



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención: Comunicaciones Publicitarias
Trabajo de Grado

Elaboración de un plan de comunicaciones internas para la compañía Global Insurance Technology

Juan Andrés Marín

Eleonora Urdaneta

Tutor: Miguel Peña

Caracas, septiembre de 2011

i. AGRADECIMIENTOS

Agradecemos, antes que nada, a la empresa Global Insurance Technology y a todo su personal, por abrirnos las puertas y facilitarnos la información necesaria para realizar este trabajo.

Agradecemos, especialmente, a los licenciados Ricardo Marín y Gloria Baquero, cuyo esfuerzo e interés durante este trabajo fue mayor al que esperábamos.

A nuestro tutor Miguel Peña, que nos estuvo ayudando y aconsejando durante toda la elaboración de este trabajo, y tomó de su tiempo personal para responder todas las dudas que, incesantemente, le presentábamos.

A los profesores Agrivalca Canelón, Rafi Ascanio, Jorge Ezenarro y Yasmín Trak, quienes, desde un principio, nos ayudaron a encauzar nuestro trabajo y nos apoyaron en los momentos en que los necesitamos.

Por último, agradecemos a los licenciados Marco Tulio Badaracco y Rosana Dubuc, quienes no solamente nos guiaron en nuestros respectivos colegios, sino que incluso cinco años después, todavía podemos contar con ellos.

ii. ÍNDICE

i. Agradecimientos	iii
ii. Índice	iv
iii. Índice de tablas y figuras	ix
I. Introducción	10
II. Planteamiento del problema	13
1. Antecedentes	13
2. Delimitaciones	13
3. Planteamiento del problema	13
III. Marco conceptual	15
1. Organizaciones	15
1.1 Organizaciones formales	15
1.2 Organizaciones informales	16
2. Teorías de la organización	16
3. Comunicaciones	19
3.1 Comunicaciones organizacionales	19
3.1.1 Flujos comunicacionales	19
3.1.1.1 Comunicación vertical descendiente	20
3.1.1.2 Comunicación vertical ascendente	20
3.1.1.3 Comunicación horizontal	20
3.2 Comunicaciones internas	20
3.2.1 Medios de comunicación interna	21
3.2.1.1 Boletines	22
3.2.1.2 Circulares	22

3.2.1.3 Periódico y revista empresarial	22
3.2.1.4 Informe a los empleados	22
3.2.1.5 Cartelera	23
3.2.1.6 Buzón de sugerencias	23
3.2.1.7 Folletos de inducción	23
3.2.1.8 Correo electrónico	23
3.2.1.9 Intranet	23
3.2.1.10 Reuniones	24
3.2.1.11 Contacto personal	24
3.2.1.12 Presentaciones formales	24
3.3 Comunicaciones externas	24
3.4 Comunicaciones formales	25
3.5 Comunicaciones informales	25
3.5.1 Rumor	26
4. Audiencias clave o públicos	26
4.1 Público interno	27
4.2 Público externo	27
5. Cultura organizacional	27
6. Identidad corporativa	28
7. Barreras de la comunicación	29
8. Plan de comunicaciones internas	30
8.1 Situación	30
8.2 Objetivos	30
8.3 Público	30
8.4 Estrategia	30
8.5 Tácticas	31
8.6 Calendario o cronograma	31

8.7 Presupuesto	31
8.8 Evaluación	32
9. Técnicas de seguimiento y observación	32
9.1 Observación	32
9.2 Entrevista	33
9.3 Cuestionario	33
9.4 Encuesta	34
9.5 Análisis de contenido	34
9.6 Focus Group	34
IV. Marco referencial	36
1. Global Insurance Technology	36
1.1 Historia	36
1.2 Objetivos	37
1.3 Misión y visión	38
1.4 Valores	38
1.5 Estructura organizacional	39
1.6 Clientes	40
1.6.1 Clientes internos	40
1.6.2 Clientes externos	40
1.7 Comunicaciones internas	40
1.7.1 Antecedentes	40
1.7.2 Audiencias clave	41
1.7.3 Medios utilizados	41
V. Método	42
1. Objetivos	42

1.1 Objetivo general	42
1.2 Objetivos específicos	42
2. Modalidad	42
3. Delimitación	43
4. Tipo de investigación	43
5. Diseño de investigación	44
6. Sistema de variables	44
7. Operacionalización	45
8. Unidades de análisis, población y muestra	52
9. Técnicas en instrumentos	53
9.1 instrumentos originales	54
9.2 Validación y ajuste	61
10. Criterio para el procesamiento de información	71
VI. Resultados	72
1. Resultados encuestas	72
2. Resultados entrevistas	78
2.1 Entrevistas a gerencia y relaciones humanas	78
2.2 Entrevista a experto en comunicaciones internas	87
3. Discusión de resultados	91
VII. Propuesta de plan de comunicaciones internas para GIT	102
1. Análisis institucional	102
2. Objetivos	103
3. Audiencias	104
4. Mensajes clave	104

5. Estrategias	105
6. Presupuesto	111
7. Cronograma	122
8. Mecanismos de evaluación	114
VIII. Conclusiones	115
1. Conclusiones	115
2. Recomendaciones	116
IX. Fuentes bibliográficas	118

iii. ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Global Insurance Technology	39
Tabla 1. Operacionalización de variables I	45
Tabla 2. Operacionalización de variables II	49
Tabla 3 Entrevistas a gerentes y relaciones humanas de la empresa GIT	78
Tabla 4. Entrevista a experto en comunicaciones internas	87
Figura 2. Tipo de información que circula en la empresa	92
Figura 3. Barreras que interfieren en la comunicación de la compañía	93
Figura 4. Estilos o tendencias de comunicación utilizados en GIT	95
Figura 5. Medios de comunicación utilizados en GIT	96
Figura 6. Frecuencia de recepción de mensajes por los empleados de GIT	97
Figura 7. Otra frecuencia de recepción de mensajes por los empleados de GIT	98
Figura 8. Valores percibidos por los empleados de GIT	100
Figura 9. Objetivos de la empresa según el personal de GIT	101
Tabla 5. Presupuesto para el plan propuesto	111
Tabla 6. Cronograma para el plan propuesto	113

I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, las organizaciones se han dado cuenta de que mantener una comunicación interna, efectiva y funcional es tan indispensable e importante como mantenerlas para las comunicaciones externas. Por esta razón, el auge de estudios e investigaciones, la realización de auditorías de comunicación interna para su evaluación y la creación de empresas que se dedican únicamente a este tipo de servicio, han incrementado exponencialmente en un corto período de tiempo.

A pesar del conocimiento de esto, muchas empresas no le dan la importancia suficiente a la evaluación y mantenimiento de las comunicaciones internas y parecieran no percatarse de que esto afecta su desempeño como empresa frente a sus clientes externos.

La compañía Global Insurance Technology tiene más de 15 años brindando sus productos al mercado asegurador, creciendo como empresa, expandiéndose a varios países de América del Norte y del Sur y evolucionando como marca para, de esta manera, poder ajustarse a los diversos cambios que experimenta el mercado.

Sin embargo, en todos sus años de trayectoria, nunca se han sometido a una auditoría de comunicaciones internas, ni han elaborado un plan concreto para el funcionamiento de las mismas.

Toda empresa o compañía requiere, para un óptimo funcionamiento, un plan de comunicaciones interno eficaz. De lo contrario se podrían presentar grandes problemas de comunicación, lo que a su vez podría ocasionar un mal funcionamiento en dicha empresa o desentendimiento con sus clientes tanto internos como externos.

Es debido a este motivo que la elaboración de un plan de comunicaciones internas para la empresa Global Insurance Technology, en sus oficinas de Caracas, es de suma importancia. Dicho plan ayudará a esta compañía a manejarse mejor internamente, lo que finalmente se reflejará en su desempeño para con los clientes externos.

El objetivo principal de este trabajo es la elaboración de un plan de comunicaciones internas que se le propondrá a la empresa Global Insurance Technology; el cual proveerá a dicha

empresa con las herramientas más adecuadas para comunicarse de manera óptima con sus empleados, lo que como consecuencia traerá un mejor desempeño general para la empresa.

El trabajo que se presenta a continuación consta de los siguientes capítulos:

El primer capítulo en cuestión es el marco conceptual. Este presenta una recopilación de información expuesta anteriormente por expertos en los temas que se tocarán en el trabajo de grado. Cuenta con definiciones, explicaciones y opiniones sobre los temas importantes necesarios para comprender el trabajo que se presenta a continuación.

El segundo capítulo es el marco referencial. En él se explica todo lo referente a Global Insurance Technology, empresa sobre la cual se elaborará el plan de comunicaciones interna. Los puntos a tratar dentro de este capítulo explicarán a los lectores de este trabajo lo que necesitan saber de la situación actual de la compañía.

El tercer capítulo es el método. Este capítulo explica los pasos que se llevaron a cabo para la creación del plan de comunicaciones interna. Desde la población elegida, la operacionalización de las variables, los instrumentos que se utilizaron, y el criterio para el procesamiento de la información. En fin, todo el procedimiento necesario para poder cumplir con el objetivo del trabajo de grado.

El cuarto capítulo expone los resultados. En éste, se elaboró un vaciado de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas, así como un análisis de los mismos, especificando lo que estos resultados querían decir y como podían ser tratados en el plan a elaborar.

El quinto capítulo expone el plan de comunicaciones internas elaborado. Éste presenta un análisis situacional de la compañía, los objetivos del plan, las audiencias y los mensajes claves que se buscan atacar y las estrategias, tácticas y medios requeridos para lograrlo.

El sexto y último capítulo es el referente a las conclusiones y recomendaciones. En este se encontrará un listado de las conclusiones halladas luego de la elaboración de este trabajo, así como las recomendaciones propuestas.

Además, este trabajo cuenta con un listado de las fuentes bibliográficas consultadas para su elaboración, así como un CD encartado que incluye los anexos del mismo.

II .PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

El presente trabajo no cuenta con ningún antecedente. Esto es porque la empresa nunca ha elaborado ningún plan de comunicaciones internas estructurado.

2. Delimitaciones

Las delimitaciones con las que se topa esta investigación son las siguientes:

- **Temáticas:** Este trabajo cubrirá únicamente lo que respecta al plan de comunicaciones internas basado en la identidad corporativa de la empresa Global Insurance Technology. Ella incluye valores, barreras comunicacionales, misión, visión, flujo comunicacional y audiencias clave de la empresa, entre otros.
- **Temporales:** La investigación se llevará a cabo entre el mes de agosto del año 2010 hasta julio el mes de agosto del año 2011.
- **Espaciales:** La investigación cubrirá la comunicación interna y los clientes internos de la empresa Global Insurance Technology en las oficinas de Caracas, Venezuela. Debido a que únicamente se llevará un plan de comunicaciones internas, los clientes externos no formarán parte de esta investigación

3. Planteamiento del problema

El hecho que, en esta época, una compañía no posea un plan de comunicaciones internas seriamente estructurado, presenta una desventaja frente a su competencia. La falta de un plan de comunicaciones internas tendrá repercusiones tanto en las comunicaciones con sus clientes externos como en la eficiencia en el trabajo, dificultando de esta manera el cumplimiento de los objetivos de la compañía. La elaboración de un plan de comunicaciones para esta compañía es crucial para su avance y evolución en el mercado. Es por esta razón que se decidió llevar a cabo

la elaboración del primer plan de comunicaciones internas para esta empresa, para que, de esta manera, logre comunicaciones eficientes que faciliten el logro de sus objetivos corporativos.

III. MARCO CONCEPTUAL

1. Organizaciones.

Por organización se entiende “un sistema compuesto por cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en consecución de los objetivos institucionales. Aquí el punto central es la interdependencia, todos los subsistemas afectan al sistema y son afectados por éste”. (Canelón, 2001)

Varo (1994) define el mismo término con las siguientes palabras:

Combinación de los medios humanos y materiales disponibles para alcanzar un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen. Es una estructura perceptible en torno a la cual se agrupan, relacionadas entre sí, las actividades de las personas que tienen un objetivo común. Por tanto, la organización puede considerarse como una estructura formalmente definida que especifica cuáles son las actividades que deben estar interrelacionadas y que orienta estas actividades hacia un mismo fin. (p.42)

En otras palabras, las organizaciones se pueden definir como un sistema compuesto a su vez de varios subsistemas, los cuales trabajan en conjunto para lograr un fin determinado.

Todas las empresas actuales, así como todas las instituciones, tanto públicas y privadas, operan bajo el concepto de organización. Sin embargo, las organizaciones se pueden dividir en dos tipos: Formales e Informales.

1.1. Organizaciones Formales

La primera división de el termino organización, son las organizaciones formales.

Hutchinson (2008) define a las organizaciones formales como “un colectivo de personas con una estructura de alto grado de formalidad trabajando juntas para lograr unas determinadas metas.” (p.412)

Por otro lado, Pérez (2000) define a este tipo de organización como “aquellas que han sido creadas intencionalmente para alcanzar unas metas determinadas, mediante la coordinación de actividades y esfuerzos por parte de sus integrantes (...) Implicarían una planificación y finalidad organizativas definidas (...)” (p.163)

Así mismo, Pérez (2000) declara lo siguiente:

A diferencia del desarrollo de las organizaciones sociales, al referirnos a las organizaciones formales no podemos hablar de un desarrollo espontáneo de objetivos, reglas y estructuras rígidas. Al contrario, los objetivos que se deben alcanzar, las reglas a las que han de atenerse los miembros y la estructura rígida que define las relaciones que unen a los miembros de la organización formal se han desarrollado, establecido y fijado de antemano intencionada y sistemáticamente para regular, dirigir y orientar hacia determinadas metas finales las actividades que tienen lugar entre los miembros de la organización. (p.163)

Básicamente, el grueso de las compañías mundiales, sobre todo aquellas que operan a nivel internacional, funcionan bajo esta división de organización. Sin embargo, dentro de una organización catalogada de este tipo suelen existir suborganizaciones internas que funcionen de manera informal.

1.2. Organizaciones informales

El segundo tipo de organizaciones que encontramos son las organizaciones informales.

Pérez (2000) define las organizaciones informales como “aquellas que surgen dentro de las organizaciones formales, ya que las interacciones y comportamiento de los miembros de una organización formal jamás se puede fijar de antemano de una manera concreta y detallada (...)” (p.163)

Para ampliar su propia definición, Pérez (2000) explica:

Se crean organizaciones informales, que aparecen en forma de grupos que se constituyen dentro de toda organización forma. Estos grupos desarrollan a su vez, entre miembros, sus propias relaciones sociales, significativas y específicas de cada grupo; desarrollan sus propias normas, valores y prácticas, que muchas veces no coinciden con las de la organización formal. (p.164)

Además de esto, Pérez (2000) establece que:

Las organizaciones informales no solo surgen en el seno de una organización formal (para llenar aquellos vacíos de organización que no fueron previamente planificados o para resolver ciertos problemas internos que no están contemplados en la normativa oficial), sino que se alimentan y dependen de la misma. (p.164)

Blau y Scott (1962) se refieren al tema de las organizaciones informales con lo siguiente “En cada organización formal surgen organizaciones informales y las raíces de dichos sistemas informales se apoyan en la organización formal misma y se nutren con la misma formalidad de su estructura” (p.6)

La existencia de estas organizaciones informales dentro de las organizaciones formales viene a ser irremediable. De hecho, son estas organizaciones informales las que sirven de engranajes para la gran organización formal.

2. Teorías de la organización

Desde que ocurrió la revolución industrial, han aparecido con el pasar de los años varias teorías de la organización. Son las siguientes:

Administración científica de Taylor

Creada en el año 1878, este enfoque busca descomponer cada tarea en una serie ordenada de movimientos simples.

De acuerdo con Chiavenato (1986):

El punto de partida de la organización racional del trabajo según Taylor se puede reducir a lo siguiente:

1. Ciencia en lugar de empirismo y de improvisación.
2. Selección y entrenamiento de los trabajadores.
3. Articular el trabajo con la ciencia.
4. División del trabajo y las responsabilidades. (p.37)

Igualmente, luego de su obra “Administración Científica” Taylor (1911) concluye que “la racionalización del trabajo operativo debería estar lógicamente acompañada de una estructuración general de la empresa que volviera coherente la aplicación de sus principios” (p.38)

Escuela humanista de relaciones humanas

Como respuesta al enfoque científico expuesto en la teoría de Taylor, se crea un enfoque humanista, el cual, según Chiavenato (1986) “nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo de vida a la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores tenían que someterse forzosamente.”(p.153)

Esta escuela busca reducir la idea de que a los humanos se les puede tratar como máquinas, busca darles una identidad humana a los trabajadores.

Modelo burocrático de la organización

A mediados de los años 40, se comienza a pensar que hace falta un enfoque que una las dos teorías mencionadas anteriormente, para de esta manera unir los extremos.

Chiavenato (1986) reconoce que este modelo sirve como conector entre las dos teorías ya conocidas de la organización y se convierte en: “un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables implicadas, así como el comportamiento de los miembros participantes en ella” (p.216)

Teoría del comportamiento humano

Esta teoría se explica cómo un estudio enfocado, más que todo, en el comportamiento psicológico humano, y cómo éste influye en la manera en que los individuos efectúan su trabajo.

Chiavenato (1986) explica el enfoque de esta teoría como un “estudio de las ciencias del comportamiento y el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores.” (p.353)

3. Comunicaciones

Cuando hablamos de comunicaciones podemos enfocar la definición en varias maneras diferentes.

Lucas Marín (1997) define comunicación como “el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayudan a trabajar juntos para alcanzar una meta.” (p.163)

Sin embargo, otros autores le dan a este mismo término definiciones vistas desde otro enfoque particular; Pasqual (2006) define comunicación según su enfoque intencional como “Aquellas situaciones del comportamiento en las que una fuente transmite un mensaje a un receptor con el intento consciente de alterar la conducta del último” (p.42)

Por otro lado Diez (2006) define comunicación como “Un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales por ambos conocidos.” (p.8)

Se puede definir entonces comunicación como aquel proceso mediante el cual dos o más personas intercambian mensajes a través de un canal con un fin específico.

3.1. Comunicaciones organizacionales

Kunsch (2000) define comunicaciones organizacionales de la siguiente manera:

Fenómeno inherente a los grupos de personas que integran una organización o se vinculan con esta. La comunicación organizacional configura las diferentes modalidades comunicacionales que impregnan sus actividades. Comprenden de esa forma, la comunicación institucional, la comunicación mercadológica, la comunicación interna y la comunicación administrativa. (p.149)

3.1.1. Flujos comunicacionales

Dentro de las organizaciones, la manera de comunicarse puede ser manejada de maneras diferentes, dependiendo de quién tome el papel de emisor o receptor de los mensajes, la comunicación seguirá una determinada dirección.

Normalmente se trabaja con tres flujos comunicacionales específicos.

3.1.1.1. Comunicación vertical descendiente

Kunsch (2000) define este tipo de flujo comunicacional como aquella que:

Se liga a un proceso de informaciones de la cúpula directiva de la organización para los subalternos, esto y, la comunicación desde la cima hacia abajo, traduce la filosofía, las normas y las directrices de esa misma organización. Se caracteriza sobre todo como una comunicación administrativa oficial. (p.85)

3.1.1.2. Comunicación vertical ascendente

Morales Serrano (2001) define la comunicación vertical ascendente como aquella que:

Surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. (p.230)

Posteriormente, Morales Serrano (2001) establece que “si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación” (p.230)

3.1.1.3. Comunicación horizontal

El último de los tres flujos comunicacionales en cuestión es la comunicación horizontal.

