan que la información debe emitirse sólo una vez para que los trabajadores la asimilen y otros, por el contrario, señalan que las comunicaciones deben ser repetidas hasta que sean finalmente adoptadas. [20]

Hay ciertos datos que sólo requieren una comunicación, aunque el mensaje sea transmitido en diferentes medios. Sin embargo, hay otras cosas que por su importancia y profundidad deben ser comunicadas repetidamente; por ejemplo, aquellos mensajes que tienen que ver con la seguridad dentro de las instalaciones de la organización.[21]

Sobre este punto la opinión del Caso D:

[20] Véase Marco Teórico, p. 46
[21] Véase Marco Teórico, p. 46

"Exceso de comunicaciones: con la reiteración del mensaje se pierde el impacto, saturación de los vehículos, por ello siempre hay que priorizar los objetivos."

Con respecto a esto, el Caso B expone como limitante los:

"Excesos de comunicaciones: porque en el día a día se genera mucha cantidad de correo. Por eso es que tratamos que todas las comunicaciones se hagan a través del boletín semanal, que este sea el único mail que les llega a las personas y no bombardearlos con mails de comunicaciones internas"

También el Caso A identifica como limitante el:

"Exceso de comunicaciones: para ello se trata de transmitir una información bastante concreta, un resumen que a simple vista se entienda. De ser necesario se puede entregar material adicional para los detalles"

Por consiguiente, "más" no siempre quiere decir "mejor" en el campo de la comunicación en las organizaciones. [22]

A esto lo que comenta el entrevistado del Caso C:

"El contenido de la información siempre tiene que ser clara y precisa, no se puede extender mucho, tiene que ser algo directo, lo mas sencillo posible, porque va ser dirigido a todos (...) No te sirve de nada tener tanta tecnología y tantos medios si la información se coloca de manera tergiversada y se pueda prestar luego a malos entendidos. Es como no saber utilizar todas esas herramientas"

[22] Véase Marco Teórico, p. 39

4.2. El Rumor

Este tipo de comunicación informal, en este sentido, es considerada por el Caso B como una limitante. Al respecto, comenta:

> *"La idea es siempre tratar de disminuir el rumor de pasillo como medio informal de comunicación. Sin embargo el pasillo puede ser una buena fuente para detectar ciertas fallas o, incluso, ciertas bondades"*

También el entrevistado del Caso D lo señala como limitante:

> *"Los rumores que se generan de manera informal entre los trabajadores, sobre todo cuando se realiza una gestión de cambio. Es importante hablar con transparencia, de manera directa y sin doble discurso, es más sano y se reducen los posibles rumores"*

4.3. Credibilidad de la fuente

El grado de credibilidad que el receptor asigna al comunicador afecta la reacción del receptor ante las palabras, ideas y actos del comunicador. [23]

A este respecto lo que menciona el Caso D:

> *"Credibilidad de la fuente: la gestión de comunicaciones debe tomar en cuenta a los líderes con los que cuenta en cada una de sus instalaciones. Y esto, porque ellos pueden ser una importante fuente de información y vinculo entre los departamentos de Comunicaciones y RRHH con los trabajadores."*

[23] Véase Marco Teórico, p. 37

Y, señala (Caso D) la importancia de identificar posibles líderes comunicacionales:

"¿Quién debe asumir el liderazgo? Una persona responsable que trabaje con la parte comunitaria y, a su vez, con RRHH. Que pueda identificar los líderes"

4.4. Filtración

La filtración, algo que se produce con relativa frecuencia en las comunicaciones ascendentes de cualquier organización, es un concepto que alude a la manipulación de la información con objeto de que su receptor la considere positiva. [24]

El Caso C, ampliando el alcance de esta limitante, comenta:

"No se le puede decir lo mismo a un empleado que a un obrero y más si está en un sindicato. La comunicación hay que filtrarla, a veces hasta con palabras casi escogidas, según el grupo a la que va dirigida. Esto también tiene que ver con la Filtración"

4.5. Diferencias de estatus

Los diferentes estatus pueden percibirse como amenazas por parte de las personas que están en el nivel jerárquico más bajo, lo cual impide o distorsiona a veces las comunicaciones.

Los superiores, en un intento de emplear eficazmente su tiempo, hacen muchas veces que las diferencias de posiciones se conviertan en barreras difíciles de salvar. [25]

[24] Véase Marco Teórico, p. 38

El entrevistado del Caso C narra una experiencia acerca de esta limitante:

> *"Una vez se hizo un estudio para cambiar la mentalidad de los supervisores, quienes exigían a los supervisados el tratamiento de Ingeniero o Licenciado, etc. Entonces, sin descuidar el respeto, se logró que el supervisado se dirigiera al supervisor diciendo antes Sr. (a) o, de haber mucha confianza, llamarlo por su nombre. Al final, las comunicaciones fluían más rápido (...) al principio fue casi obligado, la orden vino de la dirección, todos tenían que dirigirse de esta manera. Si nos poníamos muy flexibles con esta política, considero que no se iba a lograr"*

4.6. Presiones de tiempo

Cualquier presión de tiempo supone una barrera negativa para las comunicaciones. Los dirigentes no suelen tener tiempo de comunicarse con frecuencia con todos los subordinados. [26]

A este respecto el Caso B menciona:

> *"(Las) presiones de tiempo siempre se dan, y más en este país en donde nunca tenemos tiempo para nada. Por ejemplo, nunca tenemos tiempo para leer, allí tenemos un reto, porque como garantizas que a la gente le llega la información que se le pasa"*

4.7. Calidad de información insuficiente[27]

[25] Véase Marco Teórico, p. 38
[26] Véase Marco Teórico, p. 39
[27] Véase Marco Teórico, p. 41

Esta limitante se manifiesta en la imprecisión de los datos, no pertinencia de datos en relación con necesidades o expectativas, problema de accesibilidad de los datos y falta de adecuación entre utilidad de la información y momento de su difusión.