Morales Serrano (2001) comprende este flujo como aquel que “se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales.” (p.233)

3.2. Comunicaciones internas

Dentro de todo tipo de organización existen dos tipos de comunicaciones fundamentales.

La primera de éstas es la comunicación interna.

Morales Serrano (2001) define las comunicaciones internas como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (p.219)

Por otro lado, La Porte (2001) nos dice lo siguiente:

Tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión. (p.43)

La profesora Canelón (2003) provee una definición aun más enfocada a su condición de empresa u organización: “Es la comunicación orientada a la creación de buenas relaciones entre los miembros de la organización, manteniéndolos informados, integrados y motivados, para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.” (p.32)

Cervera (2004) define comunicaciones internas como:

La comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado. La comunicación interna es un conglomerado de dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su relación interna y rendimiento. (p.277)

La comunicación interna es de suma importancia debido a que es esta comunicación la que fungirá como base para todas las comunicaciones y estructura de la compañía.

3.2.1. Medios de comunicación interna

Dentro de las organizaciones existen diferentes medios que son utilizados para comunicar los mensajes.

Margarida Kunsch (2000) establece que los principales medios de comunicación interna se dividen de la manera siguiente:

- Medios orales: Pueden ser divididos en directos o indirectos. Entre estos se incluyen las conversas, los diálogos, las entrevistas, las reuniones, cara a cara, el teléfono, etc.
- Medios escritos: Dícese de todo aquel material informativo impreso, a saber: instrucciones y ordenes, cartas, circulares, carteleras, volantes, panfletos, boletines, manuales, periódicos y revistas.
- Medios pictográficos: Son representados por mapas, diagramas, pinturas, fotografías, diseños, ideografías, entre otros.
- Medios escrito-pictográficos: Se valen de la palabra escrita y de la ilustración. Son los carteles, gráficos, diplomas y videos con leyenda.

- Medios simbólicos: Son insignias, banderas, luces, serpentinas, signos y otras señales que se clasifican tanto como visuales como auditivos.
- Medios audiovisuales: Son constituidos principalmente por videos institucionales, de entrenamiento u otros, tele jornales, televisión corporativa, clips electrónicos, documentales, filmes, etc.
- Presencia personal: Contacto interpersonal directo. (p.87)

3.2.1.1. Boletines

De acuerdo con Bland (1992) “los boletines informativos pueden clasificarse como un híbrido combinatorio de los documentos oficiales y las hojas informativas. Su propósito es diseminar la información inmediata” (p.39)

Igualmente, Bland (1992) establece que el boletín “es sencillo, corto, contiene solo hechos y se publica en forma de boletín por tratarse de información importante que debe llegar a los empleados lo más pronto posible” (p.40)

3.2.1.2. Circulares

Bland (1992) expone que la hoja informativa es: “El medio preferido para informar a la gente lo que está sucediendo en su círculo de interés (...) Normalmente son fáciles de producir y de bajo costo, y pueden contener mucha información que los medios a gran escala deciden omitir” (p.40)

3.2.1.3. Periódico y revista empresarial

Gálvez y Vives (2006) definen un periódico o revista empresarial como un “documento escrito, de varias páginas impresas, de carácter colectivo y que aparece en un determinado periodo de tiempo, que oscila entre mensual y trimestral. Con escritos de una o varias materias, en función de la periodicidad dependerá su contenido.” (p.118)

3.2.1.4. Informe a los empleados

“Es una versión abreviada del informe anual y de las cuentas que se entrega una vez al año a los empleados” (Bland, 1992 p.72)

3.2.1.5. Cartelera

Bland (1992) explica que una cartelera es “un método permanentemente visible para todos, que permite leer informaciones importantes, avisos y puntos necesarios”. De la misma manera, propone que “la ventaja de las carteleras consiste en que pueden combinar en ellas información social y de trabajo” (p.83)

3.2.1.6. Buzón de sugerencia

Según Jordi Xifra (2007) el buzón de sugerencia:

Es una técnica de relaciones públicas que promueve la participación de los públicos internos de una organización, en la generación de ideas y sugerencias que puedan servir para mejorar los métodos de trabajo, los procedimientos de producción, las condiciones laborales y otros aspectos relacionados, directa o indirectamente, con la vida laboral. (p.52)

3.2.1.7. Folletos de inducción

Bartoli (1992) define el manual de acogida como el “cuadernillo de recepción que permite responder a preguntas fundamentales que el empleado no se atreve a formular o en las que no piensa en ese momento.” (p.95)

3.2.1.8. Correo electrónico

Xifra (2007) expone que es “la principal técnica de relaciones públicas en internet (...) se ha convertido en la técnica de comunicación interpersonal escrita más importante de la historia” (p.154)

3.2.1.9. Intranet

Xifra (2007) define Intranet como “una red informática para uso interno de una organización, diseñada y desarrollada siguiendo los protocolos de comunicación propios de internet, pero sin estar conectada a ella necesariamente.” (p.55)

3.2.1.10. Reuniones

Bartoli (1992) expone que la reunión “es una forma de soporte de comunicación muy extendida. No obstante, en algunos casos la reunión es sólo un vector de información y no de comunicación” (p.97)

Bartoli (1992) establece dos tipos de reuniones: la primera de estas son las reuniones de información descendente. Éstas son “en las que un superior jerárquico reúne a sus colaboradores para transmitirles colectivamente nuevas informaciones o para comentarles informaciones que ya han recibido” (p.98)

El segundo tipo, son las reuniones de información ascendente “en las que el mismo superior trata de recoger opiniones o ideas sobre un tema dado” (p.98)

3.2.1.11. Contacto personal

Bland (1992) explica el contacto personal, como aquel medio de comunicación “la forma más sencilla, económica y eficiente que pueden utilizar los gerentes para averiguar lo que piensa el personal, el contacto personal consiste en (...) preguntar cara a cara a los empleados sobre sus opiniones, aspiraciones, gustos y quejas.” (p.152)

3.2.1.12. Presentaciones formales

Bland (1992) define presentaciones formales como “la manera de comunicación hacia los niveles inferiores, y de distribución de información relacionada con la empresa y dirigida al personal” (p.153).

Es decir, son aquellas reuniones en las que la alta gerencia reúne al personal y les participa de información oficial que ocurre dentro de la empresa.

3.3. Comunicaciones externas

El otro tipo de comunicaciones que se encuentra en toda organización son las comunicaciones externas.

Bolaños (1996) define la comunicación externa como “todos aquellos mensajes que por distintas razones se necesita enviar fuera de la oficina, con la intención de lograr un objetivo, propósito, o presentar alguna situación relacionada con el quehacer laboral o profesional.” (p.483)

Igualmente García (2005) entiende por comunicaciones externas a “un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.” (p.84)

3.4. Comunicaciones formales

Uno de los tipos de comunicación que conseguimos dentro de cualquier organización es la comunicación formal.

Robbins y Coulter (2005) definen la comunicación formal como: “aquella que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo.” (p.266)

Por otro lado, Kunsch (2000) comprende la comunicación formal como:

La que procede en la estructura organizacional propiamente dicha, de donde emana un conjunto de informaciones por la mayoría de los diferentes medios impresos, visuales, auditivos, electrónicos, etc. Expresando informes, ordenes, comunicados, medidas, ordenanzas, recomendaciones, pronunciamientos, discursos, etc. Se trata de comunicación administrativa, que se relaciona con un sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, los objetivos, las estrategias y conducen las responsabilidades de los integrantes de las organizaciones. (p.84)

3.5. Comunicaciones informales

Otra manera de comunicaciones que existe dentro de una organización, es la comunicación informal.

Margarida Kunsch (2000) define las comunicaciones informales como aquel que:

Emerge de las relaciones sociales entre las personas. No es requerida ni contratada por las organizaciones, siendo, en este caso, destacada la importancia de

formación de líderes y comisiones de trabajadores, que, sin ser una estructura formal, desempeñan un papel relevante dentro de la organización. (p.83)

Robbins y Coulter (2005) definen este tipo de comunicación como “la comunicación organizacional que no está regida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre sí, en el comedor, al caminar por los pasillos o mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa, establecen una comunicación informal. (p.266)

La comunicación informal, aunque se refiera a temas relacionados con la organización, no está regida por los medios formales de la misma, y, a pesar de no conformar un mensaje oficial de la empresa, este tipo de comunicación es igual de importante y necesaria debido al intercambio social entre trabajadores necesario para un buen ambiente de trabajo.

3.5.1. Rumor

En de las comunicaciones informales dentro de una compañía, el rumor siempre está presente, ya que por el contacto personal entre empleados y debido a que ningún medio formal podrá cubrir toda la información que existe dentro de una compañía, este recurso servirá como respuesta a la falta de información.

Cervera (2004) define rumor como:

Un proceso comunicativo espontáneo y cotidiano, con un mensaje interesante, seductor, ambiguo, destinado a ser creído y secreto. Su transmisión es encadenada y exponencial, creciendo con rapidez. La fuente suele ser en un primer momento desconocida pero fiable (...) constituye un instrumento cultural de lo extra oficial. (p.300)

4. Audiencias clave o públicos

Para poder existir, toda compañía debe tener una variedad de clientes a los cuales se les destinan mensajes, productos y servicios, y de acuerdo al desempeño de la empresa, éstos la calificarán. Las compañías tienen que tratar con dos tipos de públicos: público interno y público externo.

4.1. Público interno

El primer tipo de público con el que las empresas tienen que lidiar es el público interno.

Mathur (2005) define al público interno como “Los empleados dentro de una organización, vistos como consumidores de un producto o servicio por parte de otra parte de la organización. (p.141)

Por otro lado, la Pontificia Universidad Católica de Chile (recuperado el 2010) define a los públicos internos como “Persona de la organización, ya sea empleado, voluntario o colaborador, a la que se dirigen las actividades de los procesos de otras personas o grupos de la propia organización o empresa.”

Se puede entender, entonces, al público interno como aquel que trabaja dentro de la misma organización y necesita ser atendido para que ésta última pueda funcionar.

4.2. Público externo

El segundo tipo de público con el que tienen que lidiar las compañías es el público externo.

Lodoño (2006) define este tipo de públicos como “aquella persona que no pertenece a la empresa, sin embargo es a quien la empresa dirige su atención, ofreciéndole sus productos y/ o servicios.” (p.59)

Se entiende como público externo a aquel al que la empresa dirige sus productos, servicios y comunicaciones externas

5. Cultura organizacional

Goodstein plantea que la cultura organizacional surge de manera similar a la cultura en general. Así, Goodstein (1998; cp. Schein, 1990) define la cultura de la siguiente manera:

Un patrón de supuestos básicos, inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e

integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para considerarla válida y, en consecuencia, se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas. (p.20)

Igualmente, Goodstein (1998) establece que:

La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en las tomas de decisiones, la forma como se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, cuales opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, qué tipo de persona se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa, y prácticamente como se hace todo allí. (p.21)

La cultura empresarial u organizacional es lo que va a crear, todo lo que se refiere a la identidad de la empresa.

Dependiendo de la cultura organizacional las comunicaciones, tanto internas como externas, tendrán diferentes enfoques.

6. Identidad corporativa

Kunsch (2000) define identidad corporativa como “los valores básicos y las características atribuidas a las organizaciones por sus públicos internos y externos” (p.172)

Por otro lado Costa (2003) entiende por identidad corporativa como un “‘sistema’ de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones” (pág. 42)

La identidad corporativa está conformada por los siguientes componentes:

Misión: “implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía: una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía” (Goodstein, 1998, p. 22)

Visión: “conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que proporcionan el marco de referencia de la empresa en dos tiempos: lo que se es y lo que se quiere ser” (Romer, 1994, p. 73)

Valores: “son principios, metas, normas generales que dentro de una cultura tienen un valor intrínseco; en el ámbito organizacional los valores definen lo que los miembros de una organización cuidan o están preocupados” (Gámez, Soria y López, 2006, p.150)

Objetivos: “son condiciones o metas finales que los administradores de la organización se esfuerzan por conseguir (...) ayudan a fijar el rumbo, a enfocar el esfuerzo, a guiar las conductas y a evaluar los progresos” (Hitt, 2006, p.170)

7. Barreras de la comunicación

En el ámbito organizacional existen acciones que pueden entorpecer y perjudicar las comunicaciones. Estas acciones son conocidas como barreras de la comunicación.

Margarida Kunsch (2000) divide las principales barreras de la comunicación organizacional de la siguiente manera:

1. Barrera administrativa/burocrática: Surgen de la forma en que las organizaciones operan y procesan su organización. Se hablan de cuatro condiciones: distancia física, especialización función-tarea, relaciones de poder y la posesión de información.
2. Exceso de información: sobrecarga de informaciones de toda orden de las formas más variadas, la proliferación de papeles administrativos e institucionales, reuniones innecesarias e inútiles, número creciente de nuevos medios impresos y electrónicos, todo esto viene a causar una especie de saturación para el receptor.
3. Comunicaciones incompletas: son aquellas informaciones fragmentadas, distorsionadas o sujetas a dudas, y las informaciones no transmitidas o negadas.
4. Juicios de valor: juicios basados en aquello que el receptor piensa del comunicador, en las experiencias previas que el receptor tuvo con el comunicador o en el significado anticipado del mensaje
5. Credibilidad de la fuente: el nivel de credibilidad que el receptor atribuye al comunicador afecta directamente sus relaciones, en relación a las palabras y las ideas del comunicador. Si no se acredita la fuente, naturalmente se tenderá a reaccionar de forma negativa a los mensajes recibidos.
6. Filtración de información: esto ocurre cuando la información en la comunicación es manipulada para que esta sea percibida positivamente por el receptor
7. Lenguaje intragrupal: esto ocurre cuando los grupos en virtud de su cohesión, a veces crean un vocabulario específico q solo es entendido por sus miembros.
8. Diferencia de status: representada por niveles jerárquicos y simbólicos pueden ser barreras de la comunicación en cuanto parecen una amenaza a alguien que está en un nivel jerárquico inferior. Esas diferencias contribuyen a aumentar la competencia entre personas y departamentos en torno al poder y para la ruptura de las comunicaciones entre los varios niveles, sobre todo entre superiores y subordinados.

9. Presión del tiempo: esta barrera impide un encuentro frecuente entre jefes y subalternos. Este “corto circuito” en el proceso comunicacional puede generar problemas con consecuencias comprometiendo la eficiencia y eficacia de la comunicación.
(pp. 74-77)

8. *Plan de comunicaciones internas*

Al momento de la elaboración de un plan de comunicaciones internas, se deben tener en cuenta y seguir unos pasos necesarios para que éste tenga sentido.

Como argumentan Wilcox, Cameron y Xifra (2006) “aunque pueden producirse ciertas variaciones, todo plan se compone de ocho elementos esenciales” (p.197)

8.1. *Situación*

Antes de elaborar un plan de comunicaciones, se debe partir de una situación anteriormente establecida. Como bien establecen Wilcox, Cameron y Xifra (2006) “No se pueden establecer objetivos válidos sin entender la situación que ha llevado a la conclusión de que se necesita un programa de relaciones públicas” (p.197)

8.2. *Objetivos*

Una vez revisada y comprendida la situación en cuestión se deben elaborar los objetivos que desea cumplir el plan a elaborar. De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra (2006) “Un objetivo suele definirse en relación con los resultados del programa y no con necesidades del mismo. En otras palabras, los objetivos no deben ser ‘medios’ sino ‘fines’” (p.199)

8.3. *Público*

Todo plan debe tener una audiencia clave o público al cual va dirigido. Conociendo a este público específico se les puede hacer llegar la información deseada de una manera óptima.

8.4. *Estrategia*

Wilcox, Cameron y Xifra (2006) declaran lo siguiente:

La definición de la estrategia describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global. Se puede destacar

una estrategia general, o bien el programa puede tener diversas estrategias, en función de los objetivos y los públicos seleccionados. (p.204)

Se puede decir que las estrategias son acciones a largo plazo que van a ayudar con el cumplimiento de los objetivos ya planteados.

Incluidos dentro de la estrategia se encuentran los mensajes clave a ser utilizados a lo largo de la aplicación del plan

8.5. Tácticas

A diferencia de la estrategia, las tácticas son acciones puntuales que resuelven problemas.

Wilcox, Cameron y Xifra (2006) establece la siguiente definición para tácticas:

Las tácticas se corresponden con iniciativas puntuales a través de las cuales las relaciones públicas gestionan las situaciones y problemas de relaciones públicas y esquivan los obstáculos; es decir, el cómo hacerlo en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas. (p.205)

8.6. Calendario o cronograma

Para la elaboración y correcto seguimiento de un plan, se debe elaborar un calendario que distribuya las actividades de la manera más eficiente para el cumplimiento de dicho plan.

Wilcox, Cameron y Xifra (2006) declara lo siguiente:

Los tres aspectos básicos del calendario en la planificación de un programa son los siguientes: (1) decisión de cuando debe realizarse la campaña; (2) determinación de la secuencia adecuada de actividades; y (3) recopilación de la lista de actividades que deben llevarse a cabo para obtener un producto final. (p.207)

8.7. Presupuesto

Todo plan de relaciones públicas o comunicaciones requiere de la elaboración de un presupuesto. Este consiste en una estimación de los gastos necesarios a realizar para el cumplimiento del plan.

8.8. Evaluación

Wilcox, Cameron y Xifra (2006) define evaluación como “el elemento de la planificación que compara los objetivos declarados en el programa con los conseguidos.” (p.211)

La evaluación viene a ser el último paso de los ocho en cuestión. Se elabora una vez finalizado el plan y permite controlar la manera en que se llevo a cabo el mismo.

9. Técnicas de seguimiento y observación

En el momento de elaborar un experimento, se requieren algunas técnicas que permitan tener un control y manejo de lo que se está haciendo. Estas son:

9.1. Observación

La observación científica es la búsqueda deliberada, llevada con cuidado y premeditación, en contraste con las percepciones casuales, y en gran parte pasivas, de la vida cotidiana. (Kaplan, sf; cp.Ander Egg, 1982, p. 197).

Ander Egg (1982) establece que:

Mediante la observación se intentan captar aquellos aspectos que son más significativos de cara al fenómeno o hecho a investigar para recopilar los datos que se estiman pertinentes. La observación abarca también todo el ambiente (físico, social, cultural, etc.) donde las personas desarrollan su vida. (p.197)

Así mismo, Ander Egg (1982) plantea que “según sean los medios utilizados para la sistematización de lo observado, el grado de participación del observador, el número de observadores y el lugar donde se realiza, la observación puede adoptar diferentes modalidades”. (p.201)

Ander Egg (1982, p. 201-204) enumera cuatro modalidades de observación

1. Según los medios utilizados para sistematizar lo observado
2. Según el papel o modo de participar del observador
3. Según el número de observadores
4. Según el lugar donde se realice

Por otro lado, Cegarra (2004) plantea que:

La observación es el proceso mental que nos permite discernir las características diferenciales de las cosas, situaciones, comportamientos, objeto de nuestra atención. Es una facultad importante para el investigador de las ciencias naturales y sociales. La observación es algo más que “mirar” y requiere una concentración sobre y en lo que se observa, a fin de poder discernir entre lo importante y lo accesorio. (p.66)

9.2. *Entrevista*

Ander Egg (1982) define entrevista como:

Una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada teniendo un propósito profesional. Presupone, pues, la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recopilación va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre; en ambos casos se recurre a una “guía” o “pauta” que puede ser un formulario o un esquema de cuestiones que han de orientar la conversación. (p.226)

Ander Egg (1982) divide la entrevista en dos modalidades:

1. Entrevista estructurada o formal: se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad.
2. Entrevista no estructurada o informal: se trata, en general, de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación, teniendo como característica principal la ausencia de una estandarización formal. (p.227).

Por otro lado, Namakforoosh (2005) define entrevista como:

Una entrevista cara a cara, en donde el entrevistador pregunta al entrevistado y recibe de éste las respuestas pertinentes a la hipótesis de la investigación. Las preguntas y su secuencia demuestran el grado de estructuración de la entrevista. Las entrevistas personales pueden llevarse a cabo en el domicilio de las personas (casa por casa), en su lugar de trabajo, mediante intercepciones en la calle o en centros comerciales. (p.139)

9.3. *Cuestionario*

Ander Egg (1982) define cuestionario como:

Instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación. Esta

operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de la encuesta, permite estudiar el hecho propuesto de la investigación o verificar hipótesis formuladas. (p. 273).

Según Bernal Torres (2006) se entiende por cuestionario como un:

Conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis u objeto de estudio y control del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (p.217).

Ander Egg (1982) divide el cuestionario en cuatro modalidades:

1. Cuestionarios de respuesta indirecta: son los utilizados en las entrevistas estructuradas
2. Cuestionario de respuesta indirecta: Son los respondidos directamente por la persona o grupo interrogado.
3. Cuestionario precodificado: es aquél cuyas preguntas están formuladas de tal manera que sólo exigen elegir respuestas preestablecidas de acuerdo con el código que se ha escogido.
4. Cuestionario postcodificado: es aquél cuyas respuestas están formuladas libremente con las palabras y términos del sujeto encuestado (p.274)

9.4. Encuesta

Definido por Ander Egg (1982) como cuestionario enviado por correo es:

Un procedimiento de recopilación de datos cuya característica fundamental es la de utilizar un cuestionario en el que los encuestados contestan por sí mismos, es decir, sin intervención directa de ninguna de las personas que participan en el trabajo de campo. (p.244)

9.5. Análisis de contenido

Ander Egg (1982) define el análisis de contenido como:

Una técnica de recopilación de información que permite estudiar el contenido manifiesto de una comunicación, clasificando sus diferentes partes conforme a categorías establecidas por el investigador, con el fin de identificar de manera sistemática y objetiva dichas categorías dentro del mensaje. (p.330).

9.6. Focus group

Según Namakforoosh (2005) se entiende por *focus group* o sesión de grupo como:

Reunión en la que participan de 10 a 12 personas que se encuentran en una sala y platican sobre cierto tema previamente establecido. El grupo será conducido por una persona a quien se denomina “moderador”, cuya función es, basándose en una serie de objetivos definidos, dar inicio a la sesión y dirigir la discusión buscando que los objetivos establecidos se cumplan. (p.205)

IV. MARCO REFERENCIAL

1. Global Insurance Technology

Global Insurance Technology (GIT) es una compañía encargada de la elaboración de software destinados a agencias aseguradoras.

Fundada en 1994 por Antonio Guzmán y Ricardo Marín, cuenta con más de 15 años en el mercado laboral ofreciendo productos de alta calidad y estableciendo relaciones y una base sólida con compañías internacionales en países como Chile, Argentina, Perú, México, Bolivia, Nicaragua, España, Portugal, Canadá y Estados Unidos.

Actualmente se encuentra en crecimiento, adquiriendo sucursales y centros de operación en diferentes países de América tales como: Chile, Costa Rica, Colombia, Estados Unidos, Argentina y Perú.

1.1. Historia

La compañía Global Insurance Technology es el resultado de años de incursión en el mercado especializado de softwares para empresas aseguradoras. Luego de fusiones, separaciones y creaciones surge GIT, como una compañía integral preparada para asumir y enfrentar los retos con lo que se podrían enfrentar en su ámbito laboral.

Según lo expresado en la página oficial de Global Insurance Technology (2004, Historia):

Global Insurance Technology comenzó operaciones en 1980 como la división de seguros del “Grupo Integral de Organización” (GIO) en Caracas, Venezuela. En 1994, luego de varios años de implementaciones exitosas de proyectos en varios países de Latino América y Europa, Antonio Guzmán, director de la división de seguros para ese entonces, funda “Estudios, Aplicaciones y Sistemas Empresariales” (EASE) en sociedad con Ricardo Marín, con el propósito de consolidar los logros de la compañía, como respuesta a los nuevos retos tecnológicos de los tiempos, y como un medio para identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Después de años en Venezuela, por motivos de expansión de mercado y de incursión en el mercado norteamericano, la empresa EASE abre en los Estados Unidos una oficina y nace de esta manera GIT.

A pesar de contar con oficinas en Estados Unidos y diversos lugares de América, la sede de Venezuela sigue siendo el centro de operaciones y desarrollo.

La página oficial de Global Insurance Technology (2004, Historia) establece lo siguiente:

En el año 2000, se crea Global Insurance Technology en Pembroke Pines, FL, EEUU, para expandir la operación de EASE en el mercado Norteamericano. EASE permanece como el centro de desarrollo de la compañía, proveyendo los servicios para el desarrollo de productos y parte de los recursos para la implementación de proyectos.

A partir del primero de enero del año 2001, la empresa Global Insurance Technology comenzó un proceso de fusión con la empresa chilena “InMotion”. Esta fusión crea una base más sólida para que la empresa pueda servir al mercado asegurador mundial.

1.2. Objetivos

De acuerdo con la página oficial de Global Insurance Technology (2004, compañía), el objetivo principal de la empresa es “Ser proveedores globales de software y servicios para compañías de seguros, de manera que puedan mejorar y alinear sus procesos de negocio y ser más efectivos en el mercado.”

J.R.Marín (comunicado personal 21 de enero del 2011) declara qué el objetivo y orientación estratégica de la compañía es el siguiente:

Nuestra empresa cree firmemente en la especialización y en la innovación. Nuestra estrategia actual consiste en:

- Especialización en nuestro nicho: la industria aseguradora.
- Comercialización a nivel mundial, expandiendo nuestra red de oficinas propias bajo un modelo de baja inversión pero con alta capacidad de servicio.
- Diferenciación de la competencia por medio de innovación funcional y tecnológica.
- Estructura de costos muy eficiente, con bajos gastos administrativos, y tecnología base de amplia aceptación.
- Fuerte base metodológica. Este punto es indispensable para entender a nuestra empresa.

1.3. Misión y Visión

Siendo una empresa con varios años en el mercado, que cuenta con un gran número de empleados a nivel internacional, ésta necesita de guías que mantengan a todos los empleados y oficinas trabajando bajo un mismo ideal dirigido hacia un mismo destino.

J.R.Marín (comunicado personal 21 de enero del 2011) declara que la misión de Global Insurance Technology es “Diseñar y proveer soluciones y servicios tecnológicos especializados en la Industria Aseguradora, con la finalidad de aportar valor en el cumplimiento de los objetivos de nuestros clientes”

Igualmente, J.R.Marín (comunicado personal 21 de enero del 2011) define la visión de Global Insurance Technology consiste en:

Ser una empresa con una sólida estructura organizacional que proporcione bienestar a sus empleados, clientes y proveedores. Consolidar el liderazgo mundial de nuestra empresa, en el mercado asegurador, sosteniendo un crecimiento y mejora integral en nuestra organización proyectando confianza en nuestro trabajo.

Es según esta misión y visión que GIT se rige para, día a día, brindar un buen servicio y mantenerse en la misma línea de trabajo en todas sus sedes de América.

1.4. Valores

J.R.Marín (comunicado personal 21 de enero del 2011) establece que los cinco valores principales bajo los que se rige la compañía son los siguientes:

- Enfoque en el cliente: Nuestro objetivo es la satisfacción total de nuestros clientes. Queremos ser vistos no como un proveedor sino como un socio estratégico.
- Especialización: Sólo servimos a la industria aseguradora. A través de los años hemos ganado una experiencia y conocimiento que nos ha permitido desarrollar soluciones altamente integradas. Nuestro conocimiento del negocio asegurador es lo que nos separa de la competencia. Es nuestro activo más valioso y lo ponemos a trabajar para nuestros clientes.
- Respeto por el individuo: Valoramos las diferencias de cada uno de nuestros empleados. GIT está comprometida con su recurso humano, permitiéndole desarrollar todo su potencial. Empleados felices hacen felices a nuestros clientes.
- Trabajo en equipo: Logramos nuestros objetivos trabajando en equipo, colaborando los unos con los otros dentro y fuera de nuestros respectivos departamentos.

- Altos estándares de integridad: Somos honestos y éticos en todas nuestras acciones de negocio y en la forma en que nos tratamos mutuamente.
- Innovación: Creemos que la innovación es el catalizador que nos permite ser competitivos y crecer. Proveemos soluciones innovadoras gracias a nuestra constante investigación de cómo hacer que la tecnología sea útil a nuestros clientes.

1.5. Estructura Organizacional

La compañía Global Insurance Technology cuenta con las siguientes oficinas:

- Santiago, Chile – Oficina principal.
- Caracas, Venezuela – Centro de desarrollo
- San José, Costa Rica – Centro de desarrollo
- The Woodlands, Texas – Presidencia, Ventas y soporte
- Miami, Florida – Ventas y soporte
- Bogotá, Colombia – Ventas y soporte
- Lima, Perú – Ventas y soporte
- Buenos Aires, Argentina – Ventas y soporte

La estructura organizacional de GIT, tomando en cuenta sus sedes en diferentes países, está conformada de la siguiente manera:

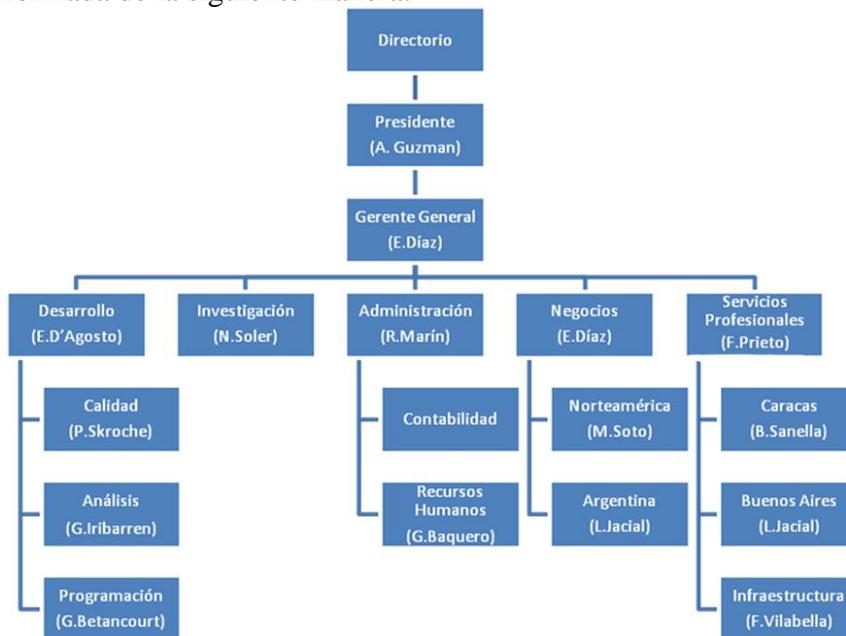


Figura 1 Organigrama de Global Insurance Technology

El centro de desarrollo ubicado en Caracas Venezuela (objeto de estudio de este trabajo), cuenta con los siguientes cargos que aparecen en el organigrama: Desarrollo, Investigación, Administración, Análisis, Programación, Contabilidad, Recursos Humanos y Servicios profesionales en Caracas.

Cabe destacar que no existe dentro de la organización un departamento ni personal alguno encargado de las comunicaciones.

1.6. Clientes

1.6.1. Clientes internos

La sede de GIT ubicada en Caracas cuenta con un número de empleados que llega a los 33, contando entre estos gerentes, desarrolladores, analistas y recepcionista.

1.6.2 Clientes externos

Los clientes externos de GIT son en su totalidad compañías aseguradoras extranjeras. GIT no cuenta con compañías aseguradoras nacionales.

Algunos de sus clientes externos:

- Compañía de seguros Prudential (Argentina)
- PMI (Miami)
- Assuria - Seguros (Suriname)
- ING (Chile)

1.7. Comunicaciones internas

1.7.1. Antecedentes

En los más de 15 años de historia de la compañía, esta nunca ha elaborado una auditoría de comunicaciones internas ni ningún plan de comunicaciones internas. Los procesos de comunicación se llevan a cabo de una manera específica, sin embargo esta manera no se

encuentra concretada ni delimitada. Varios de los medios que habían sido utilizados con anterioridad dentro de la compañía fueron eliminados o discontinuados por motivos de falta de utilización o presupuesto. Entre estos medios se incluyen un boletín escrito con la colaboración de los empleados, llamado LÉASE; un equipo de softball de la compañía que participaba en torneos y contribuía al reforzamiento de la identidad corporativa.

1.7.2. Audiencias clave

Dentro de la compañía las audiencias clave se pueden dividir en dos:

Gerencial: La oficina de Caracas cuenta con tres gerentes que ejercen los cargos de Director Administrativo, Jefe de Servicios Profesionales y Desarrollo.

Operativo: La oficina de Caracas cuenta con 29 empleados que ocupan los siguientes puestos: analistas, desarrolladores, contadores, administradores de personal, consultores, asistentes de venta y recepcionista.

1.7.3 Medios utilizados

Ricardo Marín y Francisco Prieto (comunicado personal, 3 de agosto del 2011) establecen que los medios más utilizados en la comunicación interna de la empresa, debido a la cantidad de empleados y la naturaleza de la misma, son los medios verbales; principalmente reuniones personales, reuniones generales y teléfono. Un pequeño número de empleados hace que las reuniones personales y la comunicación cara a cara sean realmente útiles. Además de estos medios verbales, también se utilizan los medios escritos. El más utilizado de éstos es el correo electrónico, el cual es utilizado diariamente sin ningún tipo de protocolo. Sin embargo, también es utilizada, aunque en menor medida, la cartelera; que muestra información tanto institucional como social y la Intranet, que almacena información de cómo realizar procesos administrativos.

V. MÉTODO

1. *Objetivos*

1.1 *Objetivo general*

- Diseñar un plan de comunicaciones internas para la compañía Global Insurance Technology (GIT)

1.2 *Objetivos específicos*

- Precisar los problemas presentes en la comunicación interna de GIT
- Determinar el nivel de conocimiento de la identidad corporativa (conceptual y gráfica) en los empleados de Global Insurance Technology
- Definir y describir las audiencias internas de la compañía Global Insurance Technology.
- Definir las acciones más apropiadas para corregir los problemas encontrados en la empresa

2. *Modalidad*

Este trabajo de investigación utilizó como modalidad la número IV: Estrategias de comunicación.

Según el manual de Tesis de la Escuela de Comunicación Social (según lo recuperado en el año 2010), esta modalidad consiste en la creación de estrategias de comunicación amparadas en necesidades reales de alguna organización. El propósito de estos proyectos es la evaluación del problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés

Dentro de la modalidad Estrategias de Comunicación, se utilizó la submodalidad 2, que consiste en el desarrollo de estrategias comunicacionales destinadas a satisfacer las necesidades específicas de la organización.

Esta modalidad fue utilizada debido a que el objetivo principal de este trabajo de investigación fue diseñar un plan de comunicaciones internas para la empresa Global Insurance

Technology acoplándose a las necesidades específicas de sus audiencias. Del mismo modo, fue utilizada la submodalidad 2, ya que este trabajo consistió en desarrollar una estrategia de comunicación y no únicamente una auditoría de un plan de comunicaciones ya existente.

3. Delimitación

Los criterios que se utilizaron para delimitar este trabajo de investigación fueron:

Criterio temporal: Este trabajo fue hecho entre los meses de octubre de 2010 a julio de 2011, para un período de diez meses. Esto debido a que es un tiempo suficiente para auditar y crear un plan para una empresa pequeña de 30 personas.

Criterio espacial: la investigación fue elaborada en las oficinas e instalaciones de la empresa Global Insurance Technology, ubicadas en la ciudad de Caracas.

Criterio temático: Esta investigación consistió únicamente en el análisis de las comunicaciones internas de la compañía anteriormente mencionada y del mismo modo, consistió en la creación de un nuevo plan de comunicaciones internas que se ajustará a las necesidades comunicacionales de las audiencias internas de esta empresa.

4. Tipo de investigación

El tipo de investigación empleado en este Trabajo de Grado fue el estudio exploratorio.

Según Hernández Sampieri (1991),

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.” (p.59)

Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables. (p.59)

Según Namakforoosh (1989)

El propósito del estudio exploratorio es encontrar lo suficiente acerca de un problema para formular hipótesis útiles... en general, tiene pocas o ninguna hipótesis formales (no se tienen nociones preconcebidas) y utiliza métodos suaves para poner el problema en foco y probar a los empleados. La idea principal de este estudio es obtener un conocimiento más amplio respecto al problema del estudio. (p.92)

Al no haber existido una investigación o estudio previo de las comunicaciones internas de la compañía Global Insurance Technology, el tipo de investigación utilizado, tuvo que ser, necesariamente, el estudio exploratorio.

5. Diseño de investigación

El diseño que se utilizó para este trabajo de investigación fue el diseño no experimental.

Sampieri (1991) define investigación no experimental como “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables (...) lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (p.189)

El estudio realizado fue no experimental ya que no hubo manipulación de variables, sino que se observaron los fenómenos sin intervenir en los mismos.

6. Sistema de variables

Según los objetivos específicos que se trabajaron en este estudio, las principales variables fueron las siguientes:

Comunicación interna:

Según La Porte (2001), Comunicación interna se refiere a

Tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. (p.43)

Es decir, comunicación interna se refiere a toda aquella comunicación dirigida a los clientes internos, en concordancia con la misión, visión y valores de la empresa.

Audiencia interna:

Mathur, P. (2005) define a la audiencia interna como los “empleados dentro de una organización, vistos como consumidores de un producto o servicio por parte de otra parte de la organización.” (p.141)

Se entiende por audiencia interna al empleado de una empresa, al cual van dirigidas las comunicaciones internas y al que hay que satisfacer para que brinde un buen servicio a los clientes externos.

Identidad empresarial:

Costa (2003) entiende por identidad corporativa como un “‘sistema’ de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones” (pág. 42)

Es decir, por identidad empresarial comprendemos las características y valores de una empresa que conforman la misión y la visión de la misma y crean un sentido de identificación tanto para sus clientes internos como externos.

7. Operacionalización

Una vez definidas las variables, se procedió a definir las dimensiones de dicha variable, y a partir de estas, seleccionar las dimensiones a utilizar así como elaborar, basándonos en éstas, las bases de las preguntas y en qué instrumento figuraron.