En el Caso C identifica esta limitante con el siguiente ejemplo:

"Calidad de información insuficiente: cuando se pasa la información al supervisor, ya depende de cuan completa vaya éste a trasmitirla. Muchas veces toca desde aquí en RRHH, explicar los detalles de la política, en que consiste (por ejemplo, un aumento de salario). Aquí pudiera haber un obstáculo de información insuficiente"

4.8. Resistencia al Cambio

Adicional a las limitantes que se contemplan en el Marco Teórico, el entrevistado del Caso B comenta que:

"La empresa está en constante cambio. A lo mejor, una posible resistencia es normal en los seres humanos, pero aquí se tiene que ser abierto a los cambios, hay que acostumbrarse al cambio. Para ello tenemos que ser más efectivos en las comunicaciones"

5. Periodo de tiempo de las acciones que se derivan de una Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1. Revista y/o Periódico Interno:

Caso A:

"La revista se publica trimestralmente"

Caso C:

"Periódico Interno, trimestral. Sectorizado por las plantas"

Caso D:

"Revista y periódico de las plantas, cada dos meses"

5.2. Boletín Electrónico

Caso B

"Tenemos un boletín electrónico semanal local, con información sobre el negocio y sobre la organización en Venezuela. También contamos con un boletín electrónico mensual regional, con temas regionales"

Caso D

"Boletín digital, se publica mensualmente"

5.3. Reuniones

Caso A:

"Hay reuniones convocadas cada dos veces al año en donde se les hace un seguimiento y se comunican los objetivos y los logros de la empresa en todas sus áreas. Cada área tiene un representante que expone los puntos a tratar"

Caso B:

"En los desayunos que involucran a todas las personas de la organización, participan grupos de quince personas, una vez a la semana"

Caso C:

"Junto a RRHH acordamos el lugar, la fecha y la audiencia (...) Se realiza la reunión general (road show) anualmente, donde se presentan los resultados y los logros y se tiene una sección de RRHH, y se presentan igualmente las metas venideras (...) Los desayunos, cuando se requieran"

5.4. Carteleras

Para que éstas funcionen, se debe tener en cuenta su ubicación, es decir, la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal. [28]

Caso C:

"En las plantas, el mejor medio es el correo y las carteleras. Este último caso, ha servido mucho para aquel personal que no tiene computadora, por no ameritarlo su trabajo. Siempre hay que ponerlas en lugares claves, para poder visualizarla directamente"

Caso B:

[28] Véase Marco Teórico, p. 23

"(Utilizamos) carteleras internas en el edificio, para apoyar comunicaciones (...) tratamos de cambiarlas cada dos semanas"

Caso D:

"Carteleras, semanalmente"

5.5. Correo Electrónico

Caso C:

"Correo Electrónico, a diario"

5.6. Encuesta de Clima

Caso C:

"trimestral"

Caso D:

"La encuesta de clima realizada una vez al año"

5.7. Intranet

Caso D:

"Intranet, semanalmente"

5.8. Estrategia comunicacional para las políticas y prácticas de Capacitación:

Caso D:

"La estrategia comunicacional para las políticas y prácticas de Capacitación se realiza mensualmente"

Adicionalmente el entrevistado del Caso B comenta que:

"El tiempo de periodos de las acciones dependerá de las campañas, de los objetivos"

6. Audiencias a las que va dirigida una Estrategia de Comunicación Organizacional

Uno de los objetivos del área de comunicación es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos internos y externos, esto se logra al adecuar el contenido y la forma, lo cual depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes.[29]

El Caso A identifica como audiencia a toda la organización:

"En general, se busca transmitir las prácticas y políticas más actuales en materia de RRHH a todo nivel. Puede suceder que en un inicio se maneje la comunicación a nivel de comité directivo para luego buscar las maneras de comunicarlo a todo nivel. En todo caso no se trata de un tema de confidencialidad de la información, puede haber otros motivos como por ejemplo el querer dar una sorpresa a los empleados, o restringir la comunicación por un tema de seguridad"

[29] Véase Marco Teórico, p. 22

Caso B identifica varios tipos de audiencias, a saber: local, regional y latinoamericana, todas en Venezuela

> *"La empresa pertenece a una región que está conformada por todos los países de América del Sur de habla hispana. Cada uno de estos países tiene su núcleo de comunicaciones. Nosotros nos encargamos de todo lo que tiene que ver con la comunicación interna en Venezuela (...) en Venezuela tenemos personas que reportan afuera, que tienen cargos regionales. Por otro lado, tenemos personas que tienen cargos locales. Entonces, tenemos distintos públicos, tenemos distintas audiencias: local, regional y latinoamericana"*

Y añade (Caso B) que de una u otra forma va dirigida a toda la Organización:

> *"No porque una persona no tenga responsabilidades locales, se le puede excluir de las comunicaciones. Ellos viven en este edificio, forman parte de las campañas y las actividades que hacemos aquí en el País (...) La comunicación está dirigida a todos, a menos que sean casos puntuales para un grupo de los empleados, ahí pudiera estar segmentada por la simple razón de que sólo tiene relación con un grupo"*

El Caso C identifica a toda la Organización, sin embargo, considera que la directiva y RRHH se pueden reservar algunas informaciones, cuando lo amerite la estrategia.

> *"Las comunicaciones van dirigidas a todos, para que cada uno esté enterado, todos estén enterados. Todos en la organización estamos afectados por la información emitida por RRHH, ya sea una política de salarios, préstamos, de vacaciones, etc. (...) claro, hay algunas informaciones que sólo deberíamos*

saberlas nosotros (la directiva y RRHH), no toda la población de la empresa. (...) el objetivo es que todo el personal este informado, sobre todo cuando se quiere emitir una información o solicitud; así no se genera el rumor"

Para el Caso D la audiencia dependerá de los motivos y los objetivos de la estrategia

"En todo caso, los motivos y los objetivos de una estrategia de comunicación organizacional dependen de la sensibilidad del tema, de las exigencias y necesidades del caso"

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos enmarcar las conclusiones de esta investigación en los siguientes grupos temáticos:

Motivos y Objetivos

Como punto principal, las empresas trasnacionales consideran que lograr la identidad corporativa es el principal motivo para desarrollar una estrategia de comunicaciones. Adicionalmente, la capacidad de adaptación de los mensajes a su realidad cultural, que el mensaje se permeabilice a ésta, se considera como éxito de la estrategia de comunicación.