Tabla 1. Operacionalización de variables I

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Fuentes	Instrumentos
Comunicación Interna	Mensaje	Formal	¿Principalmente, qué tipo de información circula en el ambiente de	Expertos y Empleados	Encuesta
		Informal			Entrevista

			<p>trabajo?</p> <p>Instrucciones de trabajo, informaciones generales, estímulos al trabajo</p> <p>¿Qué tipo de información es conveniente enviar a los empleados de una organización y por qué?</p>	Expertos	
	Barreras	<p>Administrativas- Burocráticas</p> <p>Exceso de información</p> <p>Comunicaciones incompletas</p> <p>Juicios de valor</p> <p>Credibilidad de la fuente</p> <p>Problemas de semántica</p> <p>Filtración de</p>	<p>Marque con una x cuales de las siguientes barreras cree usted que interfieren en la comunicación dentro de la compañía</p> <p>Habitualmente, cuáles son las principales barreras que se observan en la</p>	<p>Empleados</p> <p>Expertos</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>

		información	comunicación de la organización con sus audiencias internas y de qué manera influyen en el proceso comunicacional		
		Lenguaje intragrupal			
		Diferencia de estatus			
		Presión de tiempo			
		Sobrecarga de comunicación			
Flujo		Vertical ascendente	Durante su jornada laboral, de quién recibe usted la mayor parte de la información?	Empleados	Encuesta
		Vertical descendente			
		Horizontal			
		Transversal			Entrevista
		Circular			
Medios		Orales	Marque con una X los medios que mas utilice para comunicarse dentro de la empresa. ¿Aparte de los medios utilizados, que medios gustaría	Empleados	Encuesta
		Escritos			
		Pictográficos			
		Escrito-pictográfico			
		Simbólico			
		Audiovisuales			
		Presencia personal			
		Telemáticos			Entrevista

			<p>que la organización utilizara para comunicarse con usted?</p> <p>¿Cuáles son los medios más apropiados para mantener una comunicación eficiente a nivel de Comunicaciones Internas?</p> <p>¿Es conveniente utilizar en la comunicación interna herramientas vinculadas a la web 2.0? Por qué?</p>	Expertos	
	Frecuencia	Diaria Semanal Trimestral Mensual Otro	Con que frecuencia recibe mensajes oficiales que apoyen la actividad que	Empleados	Encuestas Y Entrevistas

			<p>realiza dentro de la organización?</p> <p>¿Cuál es la frecuencia apropiada para enviar información institucional a los empleados?</p>	Expertos	
--	--	--	--	----------	--

Tabla 2. Operacionalización de variables II

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Fuentes	Instrumentos
Identidad empresarial	Visual	Logotipo	<p>¿De las siguientes opciones que se presentan a continuación cuál es el logo de la empresa?</p> <p>Identifique entre las siguientes opciones que se presentan a continuación los colores propios de la organización</p>	Empleados	Encuesta
		Símbolo			
		Color			
		Tipografía			

			<p>¿En dónde visualiza usted habitualmente elementos como el logo o color de la empresa?</p> <p>¿Por qué es importante reforzar entre los empleados el conocimiento de los elementos de la identidad gráfica o visual?</p> <p>¿Cuáles es la mejor manera de promocionar estos elementos entre las audiencias internas?</p>	Expertos	
	Conceptual	Historia	<p>¿Conoce usted el año de creación de la empresa?</p> <p>¿Conoce usted quienes fueron los fundadores</p>	Empleados	Encuesta

			de la empresa?		
		Misión	De la siguiente lista de frases, marque con un X el que le parezca más apropiado como misión de la compañía		
		Visión		De la siguiente lista de frases, marque con una X la que le parezca más apropiada como visión de la compañía.	
		Objetivos	De la siguiente lista de objetivos, marque con una X el que le parezca más apropiado para la compañía.		Entrevista
		Valores	Marque con una x cuales cree usted que son los valores		

			principales de Global Insurance Technology ¿Por qué es importante que los empleados conozcan y manejen adecuadamente los elementos de la identidad conceptual de la compañía? ¿Cuál es la manera más apropiada para hacer llegar esta información a los empleados?		
--	--	--	--	--	--

8. Unidades de análisis, población y muestra

Hernández Sampieri (1991) define las unidades de análisis como “quiénes van a ser medidos, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación.” (p.209)

Para este trabajo de investigación la unidad de análisis escogida fue todo el personal de la sede de Caracas, Venezuela de la compañía Global Insurance Technology. Este personal incluye: gerentes y empleados, quienes proveyeron la información necesaria tanto para conocer a la empresa como también para la elaboración del plan de comunicaciones internas propuesto.

Ander-Egg (1982) “Se entiende por población como la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos, que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción o muestra que se pretenda que reúna las mismas características y en igual proporción.” (p.179)

La población utilizada para este trabajo consistió en:

En lo que se refiere a entrevistas, la población consistió en los gerentes de la empresa. Y posteriormente en los expertos en comunicaciones.

En lo referente a encuestas, la compañía Global Insurance Technology cuenta en su sede de Caracas con 32 empleados. Debido a causas mayores, la población de encuestados fue de 27 empleados.

Sudman, (citado por Sampieri, 1991) define muestra como un “subgrupo de la población.” (p.210)

Igualmente, Sampieri (1991) establece que “Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población.” (p.210)

Sampieri (1991) expone dos tipos de muestra, las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En éstas últimas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis. Las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a formulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas, y desde luego, las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas. (p.212)

9. Técnicas e instrumentos

Sampieri (1991) establece que “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.” (p.242)

Para obtener la información requerida de la muestra anteriormente nombrada, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Entrevistas:

Namakforoosh (2005) entiende por entrevista al “proceso de interrogar o hacer preguntas a una persona con el fin de captar sus conocimientos y opiniones acerca de algo, con la finalidad de realizar alguna labor específica con la información captada.” (p.139)

Se elaboraron entrevistas presenciales y, debido a motivos de causa mayor, entrevistas por correo.

Cuestionario:

Ander Egg (1982) define cuestionario como:

Instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación. Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de la encuesta, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación o verificar hipótesis formuladas. (p.273)

9.1 Instrumentos originales:

Encuesta a los empleados

Buenas tardes:

A continuación se le presentan un cuestionario relacionado a la comunicación emprendida en la empresa Global Insurance Technology.

Se le agradece responder todas las preguntas.

Cargo que emplea _____ Años en la compañía _____

1. ¿Principalmente, qué tipo de información circula en el ambiente de trabajo?

() Instrucciones de trabajo

- Informaciones generales
- Estímulos al trabajo
- Otro _____

2. Marque con una x cuales de las siguientes barreras cree usted que interfieren en la comunicación dentro de la compañía

- Administrativas-Burocráticas
- Exceso de información
- Comunicaciones incompletas
- Juicios de valor
- Credibilidad de la fuente
- Problemas de semántica
- Filtración de información
- Lenguaje intragrupal
- Diferencia de estatus
- Presión de tiempo
- Sobrecarga de comunicación
- Información incompleta

3. ¿Durante su jornada laboral, de quién recibe usted la mayor parte de la información?

- Superiores
- Compañeros
- Subordinados
- Todos los anteriores

4. Marque con una X los medios que mas utilice para comunicarse dentro de la empresa

- Verbales
- Escritos

- Pictográficos
- Escrito-pictográfico
- Simbólico
- Audiovisuales
- Presencia personal

5. ¿Cuáles de estos instrumentos son los más utilizados para comunicarse dentro de la compañía?

- Mail
- Memos
- Cartelera
- Teléfono
- Intranet
- Comunicación Oral
- Reuniones
- Otro _____

6. ¿Aparte de los medios utilizados, que medios gustaría que la organización utilizara para comunicarse con usted?

7. ¿Son utilizadas las vías de comunicación 2.0, *Facebook* y *Twitter*?

- Sí
- No

8. En caso de ser positiva la respuesta a la pregunta #7, ¿Cree usted que estas vías de comunicación son útiles a nivel laboral?

Sí

No

9. En caso de ser negativa la respuesta a la pregunta #7, ¿Cree usted que estas vías de comunicación podrían presentar alguna ayuda o utilidad a las comunicaciones de la empresa?

Sí

No

10. ¿Con que frecuencia recibe mensajes oficiales que apoyen la actividad que realiza dentro de la organización?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

Otro _____

11. ¿De las siguientes opciones que se presentan a continuación cuál es el logo de la empresa?

#1 _____ #2 _____ #3 _____

12. ¿En dónde visualiza usted habitualmente elementos como el logo o color de la empresa?

13. ¿Conoce usted el año de creación de la empresa?

Sí

No

14. ¿Conoce usted quienes fueron los fundadores de la empresa?

Sí

No

15. De la siguiente lista de frases, marque con un X la que más le recuerde a la misión de la compañía

“Diseñar y proveer soluciones y servicios tecnológicos especializados en la Industria Aseguradora, con la finalidad de aportar valor en el cumplimiento de los objetivos de nuestros clientes”

“Proveer a nuestros clientes con el mejor servicio en lo que respecta a la Industria Aseguradora, dándonos a conocer, de esa manera, alrededor del mundo”

“Diseñar los mejores productos y servicios que faciliten el trabajo de nuestros clientes, manteniendo como prioridad valores indispensables para el funcionamiento eficaz de la empresa”

16. De la siguiente lista de frases, marque con una X la que más le recuerde a la visión de la compañía.

“Convertirnos en una empresa con gran cohesión interna, con bases fuertes en los valores que nos caracterizan, y de esta manera proyectarnos al público externo”

“Consolidar el liderazgo mundial de nuestra empresa, en el mercado asegurador, sosteniendo un crecimiento y mejora integral en nuestra organización proyectando confianza en nuestro trabajo.”

17. Marque con una x cuales cree usted que son los 5 valores principales de Global Insurance Technology

- Respeto al individuo
- Mejora continua
- Especialización
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Trabajo duro
- Altos estándares de integridad

18. ¿Cuál considera usted que es el principal objetivo de Global Insurance Technology?

Entrevista a gerentes y recursos humanos GIT

Nombre y cargo

1. ¿Qué tipo de información es conveniente enviar a los empleados de una organización y por qué?

2. Habitualmente, ¿cuáles son las principales barreras que se observan en la comunicación de la organización con sus audiencias internas y de qué manera influyen en el proceso comunicacional?

3. ¿Cuáles son los medios más apropiados para mantener una comunicación eficiente a nivel de Comunicaciones Internas?

4. ¿Es conveniente utilizar en la comunicación interna herramientas vinculadas a la web 2.0?
¿Por qué?
5. ¿Cuál es la frecuencia apropiada para enviar información institucional a los empleados?
6. ¿Por qué es importante reforzar entre los empleados el conocimiento de los elementos de la identidad gráfica o visual?
7. ¿Cuáles es la mejor manera de promocionar estos elementos (identidad gráfica o visual) entre las audiencias internas?
8. ¿Por qué es importante que los empleados conozcan y manejen adecuadamente los elementos de la identidad conceptual (misión, visión, valores, objetivo) de la compañía?
9. ¿Cuál es la manera más apropiada para hacer llegar esta información a los empleados?

Entrevista a experto

Nombre y ocupación

1. ¿Qué tipo de información es conveniente enviar a los empleados de una organización y por qué?
2. ¿Cuáles son los medios más apropiados para mantener una comunicación eficiente a nivel de Comunicaciones Internas?
3. ¿Cuál es la frecuencia apropiada para enviar información institucional a los empleados?
4. ¿Por qué es importante que los empleados conozcan y manejen adecuadamente los elementos de la identidad conceptual (misión, visión, valores, objetivo) de la compañía?

5. ¿Por qué es importante reforzar entre los empleados el conocimiento de los elementos de la identidad gráfica o visual?
6. Al momento de hacer una auditoria de comunicaciones internas, ¿qué aspectos nos indicarían si existe una comunicación sana y funcional?
7. Al momento de elaborar un plan de comunicaciones internas, ¿cuáles son los puntos clave que se deben tener en cuenta?

9.2 Validación y ajuste

Estos instrumentos fueron revisados, corregidos y validados por los profesores Jorge Ezenarro, profesor de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, Rafi Ascanio, profesora de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello y de Postgrado en la misma universidad, y Agrivalca Canelón, profesora de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello y de Postgrado de la misma universidad.

Luego de la validación por estos profesores, los instrumentos corregidos quedaron de la siguiente manera:

Encuesta a los empleados

A continuación se le presenta un cuestionario relacionado con la comunicación emprendida en la empresa Global Insurance Technology.

Se le agradece responder todas las preguntas.

Cargo que desempeña _____ Años en la compañía _____

1. ¿Qué tipo de información circula, principalmente, en el ambiente de trabajo?

() Instrucciones de trabajo

- Informaciones generales
- Estímulos al trabajo
- Otro _____

2. Marque con una X cuáles de las siguientes barreras cree usted interfieren en la comunicación dentro de la compañía

- Administrativas-Burocráticas
- Exceso de información
- Comunicaciones incompletas
- Juicios de valor
- Credibilidad de la fuente
- Estructura de la información
- Filtración de información
- Lenguaje intragrupal
- Diferencia de jerarquía
- Presión de tiempo en la respuesta a la comunicación
- Sobrecarga de comunicación

3. Durante su jornada laboral, ¿de quién recibe usted la mayor parte de la información?

- Superiores
- Compañeros
- Subordinados
- Todos los anteriores

4. Durante su jornada laboral, ¿a quién envía usted la mayor parte de la información?

- Superiores
- Compañeros

- Subordinados
- Todos los anteriores

5. De responder más de una opción en la pregunta #3 (o la opción “todos los anteriores”) organice de quién recibe usted la mayor parte de la información. (Siendo “1” mayor cantidad de información y “3” menor cantidad)

- Superiores
- Compañeros
- Subordinados

6. Marque con una X cuál es el estilo de comunicación prevaleciente para comunicarse dentro de la empresa:

- Verbales
- Escritos
- Pictográficos (representados por mapas, diagramas, fotografías, diseños, etc.).
- Escrito-pictográfico (se valen de la palabra escrita y de la ilustración)
- Simbólico (son signos y señales que se clasifican tanto como visuales como auditivos.
Insignias, banderas, himnos, etc.).
- Audiovisuales
- Presencia personal

7. Marque con una X cuáles son los medios más utilizados para comunicarse al interior de la empresa:

- Mail
- Memos
- Cartelera
- Teléfono
- Intranet

Comunicación Oral

Reuniones

Otro _____

8. ¿Qué medios le gustaría que la organización utilizara para comunicarse con usted, además de los ya existentes?

9. ¿Son utilizadas los medios de comunicación 2.0, *Facebook* y *Twitter*?

Sí

No

10. En caso de ser positiva la respuesta a la pregunta #9, ¿Cree usted que estas vías de comunicación son útiles a nivel laboral? ¿Por qué?

Sí

No

11. En caso de ser negativa la respuesta a la pregunta #9, ¿Cree usted que estas vías de comunicación podrían presentar alguna ayuda o utilidad a las comunicaciones de la empresa? ¿Por qué?

Sí

No

12. ¿Con qué frecuencia recibe mensajes oficiales que apoyen la actividad que realiza dentro de la organización?

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otro _____

13. ¿Le resulta a usted suficiente la frecuencia con la que recibe mensajes oficiales dentro de la organización?

- Sí
- No

14. ¿Conoce usted el emblema de la organización?

- Sí
- No

15. ¿De las siguientes opciones que se presentan a continuación cuál es el emblema de la empresa?



16. ¿En dónde visualiza usted habitualmente elementos como el emblema o color de la empresa?

17. ¿Conoce usted el año de creación de la empresa?

Sí

No

18. ¿Conoce usted quiénes fueron los fundadores de la empresa?

Sí

No

19. ¿Conoce usted cuál es la misión de la empresa?

Sí

No

20. De la siguiente lista de frases, marque con un X la que más le recuerde la misión de la compañía

“Diseñar y proveer soluciones y servicios tecnológicos especializados en la Industria Aseguradora, con la finalidad de aportar valor en el cumplimiento de los objetivos de nuestros clientes”

“Proveer a nuestros clientes con el mejor servicio en lo que respecta a la Industria Aseguradora, dándonos a conocer, de esa manera, alrededor del mundo”

“Diseñar los mejores productos y servicios que faciliten el trabajo de nuestros clientes, manteniendo como prioridad valores indispensables para el funcionamiento eficaz de la empresa”

21. ¿Conoce usted cuál es la visión de la empresa?

Sí

No

22. De la siguiente lista de frases, marque con una X la que más le recuerde a la visión de la compañía.

“Convertirnos en una empresa con gran cohesión interna, con bases fuertes en los valores que nos caracterizan, y de esta manera proyectarnos al público externo”

“Consolidar el liderazgo mundial de nuestra empresa, en el mercado asegurador, sosteniendo un crecimiento y mejora integral en nuestra organización proyectando confianza en nuestro trabajo.”

23. Marque con una X cuáles cree usted que son los 5 valores principales de Global Insurance Technology

Respeto al individuo

Honestidad

Mejora continua

Especialización

Trabajo en equipo

Innovación

Crecimiento personal

Puntualidad

- () Trabajo duro
- () Altos estándares de integridad

24. ¿Cuál considera usted que es el principal objetivo de Global Insurance Technology?

Entrevista a gerentes y recursos humanos de GIT

Nombre y cargo

1. ¿Qué tipo de información es conveniente enviar a los empleados de una organización y por qué?

2. Habitualmente, ¿cuáles son las principales barreras que se observan en la comunicación de la organización con sus audiencias internas y de qué manera influyen en el proceso comunicacional?

3. ¿Cuáles son los medios más apropiados para mantener una comunicación eficiente a nivel de Comunicaciones Internas?

4. ¿Es conveniente utilizar en la comunicación interna herramientas vinculadas a la web 2.0?
¿Por qué?

5. ¿Cuál es la frecuencia apropiada para enviar información institucional a los empleados?

6. ¿Por qué es importante reforzar entre los empleados el conocimiento de los elementos de la identidad gráfica o visual?

7. ¿De qué manera refuerzan en los empleados la identidad visual de la compañía?

8. ¿Cuáles cree usted que es otra manera viable de promocionar estos elementos (identidad gráfica o visual) entre las audiencias internas, además de la utilizada actualmente?
9. ¿Por qué es importante que los empleados conozcan y manejen adecuadamente los elementos de la identidad conceptual (misión, visión, valores, objetivo) de la compañía?
10. ¿De qué manera hacen llegar los elementos de la identidad conceptual a los empleados de la compañía?
11. ¿Cuál podría ser otra manera para hacer llegar esta información a los empleados, además de la utilizada actualmente?
12. De poseer un mayor presupuesto, ¿qué cambios se harían en relación con el área comunicacional de la empresa? ¿Por qué?
13. De poseer un menor presupuesto, ¿qué cambios se harían en relación con el área comunicacional en la empresa? ¿Por qué?

Entrevista a expertos

Nombre y cargo

- 1.- ¿Qué tipo de información es conveniente enviar a los empleados de una organización y por qué?
- 2.- ¿Cuáles son los medios más apropiados para mantener una comunicación eficiente a nivel interno en una organización?
- 3.- ¿Cuál es la frecuencia apropiada para enviar información institucional a los empleados?
- 4.- ¿Cómo han de ser estructurados los mensajes claves?

5.- Habitualmente, ¿cuáles serían las principales barreras comunicacionales que afectan la comunicación dentro de una empresa?

6.- ¿Es conveniente utilizar herramientas 2.0 (Factbook, *Twitter*) en la comunicación interna de una empresa? ¿Por qué?

7.- ¿Quién debería conformar el equipo encargado de diseñar e implementar una estrategia de comunicación en una organización?

8.- Al momento de elaborar un plan de comunicaciones internas, ¿cuáles son los puntos clave que se deben tener en cuenta?

9.- Al momento de hacer una auditoría de comunicaciones internas, ¿cuáles son los aspectos que indican si existe una comunicación sana y funcional?

10.- ¿Por qué es importante que los empleados conozcan y manejen adecuadamente los elementos de identidad conceptual (misión, visión, valores, objetivos corporativos) de una organización?

11.- ¿Por qué es importante reforzar entre los empleados el conocimiento de los elementos de identidad gráfica o visual de la organización?

12.- ¿Cuál es la mejor manera para reforzar el conocimiento de estos elementos entre los empleados de una organización?

13.- Tratándose de una organización perteneciente al sector tecnológico como Global Insurance Technology, ¿cabría considerar otros aspectos relativos a la comunicación interna y su gestión además de los referidos a lo largo de nuestra conversación? ¿Cuáles serían esos aspectos? ¿Cuáles serían sus recomendaciones de cara a la formulación del plan y la gerencia de las comunicaciones internas de una empresa de tecnología?

10. Criterio para el procesamiento de información

Para esta investigación se utilizaron tanto datos cuantitativos como cualitativos.

Para el procesamiento de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas realizadas, se utilizó primero el programa SPSS Statistics, del cual se obtuvieron los gráficos representativos para cada pregunta. Debido a que muchas de las preguntas incluidas en el cuestionario eran de selección múltiple, el programa SPSS Statistics arrojó tantos gráficos como opciones había por cada pregunta.

Cada uno de estos gráficos presenta el porcentaje de los empleados que hayan seleccionado la opción en cuestión. Se reconoció como “mayoría” cualquier porcentaje por encima de 50%.

Posteriormente se procedió a elaborar una serie de gráficos en Microsoft Excel los cuales recopilaron la información más importante de cada grupo de gráficos arrojados por el programa SPSS Statistics para obtener de esta manera un gráfico resumen que explicara los puntos más importantes de los resultados

Los datos cualitativos obtenidos por medio de las entrevistas personales y las entrevistas por correo, fueron introducidos en las matrices de vaciado de datos. En lo referente a las entrevistas personales, se procedió a seleccionar únicamente la información relevante que respondía la pregunta en cuestión, omitiendo cualquier desvarío que se alejara de la misma.

VI. Resultados

1. Resultados encuestas

Luego de realizar las encuestas, se obtuvieron varios resultados. Para efectos de este estudio, se analizaron estos datos y se calcularon los porcentajes que arrojaron las encuestas realizadas a los empleados de Global Insurance Technology. A continuación los datos arrojados por las encuestas a los empleados.

Sobre el tipo de información que circula en la compañía

Para esta pregunta de selección múltiple, se obtuvieron los siguientes resultados: el 81,5% de los encuestados respondió que las “instrucciones de trabajo” eran el tipo de información primordial en la compañía, el 44,4% seleccionó positivo las “informaciones generales”, el 3,7% respondió positivamente a “estímulos al trabajo” y un 0% respondió positivamente a la categoría “otro tipo de información”. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexos 3, 4, 5 y 6)

Sobre las barreras que interfieren en la comunicación de la compañía

Para esta pregunta de selección múltiple, se obtuvieron los siguientes resultados: el 22% de los encuestados respondió que las barreras “administrativo-burocráticas” es una de las principales barreras comunicacionales que afecta a la empresa. El 3,7% seleccionó “exceso de información”, el 33,3% seleccionó “comunicaciones incompletas”, el 11,1% seleccionó “juicios de valor”, el 18,5% seleccionó “credibilidad de la fuente”, el 0% seleccionó de manera positiva la “estructura de la información”, el 29,6% seleccionó “filtración de la información”, el 7,4% seleccionó “lenguaje intragrupal”, el 11,1% seleccionó “diferencia de jerarquía”, el 33,3% seleccionó “presión de tiempo” y el 7,4% seleccionó “sobrecarga de información. Esta pregunta se tomo con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexos 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17)

Sobre la recepción de información

Para esta pregunta de selección múltiple, se obtuvieron los siguientes resultados: el 55,6% afirma que en algún momento recibe información por parte de sus superiores, el 44,4% afirma que en algún momento recibe información por parte de sus compañeros, el 7,4% recibe, en algún momento, información de sus subordinados y el 18,5% afirma recibir información de todos los anteriores. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexos 18, 19, 20 y 21)

Sobre la emisión de información

Para esta pregunta de selección múltiple, se obtuvieron los siguientes resultados: un 63% afirma que en algún momento informa a sus superiores, el 37% afirma que en algún momento pasa información a sus compañeros, el 18,5% pasa información a sus subordinados y por último el 18,5% pasa información a todos los anteriores. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexos 22, 23, 24 y 25)

Sobre la jerarquización de la recepción de información

En esta pregunta de jerarquización los resultados fueron los siguientes: el 69,2% de los encuestados coloca a los superiores como “grupo del que recibe mayor cantidad de información”, en segundo lugar con un 69,2%, los encuestados colocan a los compañeros, y por último con un 76,9% colocan a los subordinados. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexos 26, 27 y 28)

Sobre el estilo o tendencia de comunicación prevaleciente

Para esta pregunta de selección múltiple, se obtuvieron los siguientes resultados: el 66,7% afirmó que uno de los estilos de comunicación prevaleciente en la empresa es la “comunicación verbal”, el 81,5% seleccionó el estilo “escrito”, el 3,7% seleccionó el estilo “escrito-pictográfico”, el 7,4% seleccionó el estilo “audiovisual”, el 25,9% y para las opciones de estilo “pictográfico” y estilo “simbólico” no hubo respuesta afirmativa. Esta pregunta se tomó con base

en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexos 29, 30, 31, 32, 33, 34 y 35)

Sobre medio de comunicación más utilizado

Para esta pregunta de selección múltiple, se obtuvieron los siguientes resultados: el 96,3% seleccionó el “correo electrónico” como uno de los medios de comunicación más utilizados dentro de la compañía, el 0% seleccionó la opción “memos”, el 22,2% seleccionó “cartelera”, el 37% seleccionó la opción “teléfono”, el 40% seleccionó “intranet”, el 55% seleccionó “comunicación oral”, el 37% seleccionó “reuniones” y el 22,2% seleccionó “otro tipo de información”.

El 100% de ese 22,2% que seleccionó la opción “otro tipo de información” se refería a los medios “Skype y Messenger”. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexos 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 y 44)

Sobre otros medios a utilizar

En esta pregunta de tipo abierto, se le pidió a los encuestados que especificaran que otro tipo de información recomendaba para ser utilizado. Para esta pregunta de selección simple los resultados fueron los siguientes: el 23,1% opinó por “redes sociales”, el 7,7% opinó por “mails corporativos”, el 15,4% opinó por “medios audiovisuales”, el 7,7% opinó por “boletines”, el 7,7% opinó por “semanarios” y por último el 38,5% opinó que no hace falta introducir ninguno otro medio de comunicación a la compañía. Esta pregunta se tomó con base en 13 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por el 48,1% de los encuestados. (Ver anexo 45)

Sobre *Facebook* y *Twitter*

Esta pregunta arrojó los siguientes resultados: el 3,7% afirma el uso de las herramientas *Facebook* y *twitter* para uso relacionado con el trabajo, mientras que el 96,3% niega el uso de las mismas. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexo 46)

Sobre la utilidad de *Facebook* y *Twitter*

Ya establecido que estas dos herramientas no se utilizan en el ambiente de trabajo, el 32% opina que si sería útil su utilización debido a accesibilidad, eficiencia y facilidad de uso. Por otro lado el 68% opina que su uso no sería útil debido a que existen mejores herramientas de trabajo, el tipo de actividades laborales no amerita su uso y que no funcionan para el trabajo en cuestión. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexos 47, 48 y 49)

Sobre la frecuencia de emisión de mensajes oficiales

Para esta pregunta de selección simple, se obtuvieron los siguientes resultados: el 14,8% afirma que la frecuencia con la que recibe mensajes es diaria, el 3,7% afirma que la frecuencia es semanal, el 3,7% seleccionó que la frecuencia era quincenal, 37% afirma que la frecuencia es mensual y el 40,7% seleccionó “otra frecuencia”.

De este 40,7% el 20% declaró que la frecuencia de emisión de mensajes oficiales era “eventualmente”, el 30% “sin frecuencia fija”, el 10% “bimensual”, el 10% “semestral”, 10% “anual” y el 20% declaró que “nunca” recibe mensajes oficiales de la empresa. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexos 50, 51, 52, 53, 54 y 55)

Opinión sobre la frecuencia de emisión de mensajes

Esta pregunta de selección simple arrojó los siguientes resultados: al 53,8% de los encuestados le parece suficiente la frecuencia de emisión de mensajes en la compañía, mientras que al 46,2% no le parece suficiente esta frecuencia. Esta pregunta se tomó con base en 26 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por el 96,3% de los encuestados. (Ver anexo 56)

Sobre el conocimiento del emblema de la organización

Esta pregunta de selección simple arrojó los siguientes resultados: el 92,6% de los encuestados afirmó conocer el emblema de la compañía, mientras que el 7,4% negó conocerlo.

Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexo 57)

Sobre el emblema de la organización

Al proveer a los encuestados de opciones de emblema, el 100% de los mismos seleccionó la opción dos, mientras que, tanto la opción uno como para la tres, fueron seleccionadas por el 0% de los encuestados. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexo 58)

Sobre la visualización del emblema

En esta pregunta abierta, las encuestas arrojaron los siguientes resultados: el 53,8% de los encuestados visualiza el emblema de la compañía principalmente en los correos electrónicos, el 42,3% visualiza el emblema en la intranet y el 3,8% en los documentos escritos. Esta pregunta se tomó con base en 26 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por el 96,3% de los encuestados. (Ver anexo 59)

Sobre el conocimiento del año de creación de la empresa

Esta pregunta arrojó los siguientes resultados: el 40,7% afirma que conoce el año de creación de la empresa, mientras que el 59,3% niega conocerlo. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexo 60)

Sobre el conocimiento de los fundadores de la empresa

Esta pregunta arrojó los siguientes resultados: el 59,3% afirma tener conocimiento sobre quiénes fueron los fundadores de la compañía, mientras que el 40,7% niega conocer quiénes fueron. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexo 61)

Sobre el conocimiento de la misión de la empresa

Esta pregunta arrojó los siguientes resultados: el 85,2% aseguró que conoce cuál es la misión de la empresa, mientras que el 14,8% niega conocer cuál es la misión. Esta pregunta se

tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexo 62)

Sobre la misión de la empresa

Esta pregunta arrojó los siguientes resultados: el 88,5% de los encuestados escogió la primera opción, el 11,5% eligió la opción dos, y un 0% escogió la tercera opción. Esta pregunta se tomo con base en 26 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por el 96,3% de los encuestados. (Ver anexo 63)

Sobre el conocimiento de la visión de la empresa

Esta pregunta arrojó los siguientes resultados: el 77,8% aseguró que conoce cuál es la visión de la empresa, mientras que el 22,2% niega conocer cuál es visión. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexo 64)

Sobre la visión de la empresa

Esta pregunta arrojó los siguientes resultados: el 88,9% de los encuestados escogió la primera opción, mientras que el 11,1% eligió la opción dos. Esta pregunta se tomó con base en 26 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por el 96,3% de los encuestados. (Ver anexo 65)

Sobre los valores principales de la empresa

Esta pregunta de selección múltiple arrojó los siguientes resultados: el 37% de los encuestados seleccionó “respeto al individuo” como uno de los valores principales de la empresa, el 55,6% seleccionó “honestidad”, el 55,6% seleccionó “mejora continua”, el 51,9% seleccionó “especialización”, el 85,2% seleccionó “trabajo en equipo”, el 66,7% seleccionó “innovación”, el 11,1% seleccionó “crecimiento personal”, el 7,4 seleccionó “puntualidad”, El 44,4% seleccionó “trabajo duro” y el 37% seleccionó “altos estándares de integridad”. Esta pregunta se tomó con base en 27 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por la totalidad de los encuestados. (Ver anexos 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74 y 75)

Sobre el objetivo principal de la compañía

En esta pregunta abierta, los encuestados dijeron lo siguiente: el 3,8% de los encuestados opinó que el objetivo principal de la empresa era “captar nuevos negocios”, el 23,1% opinó “ser líderes de mercado”, el 30,8% opinó “crear productos de alta calidad”, el 26,9% opinó “ganar dinero” y el 15,4% opinó que el objetivo es “brindar soluciones”. Esta pregunta se tomó con base en 26 casos válidos, es decir, que la pregunta correspondiente fue respondida por el 96,3% de los encuestados. (Ver anexo 76)

2. Resultados entrevistas

Luego de realizar las entrevistas, tanto personales como por correo, se obtuvieron los siguientes resultados:

2.1 Entrevistas a gerencia y relaciones humanas

Tabla 3. Entrevistas a gerencia y relaciones humanas de la empresa GIT

Pregunta/ Entrevistado	Ricardo Marín Director Administrativo	Francisco Prieto Servicios Profesionales	Gloria Baquero Recursos Humanos
¿Qué tipo de información es conveniente enviar a los empleados de una organización y por qué?	“Dependiendo obviamente de la organización son distintos los tipos de información, los empleados deben tener información que sea motivante, no se le puede enviar información a un empleado que los vaya a desmotivar, por lo cual yo creo que la información que es más conveniente enviar sean informaciones de	“Yo creo que información corporativa, de avances, de logros, incluso a veces de inconvenientes que pueda tener en determinados momentos la empresa. Y que sea permeable a todos los estratos de la compañía.”	“Políticas de la empresa y Políticas gubernamentales que impacten al trabajador, nuevos ingresos, asociaciones o alianzas estratégicas, resultados, seguridad industrial,

	futuras contrataciones, de nuevos clientes, de éxito en los proyectos, cualquier cosa que considere que motive.”		cumpleaños, nacimientos, defunciones, promociones.”
Habitualmente, ¿cuáles son las principales barreras que se observan en la comunicación de la organización con sus audiencias internas y de qué manera influyen en el proceso comunicacional?	“La principal barrera podría ser no emitir constantemente. Más que todo un problema de emisión. Por el lado de emisión el problema está en que no se haga regularmente, y en recepción que no se acostumbre a recibir información. Entonces el proceso comunicacional como tal, se afecta de esa manera.”	“A veces esta misma falta de permeabilidad de la información, hace que ciertos mensajes no lleguen como uno quiere que lleguen, más que inconvenientes técnicos, porque somos una empresa de tecnología, ese no es el escoyo que tenemos para comunicarnos, pero cuando no todo el mundo está al tanto de todo lo que ocurre, a veces cierta información no llega de la forma que uno quiere que llegue a las capas más bajas que hay dentro de la organización.”	“Los rumores, la falta de comunicación oficial y oportuna. La influencia por supuesto es nociva porque vicia y entorpece las comunicaciones desviándolas de nuestro objetivo.”
¿Cuáles son los medios más apropiados para mantener una comunicación eficiente a nivel de Comunicaciones	“Nosotros utilizamos principalmente las reuniones generales, persona a persona. Ver a la gente, verle la cara, verle los gestos y que le vean a uno la cara y los gestos. Es mucho más directo, mucho más efectivo y es bidireccional. Luego hay	“Aquí nos resulta más la comunicación directa, la comunicación hablada; aunque en mi caso particular, al trabajar con clientes y con personas que están en proyectos, me gusta la comunicación escrita, vía mail, porque queda reflejado,	“La intranet, la cartelera, boletines internos, circulares y, obviamente, las herramientas vinculadas a la web 2.0. La razón de la implementación de estas últimas es la

Internas?	información que va por la intranet, o por correos generales, y en nuestro caso creo que estos son los medios más apropiados para llegar inmediatamente.”	se le puede hacer seguimiento. No es la más amigable para que llegue a los empleados porque es un poco fría, en cuanto a comunicación; pero a mí me sirve para dejar huella... es más funcional.”	alineación a los intereses de los trabajadores y a sus nuevos medios de información. La empresa no utiliza estos últimos.”
¿Es conveniente utilizar en la comunicación interna herramientas vinculadas a la web 2.0? ¿Por qué?	“Yo creo que no es conveniente, empezando porque internamente nosotros tenemos prohibidos el uso de <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> , etc. Entonces no se puede decir para liberar los filtros de Internet y que cada uno pueda entrar. En nuestro caso por ser tan efectiva la comunicación directa y la comunicación por intranet, no vemos por qué enredarnos con más carga de contenido en otros tipos de medios; en otras palabras, no creo que ese esfuerzo, mejore la comunicación.”	“No. De cara a los clientes, por ejemplo, sería un medio útil. A no ser un producto de venta masiva, de consumo masivo, que tengas noticias diarias acerca del producto, lo veo, yo, lo veo menos útil, el uso de <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> y esas cosas. Como tenemos comunicación total a través del chat e Internet en la compañía, también para comunicarnos con los empleados, más bien no sería útil en este momento.”	“Pienso que sí por la razón a la que me refería en la pregunta anterior. Obviamente, deberíamos contar con un buen webmaster y crear cuentas oficiales de la empresa, administradas por la compañía.”
¿Cuál es la frecuencia apropiada para enviar	“Yo creo que mensualmente. Mensualmente la información que nosotros damos, primero que	“Nosotros teníamos en algún momento un pequeño informe mensual donde se hacían llegar este tipo de	“Depende. El criterio que debe prevalecer a la hora de comunicar es la

<p>información institucional a los empleados?</p>	<p>mensualmente podría haber otro tipo de información; si lo hiciéramos semanalmente seríamos repetitivos o muy vacíos; entonces mensualmente creo que es la frecuencia más apropiada. De todas maneras la intranet se renueva casi diariamente, aunque esta da información muy variada que yo no clasificaría de información institucional.”</p>	<p>comunicados a los empleados, o de eventos y noticias importantes; y se hacía mensualmente, pero yo creo que no debe haber, es decir, se puede establecer una frecuencia en los casos normales, pero siempre que haya información importante yo creo que debe ser transmitida inmediatamente y no tiene que haber una frecuencia necesariamente. Por qué esperar para el siguiente mes para informar algo que es importante y la gente necesita saber. Actualmente se informa cuando aparece algo, quizás no sea lo más adecuado, porque a veces tarda mucho en aparecer algo y la gente está como a la deriva, esperando información.”</p>	<p>oportunidad. Hay comunicaciones que pueden renovarse cada 15 días y otras cada 30. Como habrá las que requieran publicación inmediata. Se debe contar con el criterio y los medios que permitan la actualización adecuada de cada tipo de información.”</p>
<p>¿Por qué es importante reforzar entre los empleados el conocimiento de los elementos de</p>	<p>“Yo creo que eso es importante porque refuerza el sentido de pertenencia de la persona. Toda persona que trabaja en un lugar debe sentir que pertenece y que</p>	<p>“Yo creo que todo eso ayuda a identificarse con la empresa; y se ve en las empresas mucho más grandes que nosotros, en cualquier evento con su logo, su</p>	<p>“Es imprescindible para crear identidad y fortalecer la cultura corporativa.”</p>