Una gestión efectiva de comunicaciones debe facilitar la aceptación de los lineamientos de la gerencia cuando se ameritan cambios operacionales, venciendo la normal resistencia humana a los cambios.

En general, todas señalan, que se debe motivar al trabajador para generar el compromiso, mientras se le está comunicando lo que necesita saber. Así se consigue:

La rentabilidad de la empresa
El mantenimiento de la institución
Proporcionar un diagnóstico de la realidad
Integrar las políticas y prácticas de Recursos Humanos

Medios y Periodicidad

Sobre la reuniones, se consideran las corporativas como un espacio propicio para formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias entre los empleados y la directiva. Incluso, pueden ser convenientes para comunicar y orientar al personal sobre la práctica de la evaluación del desempeño. En estas reuniones, realizadas una o dos veces al año, se comunican los objetivos y los logros de la empresa en todas las áreas del negocio.

Por otro lado, están los desayunos, reuniones donde participan grupos menores, que se realizan semanalmente o cuando se requieran.

En la mayoría de los casos es importante transmitir a través del mensaje escrito información específica sobre cosas puntuales del negocio, sobre la organización nacional y/o regional, y sobre políticas y prácticas de Recursos Humanos. Adicionalmente, la comunicación escrita publicada cada dos o tres meses en las revistas o periódicos sirve para reforzar las políticas de comunicación, son imprescindibles para aquellas empresas que cuenten con una proporción considerable de empleados sin acceso a la Intranet; además del medio general de difusión que lo conforman las carteleras, las cuales deberían actualizarse al menos semanalmente.

La Intranet es considerada un buen medio para transmitir las políticas y prácticas de Recursos Humanos, ya que permite la inmediatez e interactividad en el acceso a la información. El reconocimiento, la realización personal y profesional pueden converger en este medio a través de las herramientas adecuadas.

La estrategia comunicacional para las políticas y prácticas de capacitación de los empleados, en uno de los casos estudiados, se realiza mensualmente.

Efectividad de la Comunicación y Limitaciones

El exceso de comunicaciones a través del correo y el limitado tiempo de los empleados para revisarlo por presiones de tiempo, hacen idóneo el portal de Intranet de la compañía como medio eficiente para que los empleados busquen información de su interés y del beneficio de la propia compañía. Así, se hace innecesario el abrumador envío de emails.

Se aconseja que la gestión de comunicaciones debe seleccionar a los líderes con los que cuenta en cada una de sus instalaciones quienes, inspirando credibilidad, puedan servir de intermediarios entre los departamentos de Comunicaciones y/o Recursos Humanos con los trabajadores.

Cuando se comunican determinadas prácticas de Recursos Humanos a los supervisores, depende de sus habilidades que éstas sean trasmitidas de forma cabal a sus supervisados. Puede ocurrir que se pierda la fidelidad de los datos y, por ende, la utilidad de la información.

También, se pueden observar directamente los efectos e influencias de la estrategia en las conversaciones que se manejan a nivel informal, por ejemplo, en los pasillos de la compañía. Sin embargo, es importante reducir el posible rumor como medio informal de comunicación.

En general, las prácticas y políticas en materia de Recursos Humanos se transmiten estratégicamente a todo nivel. En algunos casos, se tienen distintos públicos o distintas audiencias, como la local, regional y latinoamericana. En otros casos, se puede restringir o filtrar la información por un tema de seguridad o reservarla para un momento propicio. Con excepción de estos casos, la información debería ser generalizada y amplia para disminuir la incertidumbre y los rumores.

Diferencias de estatus:

Medición de Logros

A través de las encuestas de clima, las evaluaciones periódicas y las auditorías internas y externas puede medirse los efectos e influencias de una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de Recursos Humanos. Las empresas mencionan una periodicidad, para la aplicación de éstas encuesta de clima, de trimestral a anual según sus propios criterios y experiencias.

Otra manera de medir es por medio de la asistencia de los empleados a los cursos, y en la cantidad de visitas al portal de Intranet de la compañía, ya que ambas pueden ser reflejadas como un porcentaje de participación.

V. ASPECTOS ÉTICOS

El presente trabajo de grado prevé aquellas situaciones, procedimientos o información, que pudieren perjudicar física, psicológica o socialmente a las personas o institutos que participen o pudieran estar involucradas en la investigación. De manera tal que:

- Se cita correctamente las fuentes de información bibliográfica o de otra índole, y se respeta la propiedad intelectual de otros autores.

- En la investigación a realizar sobre las empresas específicas, el Trabajo de Grado resguardará el anonimato de las mismas, si así es requerido.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros y Revistas:

- ANDRADE, H. (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En Fernández Collado, Carlos (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas

- BARTOLI, A. (1992). Comunicación y Organización. Barcelona, España: Ediciones Paidós

- CANEIRO, M. (2004). La responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos. Madrid, España: ESIC

- FERNÁNDEZ, C. (2002). La Comunicación en las Organizaciones. D. F., México: Editorial Trillas

- GIBSON, J., & IVANCEVICH, J., & DONNELLY, J. (1996). Las Organizaciones. Madrid, España: Irwin

- HERNÁNDEZ, R. (1998). Metodología de la Investigación. D. F., México: McGraw-Hill

- JACKSON, P. C. (1993). Comunicación corporativa para ejecutivos. México D. F.: CECSA

- KREPS, G. L. (1990). Organizational Communication. New York: Longman

- KRIPPENDORFF, K. (1990). Metodología del análisis de contenido: Teoría y práctica. España: Ediciones Paidós. Versión en español realizado por Leandro Wolfson, de la obra original denominada Content Analysis. An Introduction to its Methology, publicado por Sage Publications, en el año 1980, en Newbury Park.