<p>la identidad gráfica o visual?</p>	<p>está ayudando en algo (...) ese sentido de pertenencia es importante reforzarlo.”</p>	<p>camisa, en su carpeta y hasta en sus computadoras. Eso ayuda a que el empleado se identifique con la marca y lo sienta como parte de sí. Yo creo que nosotros fallamos mucho en eso, nosotros como empresa, creo que hay que vincularlo más hacia la gente.”</p>	
<p>¿De qué manera refuerzan en los empleados la identidad visual de la compañía?</p>	<p>“Bueno, aquí hay una manera que es directa y continua: todo el mundo en sus correos al final pone el logo y eso es parte de la firma. Entonces cuando ellos mandan un correo siempre van a ver la imagen, y eso de una u otra manera refuerza.”</p>	<p>“Poco... sin palabras”</p>	<p>“Por ahora, se incluye automáticamente en la firma corporativa de cada trabajador para que esté presente en todas las comunicaciones. De igual forma, se cuenta con papelería, brochures corporativos y en algunas áreas de la empresa. “</p>
<p>¿Cuáles cree usted que es</p>	<p>“Bueno, si uno de verdad tuviera como objetivo el que</p>	<p>“Yo creo que los eventos internos funcionan, cuando tú</p>	<p>“Pienso que la empresa tiene clara</p>

<p>otra manera viable de promocionar estos elementos (identidad gráfica o visual) entre las audiencias internas, además de la utilizada actualmente?</p>	<p>la identidad gráfica o visual, o sea el conocimiento de nuestro logo, de nuestras cuestiones, sea mayor del que ahorita es a lo mejor le pudiéramos dar cuadernos. Anteriormente, teníamos blocks. Que les diéramos lapiceros. Pero en muchas partes de la compañía hay logos puestos.”</p>	<p>haces eventos deportivos y llegas al lugar y ves el logo de la empresa y te empiezas a familiarizar. En un momento tuvimos un equipo de softball, y eso hacía que la gente se familiarizara con la marca en aquel momento.”</p>	<p>su política en este sentido, pero que sería interesante reforzar la presencia de nuestra identidad visual a través de rotulados más claros y atractivos en los medios de comunicación interna, a través de mouse pad, screensaver, wallpaper y material POP de interés para el trabajador, en los carnets y en los espacios físicos de la empresa: salas de reuniones, comedor, etc.”</p>
<p>¿Por qué es importante que los empleados conozcan y manejen adecuadamente los elementos de</p>	<p>“Bueno, obviamente, la importancia es que si el empleado no conociera cual es la misión, la visión y qué es lo que pretende la compañía, es mucho más difícil para él lograr los</p>	<p>“Bueno primero para que nos ayuden a remar, en el mismo rumbo, y para que transmitan a los clientes lo que nosotros queremos transmitirles. Si los desconocen, muy difícilmente puedan, vuelvo a decir</p>	<p>“Para mí es vital que el trabajador conozca los elementos de identidad conceptual desde el momento de su</p>

<p>la identidad conceptual (misión, visión, valores, objetivo) de la compañía?</p>	<p>objetivos. El objetivo es que en los proyectos no se pierda dinero.”</p>	<p>“remar”, en el mismo sentido que nosotros y transmitirlos a las personas que queremos que les lleguen.”</p>	<p>preingreso. De hecho es política de la empresa que al nuevo trabajador en el momento de su inducción se le presenten estos elementos con claridad ya que ello le permite conocer a la empresa como tal e identificarse con sus valores y objetivos.”</p>
<p>¿De qué manera hacen llegar los elementos de la identidad conceptual a los empleados de la compañía?</p>	<p>“Bueno, cuando cualquier empleado entra a la compañía, se le da un manual de bienvenida, de inducción y de normas, dentro de su contenido hay una parte que dice cuál es la misión, cuál es la visión, cuáles son las normas, qué es lo que se pretende, el valor de honestidad, de compromiso, el valor de integridad, esa es la manera en que cualquier empleado llega a tener esa</p>	<p>“De vez en cuando los mandamos a leer lo que está en la intranet, y cuando se contratan. Pero con el tiempo cambian, y se difuminan un poco los objetivos; sobre todo si hay algún periodo de confusión. No es mi área, pero yo creo que también fallamos en eso, en tratar de transmitirle eso a los empleados, y me parece muy importante.”</p>	<p>“Oralmente en el momento de la entrevista de contratación, en la inducción y a través del Manual del Trabajador.”</p>

	identidad.”		
¿Cuál podría ser otra manera para hacer llegar esta información a los empleados, además de la utilizada actualmente?	<p>“Bueno, yo creo que si a través de los boletines, a través de la Intranet, hay un área donde siempre se diga cuál es la misión, visión, cualquiera puede entrar, porque que esas cosas se leen una vez y después se olvidan. Si a mí me preguntan cuál es la misión y cuál es la visión, a lo mejor podría decir dos frases de misión y una de visión creyendo que es la misma cosa, porque el concepto no se maneja, es medianamente subjetivo, en el día a día.”</p>	<p>“Me agarraste fuera de base, en verdad no sé”</p>	<p>“Considero que esto se debería reforzar periódicamente en alguna de las comunicaciones oficiales de la empresa.”</p>
De poseer un mayor presupuesto, ¿qué cambios se harían en relación con el área comunicacional de la empresa? ¿Por qué?	<p>“Nosotros sacaríamos un boletín impreso semanal, trataríamos de reforzar la identidad conceptual, gráfica o visual. A lo mejor con equipos de softball, deportivos que eso haría que la gente lleve un logo. Tuviéramos una página de <i>Facebook</i> e incluyéramos a gente echando contenido para que la gente diga que</p>	<p>“Yo creo que a nivel tecnológico estamos más o menos bien ubicados para poder satisfacer las comunicaciones internas. En el caso de nosotros, a veces, perdemos la comunicación con empleados nuestros que están con clientes, que están en el exterior; y siguen siendo empleados de nosotros y la comunicación se debería</p>	<p>“Yo me movería a la web 2.0 por la razón que ya expuse. Los trabajadores no leen los boletines ni los otros medios que utilizamos con la frecuencia y el interés de antes.”</p>

	<p>tenemos nuestra página y coloquen fotografías para tener una relación más directa. Hacer talleres, hacer viajes de conferencias para que los empleados sientan sentido de pertenencia y que haya comunicación.”</p>	<p>mantener. Entonces a lo mejor el uso de videoconferencias, los mismos eventos que mencionaba antes para promocionar la marca, eso hace que tu puedas dar un mensaje que tu quieras permear a los empleados antes del evento. Se ve como, en parte, diversión, pero estas realmente haciéndoles llegar algo, haciéndoles llegar información. Y esas cosas se podrían hacer, como se hizo en algún momento en el pasado, se podrían hacer más frecuentes para mejorar.”</p>	
<p>De poseer un menor presupuesto, ¿qué cambios se harían en relación con el área comunicacional en la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>“Lo que hacemos no es algo que sea muy costoso, no hay que yo diga: si quitáramos eso, me ahorraría dinero y mejoraría el presupuesto. Yo creo que estamos muy en el límite para creer que podemos quitar otras cosas.”</p>	<p>“Yo creo que nada, creo que ya estamos bastante mal como para retirar algo. Nosotros nos comunicamos más que nada por Internet, por correo, por teléfono; y eso no lo podemos quitar”</p>	<p>“Trataría de mejorar los medios con los cuales contamos y motivaría de alguna manera a los trabajadores para conseguir que lean.”</p>
<p>¿Cuáles son los medios más</p>	<p>“El correo, el email y la cartelera son los medios más</p>	<p>“Teléfono, Internet y más que</p>	

utilizados para comunicarse actualmente en la empresa?	usados, después vendrían siendo las reuniones informativas”	todo, presencial.”	
---	---	--------------------	--

2.2 Entrevista a experto en comunicaciones interna

Tabla 4. Entrevista a experto en comunicaciones internas

Preguntas / Entrevistado	<p align="center">Susana Prada Serpa</p> <p align="center">Licenciada en Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello</p> <p align="center">Directora Prada Comunicación Estratégica CA.</p>
¿Qué tipo de información es conveniente enviar a los empleados de una organización y por qué?	<p>La información a enviar va a depender de los objetivos de comunicación trazados con anterioridad. Les puedo mencionar que, generalmente, se envía información que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. afiance el sentido de pertenencia de los empleados con la organización (logros, reconocimientos a la labor cumplida, etc). b. mejore la calidad del trabajo y el clima de la organización (cómo administrar mejor el tiempo, cómo manejar el estrés laboral, etc.) c. que transmita los valores de la organización d. que motive al personal a compartir y conseguir las metas comunes e información sobre planes y proyectos

	<p>importantes</p> <p>Todo esto se hace con la finalidad de tener un empleado totalmente identificado con la organización. Un empleado feliz es un empleado cuyo rendimiento y compromiso en el trabajo es mayor</p>
<p>¿Cuáles son los medios más apropiados para mantener una comunicación eficiente a nivel interno en una organización?</p>	<p>Eso va a depender del tamaño de la organización. Si es una organización pequeña, lo mejor es la comunicación personal, una empresa mediana: carteleras, boletines impresos o electrónicos, e-mails. Si se trata de una empresa grande: sistema de carteleras, boletines/revistas internas, intranet, sistema de video.</p>
<p>¿Cuál es la frecuencia apropiada para enviar información institucional a los empleados?</p>	<p>La comunicación es un proceso que nunca se interrumpe, por lo tanto, la información institucional no debería tener un período mayor de una semana, dependiendo del medio: las carteleras pueden ser cambiadas con una frecuencia muy alta, los boletines de noticias pueden ser diarios, etc.</p>
<p>¿Cómo han de ser estructurados los mensajes claves?</p>	<p>Se deben estructurar basados en los objetivos que queremos alcanzar. Toda comunicación organizacional debe ser</p>

	<p>planificada, y los mensajes deben ser capaces de estimular la respuesta que estamos buscando en las audiencias internas.</p>
<p>Habitualmente, ¿cuáles serían las principales barreras comunicacionales que afectan la comunicación dentro de una empresa?</p>	<p>El desconocimiento por parte de quien elabora la comunicación o la alta gerencia de las necesidades de las audiencias claves. Para que un mensaje tenga el efecto deseado, éste debe contener información relevante tanto para la audiencia como para quién lo emite. Muchas veces cometemos el error de pensar en lo que queremos lograr y no en lo que las personas necesitan escuchar. Son dos áreas de interés que deben ser conciliadas.</p>
<p>¿Es conveniente utilizar herramientas 2.0 (<i>Facebook, Twitter</i>) en la comunicación interna de una empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Por supuesto! Toda organización debe fortalecer sus redes sociales y ¿qué mejor vía para hacerlo que la web 2.0? está demostrado que el 60 % de las conversaciones que se dan en la web a nivel mundial versan sobre un producto, una marca o una empresa. No participar no es una cuestión de elección</p>
<p>¿Quién debería conformar el equipo encargado de diseñar e implementar una estrategia de comunicación en una</p>	<p>La Alta Gerencia, incluido el departamento de comunicaciones. Si no se involucran a los gerentes y éstos no se sienten identificados, las comunicaciones</p>

organización?	se sienten “ajenas” y extemporáneas
¿Cuánto tiempo debería durar la implementación de un nuevo plan de comunicaciones internas para una compañía?	Las campañas deberían ser permanentes.
Al momento de elaborar un plan de comunicaciones internas, ¿cuáles son los puntos clave que se deben tener en cuenta?	Los objetivos de la organización, las necesidades de las audiencias claves y cómo hago para conciliar esas dos áreas tan diversas.
Al momento de hacer una auditoría de comunicaciones internas, ¿cuáles son los aspectos que indican si existe una comunicación sana y funcional?	Un empleado que conoce y se identifica con la organización y la bidireccionalidad de la comunicación
¿Por qué es importante que los empleados conozcan y manejen adecuadamente los elementos de identidad conceptual (visión, valores, objetivos corporativos) de una organización?	Porque esos elementos marcan el camino que la empresa quiere seguir. Marcan su forma de responder y actuar ante determinadas situaciones. Porque son una garantía del comportamiento de la empresa para con el empleado. Además ellos son los principales voceros ante las audiencias externas.
¿Por qué es importante reforzar entre los empleados el conocimiento de los elementos de identidad gráfica o visual de la organización?	Para que se identifiquen con la empresa.
¿Cuál es la mejor manera para reforzar	Con una campaña de comunicación

<p>el conocimiento de estos elementos entre los empleados de una organización?</p>	<p>interna</p>
<p>Tratándose de una organización perteneciente al sector tecnológico como Global Insurance Technology, ¿cabría considerar otros aspectos relativos a la comunicación interna y su gestión además de los referidos a lo largo de nuestra conversación? ¿Cuáles serían esos aspectos? ¿Cuáles serían sus recomendaciones de cara a la formulación del plan y la gerencia de las comunicaciones internas de una empresa de tecnología?</p>	<p>Más que considerar otros aspectos, yo pondría especial cuidado en evitar que la tecnología reemplace el factor humano dentro de las comunicaciones internas. Es decir, siendo una empresa de tecnología tendrá una mayor inclinación al uso de este tipo de herramientas y canales, en ocasiones en detrimento de la comunicación personal. Hay que cuidar el balance entre uno y otro.</p>

3. Discusión de resultados

Luego de obtener los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la compañía, así como de las entrevistas hechas a los gerentes y expertos en comunicación, se procedió a analizar dichos datos.

Sobre el tipo de información que circula en la compañía

Lo reflejado en la entrevista realizada a los gerentes de la empresa expresa que, desde los altos mandos de la compañía existen diferentes puntos de vista sobre cuál es la información que debería circular dentro de la empresa. El Director Administrativo expresa que el tipo de comunicación principal que debe enviarse a los empleados es de tipo “motivacional”, mientras que el Jefe de Servicios Profesionales y la encargada de Recursos Humanos, expresaron que la

información principal a circular dentro de la compañía debe ser compartida entre la motivacional y la información general de la empresa.

Al igual que los gerentes, la experta en comunicaciones internas, Susana Serpa, expresa que lo ideal es una comunicación motivacional, ya que un empleado se desempeña mejor en su área de trabajo si se encuentra feliz y motivado.

Sin embargo, al preguntarles a los empleados cuál es el principal tipo de información que circula en la empresa, éstos expresaron que la información que más reciben es instrucciones de trabajo e información general, mientras que la comunicación motivacional y estímulos al trabajo fue vista como el tipo de comunicación menos compartida. (Ver figura 2)

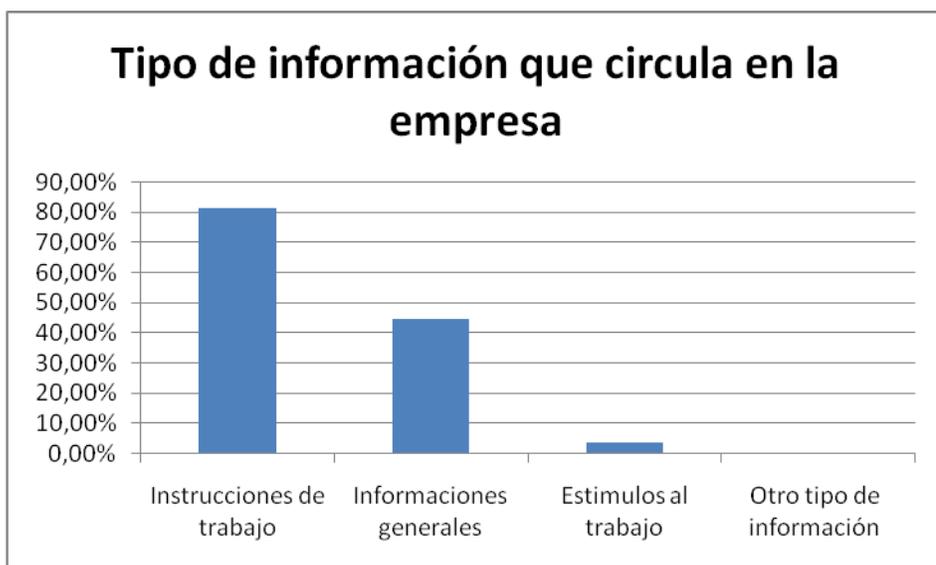


Figura 2. Tipo de información que circula en la empresa

Se puede observar una disparidad de criterios a la hora de establecer los objetivos comunicacionales de la empresa. Hay una brecha entre lo que los gerentes dicen que se hace o debe hacer, y lo que realmente ocurre y cómo es percibido por los empleados. Este tipo de situaciones se solventan al establecer claramente los objetivos que guíen el proceso comunicacional así como las líneas de mensajes clave que se deben compartir en una organización.

Sobre las barreras que interfieren en la comunicación de la compañía

De acuerdo a lo obtenido en las encuestas realizadas a los empleados (Ver figura 3), se puede observar que estos opinan que las principales barreras que interfieren en la comunicación interna de la empresa son las comunicaciones incompletas y la presión de tiempo en el envío y recepción de mensajes. Esto coincide con lo expresado por el Jefe de Servicios Profesionales, quien expresa que la impermeabilidad de la información genera pérdida de la misma en su recorrido hacia los empleados de los niveles más bajos del organigrama. Por otro lado, el director administrativo expresa que la principal barrera es la falta de frecuencia en la emisión de mensajes, hecho que puede ser relacionado con la barrera presión de tiempo expresada por los empleados.



Figura 3. Barreras que interfieren en la comunicación de la compañía

La encargada de recursos humanos establece que el rumor propiciado por la falta de información es uno de los principales obstáculos con el que se encuentra la compañía; además de esto estableció que la influencia también constituye una barrera, esta la podríamos vincular con la barrera administrativo-burocrático que establece Kunsch (2000) específicamente en las condiciones de relaciones de poder y posesión de información.

La experta en comunicaciones interna opina que una de las barreras más comunes es el desconocimiento de información, ya sea por parte de los emisores o de los receptores. Se puede

ver, entonces, que tanto la gerencia como los empleados están de acuerdo con las barreras que interfieren dentro de la empresa, mientras que la barrera expresada por la experta no presenta problemas dentro de la misma.

Sobre la recepción y emisión de información

Luego de observar los datos referentes a la recepción y emisión de información obtenidos en las encuestas a los empleados, se puede ver que una cantidad importante de mensajes son transmitidos entre los superiores y los subordinados, lo que definiría al flujo de comunicación como uno principalmente vertical. Sin embargo también se puede observar que un importante flujo de comunicación viaja horizontalmente entre compañeros; esto quiere decir que el flujo de comunicación horizontal también juega un papel importante en el intercambio de información dentro de la compañía.

Según los datos obtenidos, se puede observar que los encuestados reciben la mayor cantidad de información de parte de sus superiores, y en menor parte de sus subordinados. Esto quiere decir que existen un número mayor de subordinados quienes les mandan información a los superiores. Al existir una mayor cantidad de subordinados, y un menor número de gerentes, los resultados mostraron que existe una menor cantidad de mensajes enviados de gerente a subordinado. Sin embargo, esto no quiere decir que los superiores no envíen información a los subordinados, sino simplemente que hay una menor cantidad de superiores para enviar mensajes.