- MALDONADO, V. (2002), La influencia de los procesos de persuasión comunicacional en los cambios organizacionales. Un estudio de casos en pequeñas industrias venezolanas. Tesis de Post Grado, UCAB.

- NAVARRO, P. y DÍAZ, C. (1999), Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Síntesis. Madrid

- REDDING, W. C. (1972). Communication within the organization: An interpretative review of theory and research. New York: Industrial Communication Council

- RÖMER, M. (1994). Comunicación Global: El Reto Gerencial. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social

- SÁNCHEZ, S. R. (1996) La comunicación positiva y el entorno organizacional Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre

- SPICER, C. (1997). Organizational Public Relations. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

- STAKE, R. (1998). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata, S.L.

- TRAK, Y. (2002). Auditoria de Identidad Corporativa: una propuesta metodológica integral. Mimeografiado, 2002

- VILLAFAÑE. J. (2001). El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Madrid, España: Ediciones Pirámide

World Wide Web (WWW):

- CAMACHO, M. (2004). El director de comunicación: ¿Horizonte nítido o borroso? [Libro en línea]. Consultado el día 22 de Febrero de 2006 de la World Wide Web: http://www.afacom.org/forofaro/magdal_mut.pdf

- ORDEIX, E. (2005). Las relaciones internas: de la cultura organizativa a la construcción interna de la marca [Libro en línea]. Consultado el día 14 de Febrero de 2006 de la World Wide Web: http://cicr.blanquerna.edu/2005/Abstracts/PDFComunicacions/vol1/04/ORDEIX_Enric_BOTEY_Jordi.pdf

- SÁNCHEZ, S. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional: El trabajo del comunicador organizacional. [libro en línea]. Consultado el día 26 de febrero de 2006 de la World Wide Web: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm

- SAYAGO, L. (2001). Investigación en comunicación organizacional. [libro en línea]. Consultado el dia 16 de octubre de 2006 de la World Wide Web: http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml

- SERRANO, F. (2002). La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas [Libro en línea]. Consultado el día 17 de Octubre de 2006 de la World Wide Web: http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf

VII. ANEXOS

ANEXO 1: Guía de Entrevista

1. Identificar ***los motivos*** que llevan a la empresa a emprender una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos

   1.1. ¿Por qué se quiere desarrollar la comunicación?

   1.2. ¿Existen necesidades o expectativas de comunicación? ¿Se las conoce?

   1.3. ¿Debe considerarse la comunicación como un fin o como un medio?

2. Identificar ***los objetivos*** que se pretenden con una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos

   2.1. ¿Cuáles son los objetivos?

   2.2. ¿Existen procedimientos actuales de comunicación? ¿Cuáles son sus ventajas y cuáles sus puntos débiles?

   2.3. ¿Qué contenidos de información se necesitan? ¿Para quién? ¿A qué nivel?

   2.4. La comunicación necesaria, ¿debe estar totalmente formalizada o dejar espacio para lo "informal"?

3. Identificar ***los alcances probables*** que se derivan de una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos

3.1. ¿Qué resultados se esperan de un plan de comunicación?

3.2. ¿Cómo pueden medirse sus efectos e influencias?

4. Identificar ***las limitantes probables*** que se derivan de una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos

De entre estas barreras que se oponen a la eficiencia de la estrategia de comunicación organizacional:

- *Marco de referencia*
- *Atención selectiva*
- *Juicios de valor*
- *Credibilidad de la fuente*
- *Problemas semánticos*
- *Filtración*
- *Lenguaje de grupo*
- *Diferencias de estatus*
- *Comportamiento proxémico*
- *Presiones de tiempo*

- *Exceso de comunicaciones*

4.1. ¿Cuales son las más frecuentes?

4.2. ¿Cuáles representan un verdadero problema para la ejecución del plan o estrategia de comunicaciones?

De entre estas limitantes:

- *Volumen de información inadaptada*
- *Calidad de información insuficiente*
- *Transmisión inadecuada*

4.3. ¿Cuáles se presentan con mayor frecuencia?

4.4. ¿Cuáles se consideran verdaderamente un problema de peso?

5. Identificar ***el período de tiempo de las acciones*** que se deriven de una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos, dependiendo del medio de comunicación que se utilice (en este caso: la revista interna, el correo interno y las reuniones convocadas)

5.1. ¿En qué plazo?

6. Identificar ***las audiencias*** a las que va dirigida una estrategia de comunicación organizacional cuando se transmiten políticas y prácticas de recursos humanos, dependiendo del medio de comunicación que se utilice (en este caso: la revista interna, el correo interno y las reuniones convocadas)

   6.1. ¿Qué tipos de intercambio de comunicación son necesarios?

   6.2. ¿Entre quienes?

   6.3. ¿A qué nivel?

   6.4. ¿Qué actores o grupos de actores están directamente afectados por el análisis, la elaboración y la puesta en marcha de un plan o estrategia de comunicación

ANEXO 2: Matriz de Respuestas Empresa "A"

Objetivo	Preguntas	Empresa A
1.	1.1. 1.2. 1.3. 1.4.	La idea es que toda la organización se mantenga informada y conozca los lineamientos de la empresa en materia de políticas y prácticas de recursos humanos. En definitiva, lo que se busca es mantener a todos informados de los lineamientos de la organización para que adecuen su comportamiento al mismo, y así lograr la identidad corporativa. Siempre existen necesidades o expectativas de información. Para el empleado es muy importante mantenerse al tanto de aquello que pudiese tener una consecuencia directa en su puesto de trabajo, a saber, lo que pasa actualmente en la empresa, todos aquellos cambios que se originan o que sucederán en la misma. La comunicación pudiera verse como un medio, el fin es mantener a la gente informada. La comunicación es el medio, el fin primordial es que a la empresa le vaya mejor en términos de rentabilidad.
2.	2.1. 2.2. 2.3.	En general, se busca transmitir las prácticas y políticas más actuales en materia de RRHH a todo nivel. Puede suceder que en un inicio se maneje la comunicación a nivel de comité

directivo para luego buscar las maneras de comunicarlo a todo nivel. En todo caso no se trata de un tema de confidencialidad de la información; puede haber otros motivos, como por ejemplo, el querer dar una sorpresa a los empleados, o restringir la comunicación por un tema de seguridad.