Sobre las tendencias y medios de comunicación más utilizados

Tanto el Jefe de Servicios Profesionales como el Director Administrativo están de acuerdo en que el estilo de comunicación más utilizado y más útil dentro de la empresa es el estilo verbal. Ambos declararon que este estilo de comunicación, especialmente el medio de reuniones personales, es el más útil dentro de la empresa. Por otro lado, la encargada de Recursos Humanos especificó que los medios más apropiados serían la cartelera, boletines y circulares; es decir, básicamente estilos de comunicación escrita. Los empleados expresaron que el estilo verbal era por el cual recibían mayor cantidad de información, incluyendo en este los siguientes medios: reuniones, teléfono, etc. (Ver figura 4) Esto va de acuerdo con lo que declara

la experta en comunicaciones, quien dice que para una empresa de pequeño tamaño, la comunicación verbal es el estilo de comunicación ideal.



Figura 4. Estilos o tendencias de comunicación utilizadas en GIT

Por otro lado, tanto los empleados como los gerentes, establecieron que la comunicación escrita también cumple un papel altamente importante dentro de la organización, específicamente los correos electrónicos. Este es el principal medio escrito utilizado y, después de la comunicación personal, el segundo medio más utilizado dentro de la empresa (Ver figura 5). Con respecto a los otros medios utilizados (cartelera e Intranet), a pesar de lo que declaró la encargada de recursos humanos, tanto el director administrativo como el jefe de servicios profesionales destacaron que su uso no era tan frecuente debido a la naturaleza de la frecuencia en la que se genera información en la rama de negocios según la que trabaja la compañía. Es decir, no se genera información importante con una frecuencia tan habitual como para que la cartelera y la Intranet se encuentren en constante actualización.

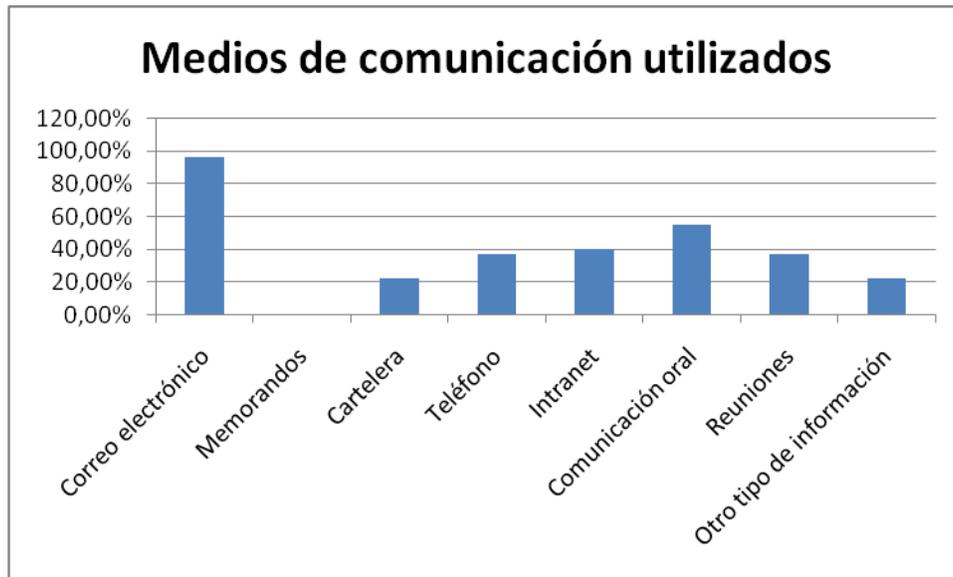


Figura 5. Medios de comunicación utilizados en GIT

Cervera (2004) declara que las reuniones clasifican el flujo comunicacional como uno principalmente vertical descendente, mientras que los correos electrónicos forman parte de un flujo comunicacional horizontal. De esta manera se puede ver que la compañía funciona principalmente con un flujo vertical descendente y luego horizontal.

Sobre las herramientas web 2.0 (*Facebook* y *Twitter*)

Cabe destacar que el uso de tanto *Facebook* como *Twitter* se encuentra prohibido dentro de la compañía, sin embargo, al preguntarles a los gerentes si consideraban el uso de éstos medios como uno útil para el intercambio de comunicación interna el Jefe de Servicios Profesionales y el Director Administrativo, estuvieron de acuerdo en que el uso de estas herramientas no generaría ningún bien comunicacional para la empresa, y que por tanto su uso era innecesario.

La encargada de Recursos Humanos, al contrario, declaró que estos medios deberían ser implementados en la empresa, ya que la comunicación interna de la empresa debería acoplarse a los nuevos medios de comunicación que existen; de hecho expresó que es necesaria la creación de cuentas oficiales de la compañía tanto para *Facebook* como *Twitter*.

Los empleados, en su gran mayoría respondieron que el uso de estas herramientas era innecesario, ya que existían suficientes medios ya establecidos que cumplían con las funciones que estos podían cumplir.

Por otro lado, la experta en comunicaciones declara que el uso de estas herramientas sí debería ser implementado, ya que toda organización debería reforzar y fortalecer las redes sociales, y tanto *Facebook* como *Twitter* son las herramientas ideales para hacerlo.

De acuerdo con la experta, y con la encargada de Recursos Humanos, un uso de herramientas 2.0 entusiasmaría a los empleados de la compañía a leer las informaciones y comunicados emitidos por la empresa.

Sobre la frecuencia de emisión de mensajes

Para este punto, tanto los gerentes como la encargada de Recursos Humanos, estuvieron de acuerdo que no existe una frecuencia fija de emisión de mensajes, y prácticamente estos son emitidos cuando la situación lo amerita. El personal de la empresa, al preguntarles sobre cuál era la frecuencia en la cual recibían mensajes, estos no supieron expresar con qué frecuencia eran recibidos (ver figuras 6 y 7). Esto quiere decir que, como establecen los gerentes, no existe una frecuencia fija de emisión de mensajes a los empleados de la empresa.

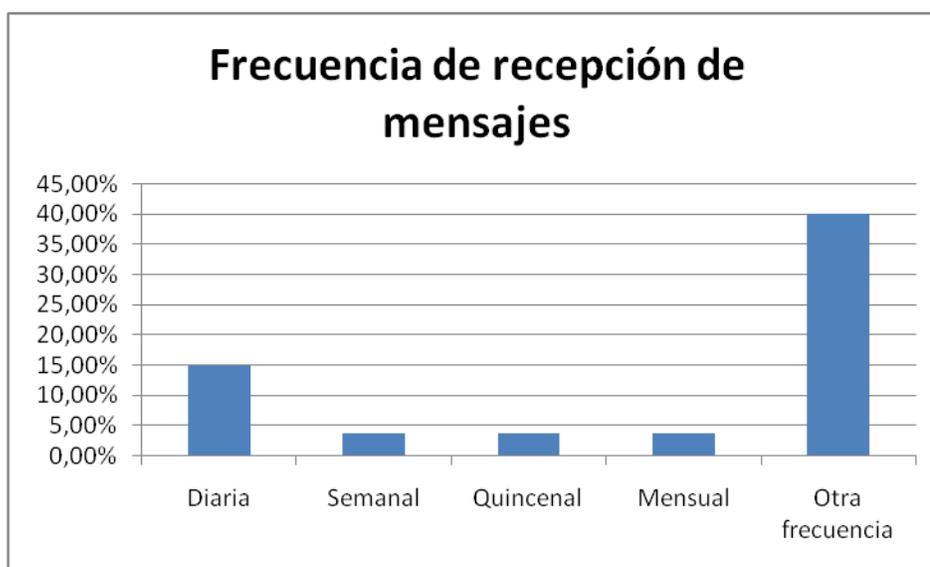


Figura 6. Frecuencia de recepción de mensajes por lo empleados de GIT

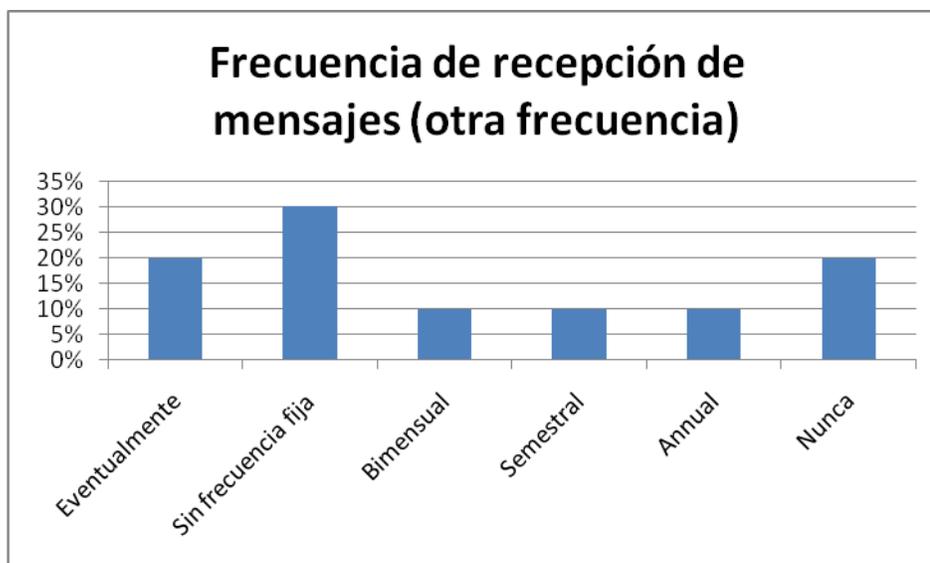


Figura 7. Otra frecuencia de recepción de mensajes percibida por los empleados de GIT

La experta en comunicaciones internas destacó que la frecuencia ideal para la emisión de mensajes no debería ser mayor a una semana, adecuándose a los medios a utilizar, sin embargo, estos podrían ser más o menos frecuentes. Cabe destacar que, aunque los empleados expresaran una confusión en lo que se refiere a frecuencia de emisión y recepción de mensajes, la mayoría de estos afirman estar satisfechos con la frecuencia utilizada. Esto refleja que los empleados están acostumbrados a recibir poca o ninguna información en frecuencias de tiempo no establecidas.

Sobre la identidad visual de la compañía

Tanto el Jefe de Servicios Profesionales como el Director Administrativo y la encargada de Recursos Humanos, estuvieron de acuerdo en que existe una gran importancia en el conocimiento de la identidad visual de la empresa, por razón de sentido de pertenencia a la misma. Esta opinión es compartida por la experta en comunicaciones interna.

Por su parte, la totalidad de los empleados supo identificar cuál es el emblema de la organización, lo que indica que el conocimiento de la identidad visual entre los empleados no presenta ningún problema. A pesar de esto, el Jefe de Servicios Profesionales declaró que la compañía presentaba fallos al momento de hacer conocer su identidad visual.

Tanto los gerentes como los empleados estuvieron de acuerdo en que el medio en el cual más se visualiza el emblema de la compañía es en el correo electrónico, ya que el emblema aparece en todos los correos como firma del emisor. Sin embargo, el Jefe de Servicios Profesionales opinó que este medio no es suficiente.

El Director Administrativo y el Jefe de Servicios Profesionales opinaron que una manera para reforzar esta identidad visual en los empleados puede ser la creación de actividades recreativas deportivas en las cuales se exhiba el emblema de la empresa y genere de esta manera sentido de pertenencia entre los empleados; mientras que la encargada de Recursos Humanos estableció que una mayor presencia del emblema de la compañía dentro de las oficinas (material POP, exhibición en comedores y salas de reuniones) es lo ideal.

Existe, entonces una preocupación por parte de la gerencia respecto a este tema.

Sobre los elementos de identidad conceptual corporativa

Los empleados de la organización están al corriente de la misión de la empresa, sin embargo cuando se trata de la visión la mayoría de los empleados no supo reconocer cual era la verdadera.

En tal sentido, ambos gerentes y la encargada de recursos humanos declararon que es de una gran importancia que los empleados estén al tanto de la misma, ya que es ese factor el que hace que todos trabajen para un mismo objetivo y estén encaminados hacia el mismo fin. Lo que se afirma con las opiniones de la experta en comunicaciones quien además añadió que si no se conocen estos elementos, la empresa no puede estar encaminada a un fin común.

Ambos gerentes y la encargada de recursos humanos, establecieron que tanto la misión y la visión de la empresa no son difundidos con regularidad; únicamente, de manera oficial, al momento de contratación en el manual de bienvenida.

Según la página Web oficial de la compañía, los cinco valores principales bajo los que se rige esta empresa especialización, respeto al individuo, trabajo en equipo, altos estándares de integridad e innovación. Los cinco valores principales, elegidos por los empleados en la encuesta fueron trabajo en equipo, honestidad, mejora continua, innovación y especialización. De los cinco valores escogidos por los encuestados, solo dos de ellos figuran en los valores bajo los que

realmente se identifica la compañía; queriendo esto decir que los encuestados no conocen realmente cuáles son los valores con los que se identifica la empresa (Ver figura 8).



Figura 8. Valores percibidos por los empleados de GIT

Por último, al consultarles a los empleados sobre el objetivo de la compañía, éstos opinaron diferente. Sin embargo, todas las opciones expuestas por los empleados fueron similares en porcentaje (Ver figura 9). Esto quiere decir que no se tiene un conocimiento claro sobre el objetivo de la empresa. De acuerdo con el Director Administrativo, un desconocimiento del objetivo de la compañía afecta de la misma manera que el desconocimiento de la misión o visión, ya que no estarían encaminados todos hacia el mismo fin.

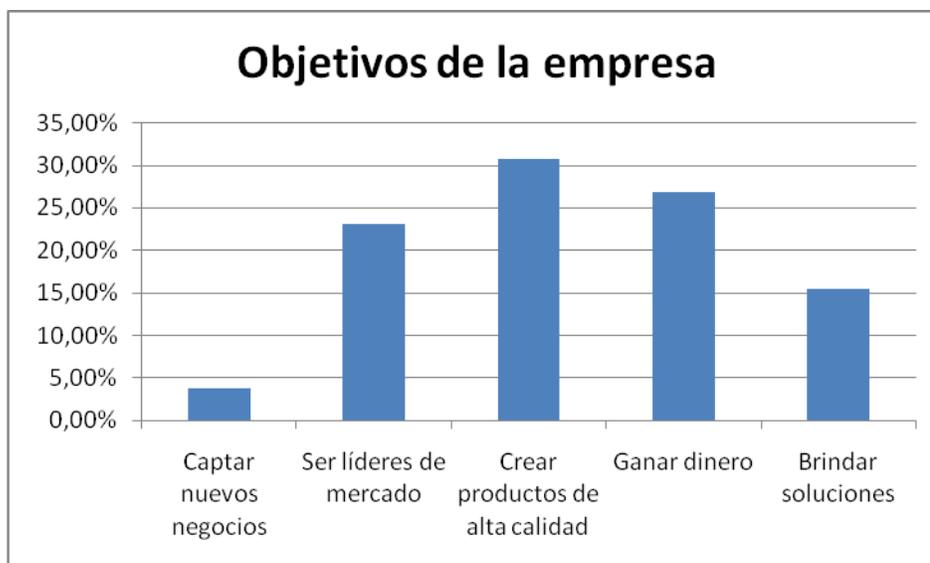


Figura 9. Objetivos de la empresa según el personal de GIT

Según esta opinión, y el desconocimiento general que existe sobre el objetivo de la empresa, queda claro que éste debe ser aclarado a los empleados.

Con respecto al presupuesto y comunicación interna

Al preguntarle a los gerentes que cambiarían en las comunicaciones internas de poseer un presupuesto diferente, ambos declararon lo siguiente: De poseer mayor presupuesto implementarían actividades recreativas deportivas donde se pueda reforzar la identidad empleado-organización; de poseer menor presupuesto no elaborarían ningún cambio.

La encargada de recursos humanos, respecto a un mayor presupuesto, se mostró insistente en la contratación de un webmaster que tuviese bajo su responsabilidad la creación y manejo de redes 2.0, mientras que de poseer un menor presupuesto, al igual que los gerentes no creyó oportuno la eliminación de ningún medio.

Según estas respuestas podemos ver que una preocupación importante en la compañía es la identidad empleado-organización, mientras que existe la creencia que no es útil ni recomendado acortar los métodos y medios utilizados actualmente para comunicarse internamente.

VII. PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA GIT

1. Análisis institucional

De acuerdo a la información obtenida por medio de las encuestas distribuidas y las entrevistas elaboradas, se puede establecer el siguiente análisis situacional de la comunicación interna presente en la empresa Global Insurance Technology.

Actualmente, la empresa Global Insurance Technology presenta problemas en dos áreas importantes en lo que se refiere a su situación comunicacional interna.

Existe un claro desacuerdo en lo que se refiere a los objetivos comunicacionales internos de la empresa. De acuerdo a la información recopilada se percibe una confusión general sobre cuál es el tipo de mensajes que debería circular. El tipo de información que la gerencia cree estar enviando actualmente, no es el mismo tipo que los empleados reciben. Esto presenta uno de los principales problemas comunicacionales que se pretende resolver con el diseño del presente plan de comunicaciones.

Cabe destacar que la organización no cuenta con un departamento o un encargado de comunicaciones, no obstante, el Departamento de Recursos Humanos se encarga de cubrir lo que este vacío ocasiona. Sin embargo, al no contar con ningún especialista en comunicaciones, esta área presenta algunas fallas.

La empresa opera básicamente con un flujo comunicacional verticalmente descendiente, y el hecho que los gerentes no tengan claro el tipo de información que deben enviar y la manera ideal de hacerlo, genera un problema de transmisión y comprensión de mensajes para el resto de los empleados.

Igualmente, los medios utilizados para transmitir información, son limitados al uso del correo electrónico, las reuniones y el teléfono. No existe ningún medio con frecuencia fija que haga llegar información institucional a los empleados. El reforzamiento de los medios ya existentes y la inserción de nuevos medios serán puntos a ser tratados en el plan de comunicaciones.

Además de esto, de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, los medios utilizados oficialmente no generan interés alguno en los empleados. Por esta razón, mucha información deja de ser leída, y por lo tanto, comprendida.

Por último en esta área, a pesar de ser una compañía que se vale de la tecnología para satisfacer a sus clientes, no utilizan ninguna herramienta de la web 2.0 para comunicarse con sus empleados ni para transmitir información.

Por otro lado, los empleados de la organización muestran un conocimiento claro de la simbología de la empresa, sin embargo esta no está realmente presente en el ambiente laboral.

Existe un desconocimiento en lo que se refiere a la identidad conceptual de la compañía. Los empleados no conocen cuál es la visión, valores ni objetivo de la organización. Los gerentes encuentran preocupante el hecho que los empleados no tengan conocimiento sobre estos elementos.

2. Objetivos

Objetivo general

Reforzar el sistema de comunicaciones internas de la compañía Global Insurance Technology para generar una mayor cohesión de sus audiencias internas en torno al logro de sus objetivos de negocio.

Objetivos específicos

- Fortalecer los medios ya existentes en la compañía para que gerentes y empleados puedan comunicarse eficientemente.
- Incorporar nuevos canales de comunicación e información dentro de la compañía para ampliar el espectro comunicacional entre los miembros de la organización.
- Precisar los mensajes clave que debe circular en la compañía para reforzar de esta manera la identidad empleado-organización y obtener un mejor aprovechamiento de la información que se difunda.