Las Reuniones de empleados (Quick Meetings) en donde por lo general participan todos los empleados. En ellas se logra una comunicación más directa y, a la vez, es un espacio para que la persona exprese lo que desee comunicar, por ello este procedimiento comunicativo es muy bueno para generar el feedback del empleado. Uno de los puntos débiles de este procedimiento es que no se puede hacer con mucha frecuencia, por ello se utiliza sólo cuando se debe comunicar algo muy importante.

A través del correo electrónico se comunican cosas puntuales de negocios, se usa de manera cotidiana y, por su inmediatez y practicidad es el medio de comunicación con casa matriz. Los correos deben ser concretos, visuales y sin errores de redacción, de lo contrario se podrían malinterpretar. Otra de las desventajas del correo electrónico es que si se usa con mucha frecuencia para transmitir políticas y practicas de RRHH, puede perder importancia, y al final la gente deja de leerlos.

En la revista o boletín interno se puede escribir un artículo para transmitir una información con mucho mas detalle. En este medio tiene que quedar todo bien claro para que no haya

espacio a dudas. Se distribuye desde Caracas a cuatro países Andinos y es un procedimiento que implica mayor costo. Dura aproximadamente un mes en producirse y se publica cada tres meses. En la sección de RRHH del boletín, se busca que los artículos estén vinculados con los valores de la empresa y, así, reforzar las políticas de comunicación.

En las reuniones donde participan todos los empleados, se deja espacio para la informalidad. Así, se genera una comunicación más personal.

3. 3.1. 3.2. Entre los alcances se tiene la expectativa de que todas las personas estén enteradas, no haya incertidumbre y se genere un compromiso para lograr el objetivo común de la organización.

En relación al impacto, a medida que se observa que hay menos dudas sobre las políticas y que aún se cumplen los lineamientos de las mismas, se entiende que la comunicación ha sido efectiva y que el fin se ha logrado: mantener a todos informados. Sin embargo, cada cierto tiempo se pasan encuestas de conocimiento de las políticas para medir el grado de manejo de las mismas y determinar si se necesita refrescar alguna información.

4. 4.1. 4.2. Entre las barreras que se producen con mayor frecuencia tenemos la atención selectiva, el marco de referencia y el

4.3. exceso de comunicaciones. Y de entre las limitantes, el
4.4. volumen de información inadaptada es el más frecuente y grave. Para ello se trata de transmitir una información bastante concreta, un resumen que a simple vista se entienda. De ser necesario se puede entregar material adicional para los detalles.

5. 5.1. La revista se publica trimestralmente.

Hay reuniones convocadas cada dos veces al año en donde se le hace un seguimiento y se comunican los objetivos y los logros de la empresa en todas sus áreas. Cada área tiene un representante que expone los puntos a tratar.

6. 6.1. En general, se busca transmitir las prácticas y políticas más
6.2. actuales en materia de RRHH a todo nivel. Puede suceder que
6.3. en un inicio se maneje la comunicación a nivel de comité
6.4. directivo para luego buscar las maneras de comunicarlo a todo nivel. En todo caso no se trata de un tema de confidencialidad de la información, puede haber otros motivos como por ejemplo el querer dar una sorpresa a los empleados, o restringir la comunicación por un tema de seguridad.

ANEXO 3: Matriz de Respuestas Empresa "B"

Objetivo	Preguntas	Empresa B
1.	1.1. 1.2. 1.3. 1.4.	En una empresa, cuando tienes tantos empleados, y la forma como esta estructurada nuestra organización, surge una necesidad enorme de comunicar. La empresa pertenece a una región que está conformada por todos los países de América del Sur de habla hispana. Cada uno de estos países tiene su núcleo de comunicaciones. Nosotros nos encargamos de todo lo que tiene que ver con la comunicación interna en Venezuela. A nivel interno, como tenemos esta demanda, como tenemos tanta gente adentro; además, tanta gente que depende de distintos productos, distintos servicios, distintas áreas del negocio, tenemos que tratar de unirlos a todos en un lugar común, pues es la identidad lo que tratamos de lograr. En Venezuela tenemos personas que reportan afuera, que tienen cargos regionales. Por otro lado, tenemos personas que tienen cargos locales. Entonces, tenemos distintos públicos, tenemos distintas audiencias: local, regional y latinoamericana. No porque una persona no tenga responsabilidades locales, se le puede excluir de las comunicaciones. Ellos viven en este edificio, forman parte de las campañas y las actividades que

hacemos aquí en el país.

Comunicaciones y RRHH tienen que ser un termómetro de la gente, tienen que estar todo el tiempo hablando con la gente, "preguntarles cómo andan, en qué piensan, cómo están…"

2. 2.1. 2.2. 2.3. Una de las cosas que estamos haciendo entre RRHH y Comunicaciones son desayunos con todas las personas de la organización y el Gerente General. Participan grupos de quince personas, una vez a la semana. Esos desayunos están programados para toda la gente del edificio, gente con cargos locales, y/o regionales, y/o de Latinoamérica. ¿Qué hacemos entonces?, mezclamos a las audiencias.

Lo que se hace es que el Gerente General, les indica a estas audiencias que estamos iniciando estos desayunos porque se quiere escuchar de ellos cuáles son las necesidades y cuáles las áreas de mejora (o cuáles son las áreas donde el empleado siente que la organización puede mejorar.)

Luego de los desayunos nos reunimos el Gerente General, RRHH y Comunicaciones, sacamos los puntos, las sugerencias, y vamos atacando con estrategias cada una de las necesidades que se puedan mejorar. Y, por supuesto, darle respuesta a cada uno de esos puntos, no dejar el ciclo abierto.

Con detalles como el "día de la madre", regalarles un chocolatito

a todas las mamás de la organización con una nota del Gerente General. Ese tipo de detalles son los que hacen que la gente se sienta parte de la compañía, la gente siente que es tomada en cuenta.

Nosotros trabajamos muy enfocados en los valores de la organización, hacemos campañas muy importantes, "superfuertes", para todo lo relacionado con los valores.

Tenemos un boletín electrónico semanal local, con información sobre el negocio y sobre la organización en Venezuela. También contamos con un boletín electrónico mensual regional, con temas regionales.

Hay una persona que trabaja con todo lo relacionado con Comunicaciones Internas, esta persona genera toda la información dispuesta para el boletín local y para el regional.

La Intranet es mundial, allí tienes todo tipo de información que se genera a nivel mundial. Todo el contenido de la Intranet local lo genera Comunicaciones. Todo aquel que tenga una computadora tiene acceso a Intranet. Cada una de las personas tiene la opción de personalizar su página de Intranet, poner que noticias y que información desea ver.

La organización tiene una gran ventaja: todo está en Intranet. Por ejemplo, los planes de carrera, cursos para desarrollarte profesionalmente.

La idea es que la gente sepa cómo estamos en el país.

3. 3.1. 3.2. Para aquellas personas que tienen un trabajo destacado y el Gerente desea reconocerlo tenemos, en la Intranet, una sección dedicada al talento. La idea es hacer una entrevista con esta persona, cuánto tiempo lleva en la empresa, su experiencia en la misma, el mejor momento que le ha tocado vivir en la organización. Esto puede ser un buen ejemplo para conocer cómo crecer, cómo hacer tu carrera, cómo manejar tus cosas aquí en la organización.

Y tenemos el portal, en Intranet, de RRHH, con todos los beneficios que tienen los empleados de la organización. Todo lo que necesite saber va a la Intranet y allí lo consigues.

Entrevistas visuales y con audio (podcast), a través de Intranet.

Como somos una corporación mundial, tenemos muchos reconocimientos hacia los empleados. Si tenemos algún reconocimiento, cuando alguien de Venezuela se ha ganado algún premio, se le hace una entrevista o un podcast, y siempre se destaca en el boletín electrónico. Cuando hay nuevos anuncios, gente con nuevos roles en la compañía, también los anunciamos. Hacemos muchísimas cosas por reconocer el talento y a la gente, reconocerle sus logros, sus acciones más destacadas.

Tenemos reuniones trimestrales de empleados, donde el Gerente General se reúne con toda la gente (empleados) de Venezuela. Al final, también se les hace reconocimiento a las personas.

Carteleras internas en el edificio, para apoyar comunicaciones

Buzón de comunicaciones internas, donde se pasa información importante que dado su naturaleza no se puede comunicar a través del boletín.

La empresa ofrece muchas posibilidades de crecimiento. Además, da las herramientas para que poder crecer, incluso, moverse de un área a otra área.

Tenemos una herramienta donde la persona, en su plan de carrera, coloca hacia donde se quiere dirigir, hacia donde quiere crecer profesionalmente. Así, tenemos una página en la Intranet donde hay una serie de cursos que ayudan en el logro de esta meta profesional.

Entonces nosotros nos apoyamos en las comunicaciones para eso. Entrevistamos a personas que hayan utilizado la herramienta y preguntamos ¿Cómo le ha ayudado la herramienta? ¿Cómo le ha servido la herramienta para crecer profesionalmente en la compañía? Así, estos usuarios pueden servir como ejemplo para todo aquel que ingresando en la compañía pueda ver que una determinada persona, utilizando las herramientas adecuadas que están en la Intranet, alcanzó o está alcanzando su objetivo en cuanto a plan de carrera se refiere.

Hay cursos en Intranet, publicaciones de libros a los cuales las personas tienen acceso.

Todos los empleados tienen su password de Intranet. Todo puede ser medido: podemos determinar la cantidad de personas que están haciendo los cursos, la cantidad de personas que leen el boletín electrónico, la cantidad de personas que ingresan en Intranet.

RRHH se encarga de buscar los entrenamientos para la fuerza de ventas, pero comunicaciones apoya: cuando, donde, el lugar. RRHH mide, por supuesto, la asistencia al curso.

Tenemos encuestas de clima, encuesta electrónicas. Allí observamos si las campañas son o no efectivas. Tenemos también ese mecanismo de medición.

4. 4.1. 4.2. 4.3. 4.4. La idea es siempre tratar de disminuir el rumor de pasillo como medio informal de comunicación. Sin embargo, el pasillo puede ser una buena fuente para detectar ciertas fallas o, incluso, ciertas bondades.

La empresa está en constante cambio. A lo mejor, una posible resistencia es normal en los seres humanos, pero aquí se tiene que ser abierto a los cambios, hay que acostumbrarse al cambio. Para ello tenemos que ser más efectivos en las comunicaciones.

Presiones de tiempo siempre se dan, y más en este país en donde nunca tenemos tiempo para nada. Por ejemplo, nunca tenemos tiempo para leer; allí tenemos un reto, porque como garantizas que a la gente le llega la información que se le pasa.

Excesos de comunicaciones: limitante; porque en el día a día se genera mucha cantidad de correo. Por eso es que tratamos que todas las comunicaciones se hagan a través del boletín semanal, que éste sea el único mail que les llegue a las personas y no "bombardearlos" con mails de comunicaciones internas.

Tratamos que toda la información que se genere sea importante y que se ajuste al país, que se ajuste a la realidad de Venezuela.

5. 5.1. El tiempo de periodos de las acciones dependerá de las campañas, de los objetivos.

En los desayunos, que involucran a todas las personas de la organización, participan grupos de quince personas, una vez a la semana.

Las carteleras tratamos de cambiarlas cada dos semanas

6. 6.1. La comunicación está dirigida a todos, a menos que sean casos
6.2. puntuales para un grupo de los empleados. Ahí pudiera estar
6.3. segmentada, por la simple razón de que sólo tiene relación con
6.4. un grupo.

ANEXO 4: Matriz de Respuestas Empresa "C"

Objetivo	Preguntas	Empresa C
1.	1.1. 1.2. 1.3. 1.4.	Se quiere desarrollar la comunicación en la empresa para que todos los integrantes de la organización estén enterados de todas y cada una de las prácticas y políticas de RRHH, tales como la política de salarios, planes de carrera, entre otras. Antes del ISO9000, no había una necesidad o expectativa de información clara, la información llegaba de manera desigual, unos sabían una cosa otros sabían otra cosa: no habían los canales respectivos.
2.	2.1. 2.2. 2.3.	Una de las cosas más importantes que en estos últimos tiempos hemos hecho, como estamos inmersos dentro del ISO9000, es lograr que toda la organización entienda nuestra política de la calidad y los objetivos de cada una de las áreas. ¿Cómo hacemos para que las personas entiendan la política de la calidad? A través de pequeñas encuestas que nosotros hacemos trimestralmente, como una especie de examen, ya que nosotros vemos cuáles son los puntos resaltantes de esa política, y la idea es que la persona no se aprenda los lineamientos de memoria, sino que la persona entienda "qué es lo que hacemos", "para que lo hacemos" y "porque lo hacemos". Para ello utilizamos el

correo electrónico, las carteleras, la Intranet de la empresa y un periódico interno. En general, estos serian nuestros medios más rápidos para comunicar una política.

Lo que se quiere más o menos -por ejemplo en políticas de salario, cuando hay un incremento de sueldo– es que en vez de decirle a todo el personal "mira, hubo un incremento de salario", se le comunique al supervisor para que conversen con cada uno de sus supervisados y, así, les explique las razones del aumento. Si esto se hiciera sólo a través del correo electrónico, se comunicaría de una forma muy superficial; porque aquí preguntan de todo. Por ello, nosotros nos hemos acostumbrado a desglosarles la información.

El contenido de la información siempre tiene que ser clara y precisa, no se puede extender mucho, tiene que ser algo directo, lo mas sencillo posible, porque va ser dirigido a todos.

En RRHH, les comunicamos por ejemplo, sobre los salarios, sobre los cursos, talleres, capacitación del personal y alguna información emanada de la dirección.

En el periódico, por ejemplo, salen artículos referidos a los cursos, también si se realizó alguna jornada de salud; pero más que todo, casi siempre se utiliza el correo electrónico para difundir la información.

Toda la información que RRHH emite es de carácter formal, a menos que sea alguna eventualidad que se pueda comunicar

directamente con lo empleados. En la planta toda la información debe ser igualmente formal.

En el caso de planta se utiliza mucho el radio.

Ahora estamos utilizando una nueva tecnología de información, el blackberry, enlace entre el correo electrónico y el celular. En la medida que llegue el correo electrónico al computador, lo rebota al celular en tiempo real.

Lo que nosotros tratamos de hacer como RRHH es tratar de reformular esa pregunta, por ejemplo, ¿Entendió la política de la calidad? De ahí sacamos los tips: "que es lo qué hacemos, cómo, para qué." La gente a la larga respondía con sus propias palabras; al final, el resultado es que la gente entienda y comprenda la política y los objetivos de cada departamento.

En el caso de la evaluación del desempeño, ya que el empleado debería dar su aporte diario a la empresa, su granito de arena; asesorados por un especialista en la materia, logramos una evaluación basada en 17 puntos a ser medidos y con cuáles indicadores.

Luego de reunirnos, comunicamos al personal que de ahora en adelante el desempeño de cada una de las personas iba a ser medido, y de acuerdo a esa medición se iba a modificar el aumento salarial. Se les dio unos pequeños talleres de dos horas, por grupos, para explicar a grandes rasgos como eran las evaluaciones, cuales eran los ítems que se iban a evaluar. Así el

personal más o menos entendió como iba ser su proceso de evaluación.

Entonces lanzó la primera evaluación de prueba. Antes de dar una sinapsis (final), se realizaron dos evaluaciones de prueba. Luego, hubo una tercera que si afectaba la parte salarial. Desde hace dos años se realiza el aumento salarial por medio de la evaluación.

La información tiene que ser directa, sencilla, clara y precisa, para que la gente lo entienda. No te sirve de nada tener tanta tecnología y tantos medios si la información se coloca de manera tergiversada y se pueda prestar luego a malos entendidos. Es como no saber utilizar todas esas herramientas.

3. 3.1. 3.2. Para medirlo, nosotros tenemos una encuesta: de acuerdo a lo que responda la persona hay una puntuación. Hay su recompensa por haber entendido la política de la calidad de la empresa.

O preguntarle a la persona directamente, personalmente. Así, se le pueden señalar sus fallas y hablarlas directamente en el puesto de trabajo. En auditoria, interna y externa, lo hacen así. En el caso de la persona no entender la política, la responsabilidad recae sobre el departamento de RRHH.

El resultado se puso en Intranet, se mandó por correo electrónico, en forma de fotocopias (flyers) para cada uno, en

todas las carteleras, en las oficinas de los gerentes.

Sacamos una encuesta, cuestionario con unos puntos para que la gente se vea presionada, y con una calificación. Así, semanalmente, se les aplicaba nuevamente el cuestionario y, según el puntaje, tenían un premio o incentivo.

Ahora todo el mundo se la sabe. Cumplimos nuestra meta.

Este plan de comunicaciones se realizó en Caracas y en ambas plantas, por aquello de las auditorias externas e internas.

El mejor medio para que la persona de su feedback es el correo en Caracas, en las plantas el correo y las carteleras. Este último caso, ha servido mucho para aquel personal que no tiene computadora, por no ameritarlo su trabajo. Siempre hay que ponerlas en lugares claves, para poder visualizarla directamente.

4. 4.1. 4.2. 4.3. 4.4. Lenguaje de grupo, porque la información no puede ser la misma. No se le puede decir lo mismo a un empleado que a un obrero, y mas si está en un sindicato. La comunicación hay que filtrarla, a veces hasta con palabras casi escogidas, según el grupo a la que va dirigida. Esto también tiene que ver con la Filtración.

Una vez se hizo un estudio para cambiar la mentalidad del supervisor, se interrumpía la comunicación porque se le exigía al

supervisado que se dirigiera siempre diciendo antes "Ingeniero" o "Licenciado", etc. Entonces, sin descuidar el respeto, se logró que el supervisado se dirigiera al supervisor diciendo antes "Sr. (a)" o, de haber mucha confianza, llamando por su nombre. Al final, las comunicaciones fluían más rápido.

Al principio fue casi obligado, la orden vino de la dirección, todos tenían que dirigirse de esta manera. Si nos poníamos muy flexibles con esta política, considero que no se iba a lograr.

Calidad de información insuficiente: cuando se pasa la información al supervisor, ya depende de cuan completa vaya éste a trasmitirla. Muchas veces toca desde aquí en RRHH, explicar los detalles de la política, en que consiste (por ejemplo, un aumento de salario). Aquí pudiera haber un obstáculo de información insuficiente.

5. 5.1. Correo Electrónico, a diario

Encuesta, trimestral

Periódico Interno, trimestral. Sectorizado por las plantas (producto)

6. 6.1. Claro hay algunas informaciones que sólo deberíamos saberlas

6.2. nosotros, no toda la población de la empresa.

6.3.

6.4. El objetivo es que todo el personal este informado, sobre todo cuando se quiere emitir una información o solicitud; así no se genera el rumor.

Las comunicaciones van dirigidas a todos, para que cada uno esté enterado, todos estén enterados. Todos en la organización estamos afectados por la información emitida por RRHH, ya sea una política de salarios, préstamos, de vacaciones, etc.

ANEXO 5: Matriz de Respuestas Empresa "D"

Objetivo	Preguntas	Empresa D
1.	1.1.	Buscamos la identidad, motivar al trabajador, que se genere el
	1.2.	compromiso.
	1.3.	
	1.4.	En todo caso, los motivos y los objetivos de una estrategia de comunicación organizacional dependen de la sensibilidad del tema, de las exigencias y necesidades del caso.
2.	2.1.	La estrategia comunicacional para las políticas y prácticas de
	2.2.	Capacitación se realiza mensualmente.
	2.3.	
		La acción está determinada según el objetivo específico que se persigue con la estrategia. De ahí se sacan los mensajes que se quieren transmitir. Y, básicamente, se busca generar una reacción en el público.
		Junto a RRHH acordamos el lugar, la fecha y la audiencia.
		También se realizan reuniones informales cada mes con los trabajadores; momento propicio para que los participantes planteen sus dudas, le da oportunidad a la gente para preguntar. Siempre es importante responder no sólo con escuchar sus planteamientos, quejas o dudas, sino también presentarles

posibles resultados, plantear acciones concretas.

Cuando planteamos una estrategia de comunicación organizacional evaluamos y organizamos una guía de mensajes, la estrategia de comunicación en concreto, los medios o vehículos comunicacionales, entre los que tenemos:

Intranet, una herramienta personalizada para cada caso, se ajusta a lo que la persona necesite. A través de los emails focalizados, se hace el link en Intranet.

Se busca la identidad global, por ello tenemos estrategias de RRHH globales. La gestión de Comunicación debe permeabilizarla para un nivel local, de país. Hay que adaptarlas para ejecutarlas localmente respetando las directrices globales, pero también la cultura local.

Los mensajes, por ejemplo en el caso de cursos, siempre deben transmitirse demostrándolos, de manera vivencial, que puedan ser llevados a la experiencia.

3. 3.1. Vas a comunicar estratégicamente.

3.2.

Para poder medir los alcances tenemos:

El porcentaje de participación, de respuestas

El radio pasillo, las conversaciones que se manejan a nivel informal.

Y, la encuesta de clima realizada una vez al año

Todo ello nos muestra cómo la gente se involucra

4. 4.1. 4.2. 4.3. 4.4. "Radio Pasillo": los rumores que se generan de manera informal entre los trabajadores, sobre todo cuando se realiza una gestión de cambio. Es importante hablar con transparencia, de manera directa y sin doble discurso; es más sano y se reducen los posibles rumores.

Credibilidad de la fuente, la gestión de comunicaciones debe que tomar en cuenta a los líderes con los que cuenta en cada una de sus instalaciones. Y esto, porque ellos pueden ser una importante fuente de información y vinculo entre los departamentos de Comunicaciones y RRHH con los trabajadores. Por ello señalamos como posible limitante también la Atención Selectiva.

¿Quién debe asumir el liderazgo?

Una persona responsable que trabaje con la parte comunitaria y, a su vez, con RRHH. Que pueda identificar los líderes.

Exceso de comunicaciones; con la reiteración del mensaje se

pierde el impacto, saturación de los vehículos. Por ello siempre hay que priorizar los objetivos.

5. 5.1. Boletín digital, se publica mensualmente

Intranet, semanalmente

Revista, cada dos meses

Periódico de las plantas, cada dos meses

Carteleras, semanalmente

Desayunos, cuando se requieran

Reunión general (road show), anualmente, donde se presentan los resultados y los logros y se tiene una sección de RRHH, y se presentan igualmente las metas venideras

6. 6.1. En todo caso, los motivos y los objetivos de una estrategia de
6.2. comunicación organizacional dependen de la sensibilidad del
6.3. tema, de las exigencias y necesidades del caso.
6.4.