3. Audiencias

Cabe destacar que el plan que se presenta a continuación está destinado únicamente a las audiencias internas de Global Insurance Technology. Se lograron identificar dos tipos de audiencias clave: la alta gerencia y los empleados tales como analistas, desarrolladores, contadores, administradores de personal, consultores, asistentes de venta y recepcionista.

La primera audiencia clave es la alta gerencia, conformada por el Director Administrativo, el Jefe de Servicios Profesionales, Desarrollo y, para efectos de este trabajo, la encargada de Recursos Humanos. Ninguno de estos miembros es experto en el área comunicacional. Todos son licenciados universitarios o técnicos superiores. Cada uno cuenta con su propia oficina privada. Además tienen varios años de experiencia en sus respectivos cargos dentro de la compañía, lo que los hace realmente conocedores de la manera en que funciona la organización.

La segunda audiencia clave son los empleados. Estos son todos licenciados universitarios o técnicos superiores. En general no cuentan con tanto tiempo de trabajo en la empresa. Al igual que los gerentes no tienen conocimientos amplios en lo que se refiere a comunicaciones. La mayor parte de ellos trabaja desde cubículos. En general son gente joven con una edad promedio de 35 años.

4. Mensajes clave

A cada una de estas audiencias, se les debe transmitir mensajes puntuales que le permitan a la organización reforzar sus vínculos con cada una de las personas que allí trabajan. Estos mensajes formarán parte de la estrategia y estarán presentes en cada una de las herramientas comunicacionales propuestas.

Mensajes clave a los gerentes

- Las comunicaciones son estratégicas para lograr los objetivos de la empresa. Un buen manejo de las comunicaciones internas se verá reflejado en un buen ambiente de trabajo y un buen manejo de las situaciones que se presenten en la compañía.

- El buen manejo de las comunicaciones internas generará una mejor base para comunicarse con las diferentes audiencias, lo que ultimadamente facilitará el logro de los objetivos de negocio. El buen entendimiento entre empleados hará que todos estos estén enfocados hacia el mismo propósito, facilitando así la comunicación con los clientes externos y el cumplimiento del propósito de la empresa.

Mensajes clave a los empleados

- Estar actualizado con las informaciones que imparte la compañía, tendrá como resultado un mejor desempeño laboral. Un conocimiento de los comunicados hechos por la empresa logrará que los empleados conozcan mejor para qué y por qué trabajan, aumentando su desempeño.
- Conocer la identidad visual y conceptual de la empresa tendrá como resultado un sentimiento de pertenencia a la empresa. Este sentimiento hará que los empleados se sientan identificados con la compañía y con su trabajo, obteniendo de esta manera un mayor desempeño por parte de los mismos.

5. Estrategias

Para cumplir con el objetivo general del plan se deberán llevar a cabo las siguientes estrategias:

Estrategia 1: Reforzar los medios de comunicación que la empresa ha venido usando hasta el presente.

En las encuestas y entrevistas realizadas se confirmó que la empresa cuenta con medios utilizados para comunicarse internamente. Sin embargo, algunos de estos medios no son utilizados óptimamente y están, por ende, siendo desaprovechados.

El reforzamiento de éstos implicaría darles uso de la manera correcta, aprovechando todos los beneficios que dichos medios tienen para ofrecer. Esta estrategia no acarrearía grandes gastos ya que los medios ya se encuentran incorporados al esquema comunicacional de la organización, solo que no están siendo aprovechados al máximo

Para que esta estrategia se lleve a cabo se deberán emplear las siguientes tácticas y medios:

- Establecimiento de frecuencia fija de las reuniones generales. Ya conocido el hecho de que el estilo de comunicación verbal es el predominante y preferido en la empresa, y que las reuniones personales y generales son unos de los medios más utilizados, se considera necesario establecer una frecuencia. Una frecuencia fija mantendría a todos los empleados al tanto de todos los cambios, avances, complicaciones que ocurran dentro de la compañía, de esta manera todos los empleados podrán estar cohesionados con la empresa y sus actividades. Por lo tanto, existiría un mayor orden ya que todos los empleados se enteran al mismo tiempo de la misma información, evitando así cualquier rumor y cualquier barrera comunicacional. Debido al tamaño y naturaleza de esta empresa, se recomienda que las reuniones se realicen con una frecuencia bimensual. Estas reuniones tendrán una duración de aproximadamente media hora, el tiempo suficiente para comunicar a los empleados los avances que ha logrado la empresa durante el período entre reuniones y la información institucional pertinente. Estas reuniones serán de estilo participativo, es decir, los empleados podrán dar su opinión sobre eventos e información, así como informar a su vez a los gerentes sobre lo que ocurre en la compañía. El hecho de establecer una frecuencia fija, no implica que no se pueda hacer reuniones generales extraordinarias, si la situación lo amerita.
- Reforzar la utilización de las carteleras. Las carteleras constituyen un medio de gran utilidad en las organizaciones, ya que estas contienen información tanto institucional como social y son vistas por todos los empleados en algún momento del día. La compañía GIT cuenta actualmente con una cartelera, la cual, según lo recogido en las encuestas y entrevistas, no es uno de los medios más utilizados por los empleados o gerentes. Para remediar este problema, se propone la implementación de dos (2) carteleras colocadas en puntos estratégicos dentro de la oficina. Cada una de estas carteleras deberá estar ubicada en cada una de las alas en las que se divide la oficina de GIT de Caracas. De esta manera cada uno de los empleados podrá ver en algún momento del día lo que se encuentra colocado en la misma, ya que van a tener que transitar, obligatoriamente por donde ésta se encontrará ubicada. Cada una de estas carteleras será recubierta con cartulinas de los colores de la empresa, de esta manera estarán de acuerdo con el ambiente de la compañía

y su identidad cromática. El contenido de las carteleras debe consistir en información social de la empresa (entendiendo por ésta cumpleaños, cursos, eventos, etc.), e información institucional (entendiendo por ésta comunicados gerenciales e información corporativa) precisa y concreta. Esta información institucional deberá ser realmente relevante y concreta, ya que la cartelera no permite una cantidad de información muy extensa por sus dimensiones y naturaleza. Además de esto, la cartelera contendría un apartado en el que se encuentren la misión, visión y valores de la compañía, así de esta manera los empleados siempre la tendrán a la vista, alentando de esta manera el sentido de pertenencia a la empresa. Ambas carteleras deberán tener la misma información, para que de esta forma ningún empleado tenga que desplazarse hacia un área muy distanciada de su puesto de trabajo para enterarse de alguna noticia. La frecuencia de cambio de información de estas carteleras deberá ser mensual para la información social de la empresa (así se renovarían los cumpleaños de cada mes y los eventos que podrían suceder cada mes) y bimensual para la información institucional. Y de estar bien aprovechado, este medio será de gran utilidad, ya que es de bajo costo, es fácil de manejar y cuenta con una gran presencia.

Estrategia 2: Incorporar nuevos canales de comunicación con el objeto de ampliar el ámbito comunicacional existente.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, muchas veces los empleados de la empresa no leen la información o los comunicados que les son enviados. Esta falta de lectura, obviamente ocasiona una desinformación, lo que a su vez podría generar desacuerdos y malentendidos en lo que se refiere al trabajo que se debe realizar.

Tanto la encargada de recursos humanos como la experta en comunicaciones estuvieron de acuerdo en que esta falta de lectura ocurre por una desmotivación en los medios utilizados. Por esta razón la incorporación de un nuevo canal de comunicación debería generar un renovado interés y motivación por parte de los empleados, quienes entonces leerán la información que les es enviada y por ende, estarán enterados de lo que ocurre en la empresa y se evitarán posibles problemas y conflictos.

Para que esta estrategia se lleve a cabo se deberán emplear las siguientes tácticas y medios:

- Creación de un boletín electrónico trimestral. Uno de los problemas expresados en las entrevistas fue que los mensajes no eran leídos por los empleados, ya que éstos no les resultaban motivadores ni atrayentes. La implementación de un nuevo medio de comunicación, que a su vez, es digital, hará que los empleados se sientan interesados por leerlo. Este boletín será enviado a todos los empleados (gerenciales y operativos) vía correo electrónico, esto asegurará que sea recibido por todos e, igualmente, no generará tantos gastos como una versión impresa.

Este boletín contará con información institucional de la empresa, noticias referentes al área de negocios de la empresa (noticias del mundo tecnológico, noticias de las grandes compañías aseguradoras, eventos realizados y por realizar, noticias e información sobre los clientes y aliados) y con un área de misceláneos que podrá incluir entrevistas al personal de la empresa y artículos de interés a los empleados escritos por ellos mismos, por colaboración. La razón de este boletín es que siendo un medio completamente nuevo para la empresa, éste generará interés y curiosidad por parte de los empleados. Igualmente, al mezclar la información institucional con elementos de interés para el empleado, como lo son las entrevistas a sus compañeros y los artículos de tecnología, el lector se sentirá más atraído al medio, le dará más importancia al mismo, lo leerá y esperará a la próxima edición. Por ser un medio que se transmitirá electrónicamente, éste podrá estar a full color y más extenso de lo que sería si se fuese a imprimir. Para la implementación de este medio se requerirá la contratación de un diseñador que se encargue de la creación del mismo. Los artículos serán redactados por la encargada de recursos humanos.

Estrategia 3: Reforzar los elementos de la identidad de la empresa.

La situación actual de la compañía muestra que los empleados no están al tanto de la identidad conceptual de la empresa (visión, valores, objetivo). Al no conocerla, realmente no están acoplados a la definición de la empresa, y por esta razón es posible que no se encuentren motivados al momento de trabajar.

Reforzar la identidad organizacional (especialmente la identidad conceptual) forma parte de los mensajes clave que la empresa debe difundir entre los empleados. Este reforzamiento en los empleados, logrará que estos conozcan realmente por qué y para qué están trabajando, haciéndolos sentirse útiles y pertenecientes dentro de la compañía.

Para que esta estrategia se lleve a cabo se deberán emplear las siguientes tácticas y medios:

- Creación de un folleto edición única en el que se refuerce la identidad de la empresa. En aras de refrescar en la mente de los empleados, tanto operativos como gerenciales, la identidad conceptual de la compañía, se repartirá a cada uno de los trabajadores (33) un folleto de una sola edición en el cual se encuentren escritas la misión, la visión, valores y objetivos de la empresa, además de toda su simbología corporativa. Para que éste sea atractivo a sus empleados, tendrá una entrevista exclusiva con el Presidente de la empresa, Antonio Guzmán, en la cual se dé a conocer la historia de la creación de la empresa, cómo ésta se ha desarrollado a través de los años y los acuerdos que se han llegado a consolidar con otras empresas. El folleto contendrá testimonios de personas que llevan varios años trabajando en la empresa y la manera en que ésta ha logrado que ellos cumplan sus objetivos en el ámbito profesional. También incluirá una breve explicación del logo y su significado, explicando los colores y la imagen del mismo. Esta entrega se realizará con motivo de la celebración de un nuevo aniversario de la empresa GIT. Al utilizar este medio, se introduce un elemento innovador, ya que la empresa no acostumbra a hacer circular información a través de folletos. Además ya que el estilo de comunicación escrita se limita a los correos electrónicos, un medio impreso generará en los empleados un impacto que ayudará en la retención de la información contenida en el mismo. Por otro lado, la identidad conceptual corporativa divulgada de una manera tan activa, sino que se limita a ser un apartado en la Intranet. Por las características de este medio y por los efectos que genera, sí se logra hacer que a los empleados les impacte y logren conocer más a su empresa. Este folleto contará con un máximo de seis páginas para que su extensión no genere rechazo en los empleados y se logre el objetivo de generar interés en la empresa. La creación de este folleto especial requerirá de la

contratación de un diseñador y de un proceso de impresión. Igual que el boletín electrónico, será redactado por la encargada de recursos humanos.

- Ubicación del emblema de la empresa en puntos clave dentro de la oficina. A pesar de que el logo fue reconocido por la totalidad de los empleados en las encuestas realizadas, el espacio físico de la empresa no cuenta con la imagen de éste en ningún lugar visible dentro de la oficina. Por esta razón es necesario mostrar el logo, no solamente para su reconocimiento, sino también para que los empleados se identifiquen con el mismo y por ende, con la empresa. Esto consistirá en la aplicación de calcomanías en dos ubicaciones estratégicas dentro de la oficina. Las calcomanías consistirán en el emblema de la compañía y deberán ser de gran tamaño para que sean visibles para el todo el personal. Las ubicaciones para colocar estas pegatinas serán: en la entrada de la oficina, donde podrá ser visible para todos los empleados (gerenciales y operativos) al momento de su llegada al trabajo y en la sala de conferencias, que es lugar donde se realizan las reuniones generales y los empleados que acuden podrán ver el logo al momento de tomar decisiones referentes a la empresa vinculando así, el emblema con esa decisión tomada. La calcomanía será rectangular y tendrá un tamaño de un metro por sesenta centímetros.
- Entrega de material POP a empleados tanto gerenciales como operativos. La entrega de material POP a los empleados de la organización cumplirá la función de reforzar la imagen de la compañía, por medio de objetos que los empleados puedan utilizar diariamente para cumplir sus funciones laborales. Se debe tener en cuenta que el hecho de que este material sea obsequiado a los empleados tendrá como consecuencia la motivación al trabajo. Por otro lado, el material POP a entregar deberá estar vinculado con la línea de trabajo de la empresa, es decir, la tecnología. Es por esto que se propone la entrega de mousepads y pendrives. Cabe destacarse que este material tendrá el emblema de la compañía y se entregará la totalidad de los empleados.

6. Presupuesto

Para el cumplimiento de las actividades necesarias para llevar a cabo este plan, se elaboró el siguiente presupuesto. Este presenta cifras aproximadas de lo que costarían cada una de las tácticas. El material que se le entregará a los empleados se calculó en base a 40 unidades, esto debido a las políticas de las empresas que elaboran dichos productos, y para cubrir unidades estropeadas.

Tabla 5. Presupuesto para el plan propuesto

Tácticas	Costos
Táctica 1: Carteleras Dos (2) carteleras (60cm por 90cm) enmarcadas en madera. Costo unitario 120Bs Materiales para el diseño y la elaboración de la cartelera (cartulina, chinchas, papel) durante el trimestre240Bs 200Bs x 3 = 600 Costo total táctica 1: 840Bs
Táctica 2: Boletín electrónico Diseño del boletín electrónico de seis páginas full color, aportando la empresa las fotos y los artículos550Bs Costo total táctica 2: 550Bs
Táctica 3 Folleto impreso Diseño de un boletín de cuatro páginas full color, aportando la empresa las fotos y los artículos Impresión de 40 folletos. Costo individual 10Bs400Bs 400Bs

	Costo total táctica 3: 800Bs
<p>Táctica 4 Vinilos (calcomanías)</p> <p>Impresión de dos (2) vinilos a full color de un metro cuadrado (el tamaño estándar de impresión de vinilos, este se recortará para ajustarse a la medida deseada) con el emblema de la compañía. Costo individual 175Bs</p>	<p>.....350Bs</p> <p>Costo total táctica 4: 350Bs</p>
<p>Táctica 5 Material POP</p> <p>40 mousepads con la impresión a color del emblema de GIT. Costo individual 47Bs</p> <p>40 pendrives con la impresión a color del emblema de GIT. Costo individual 150Bs.</p>	<p>.....1.880Bs</p> <p>.....6.000Bs</p> <p>Costo total táctica 5: 7.880Bs</p>
	Costo total: 10.420Bs

7. Cronograma

Tabla 6. Cronograma para el plan propuesto

Tareas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaboración del plan de comunicaciones internas	█											
Elaboración folleto edición especial		█	█									
Impresión folleto edición especial				█	█							
Entrega folleto edición especial						█	█					
Elaboración boletín electrónico						█	█					
Entrega material POP								█	█			
Montar carteleras												
Montar vinilos (calcomanías)												
Envío boletín electrónico									█			
Primera reunión general										█		
Implementación de los mecanismos de evaluación											█	█

8. Mecanismos de evaluación

Una vez implementado el plan se deben implementar mecanismos que evalúen si este surtió el efecto deseado y si su aplicación se realizó de manera adecuada.

Cada una de las tácticas propuestas contará con su propio mecanismo de evaluación. De esta manera, para medir el impacto del boletín electrónico, se realizará una encuesta que mida cuantas personas recibieron este correo, cuantas personas lo abrieron, cuantas leyeron su contenido y cuál es su opinión del mismo. Este instrumento será realizado ya culminadas las tácticas que involucren directamente a los empleados. Su éxito será medido de acuerdo al porcentaje de empleados que hayan recibido, abierto y leído dicho correo. Así mismo se medirá la opinión de los empleados; de conseguir un alto porcentaje de opinión positiva se podrá decir que la técnica tuvo el resultado deseado.

Para medir el impacto de las reuniones, carteleras y recepción del material POP, se realizarán focus groups. Mediante éstos se podrá obtener información sobre la opinión de los empleados del uso de las carteleras y las reuniones, así como la reacción a la entrega del material POP. Este focus group será realizado posterior a la culminación de la última tarea directamente relacionada con los empleados. De esta manera los empleados tendrán frescas sus impresiones sobre las diferentes tareas que fueron llevadas a cabo. Para medir el éxito de estas tácticas, se les preguntará a los empleados en dichos focus groups, su opinión sobre éstos. De conseguir un alto porcentaje de opinión positiva, se podrá concluir que la táctica tuvo éxito.

Por último, para medir la táctica del folleto impreso, se implementarán encuestas, en las cuales se les harán a los empleados y gerentes preguntas referentes a la identidad corporativa de la empresa, para chequear de esta manera si dicha información fue asimilada por ellos. Esta encuesta será implementada posterior a la culminación del focus group. Tomando en cuenta que las preguntas que se realizarán en este cuestionario serán las mismas que se realizaron en el área de identidad corporativa para el diagnóstico de la empresa, si los porcentajes de conocimiento que se obtengan en éstas son mayores que los que se obtuvieron en las primeras, se podrá concluir que la táctica tuvo éxito.

VIII. CONCLUSIONES

1. Conclusiones

Después de la elaboración de este trabajo, podemos concluir lo siguiente con respecto a las comunicaciones internas de la empresa Global Insurance Technology.

- La falta de un departamento o de un encargado que maneje el área de comunicaciones genera faltas y fallas en la manera en que los empleados y gerentes de la compañía se comunican. Entre estas fallas encontramos la comunicación incompleta, percepción errónea de la información por parte de los empleados y la falta general de comunicación entre empleados y gerentes.
- Los mensajes que circulan principalmente en la empresa son institucionales e informativos, dejando a un lado los mensajes motivadores.
- El flujo comunicacional encontrado en la empresa es principalmente vertical descendiente, lo que quiere decir que la información viaja principalmente desde la alta gerencia hasta los puestos más bajos.
- Los medios de comunicación interna en la empresa no son aprovechados al máximo por parte de los empleados y los gerentes. Esto ocasiona una pérdida de recursos y un desinterés general hacia dichos medios, ya que como no son utilizados como deben ser, los empleados no se molestan en revisarlos.
- El estilo de comunicación verbal (comunicación personal y reuniones) es altamente efectivo en una compañía que cuenta con una pequeña cantidad de empleados, sin embargo, esto no quiere decir que se abandonen otros tipos y medios de comunicación como la cartelera o los correos electrónicos.
- No existe una frecuencia fija de emisión de mensajes corporativos; es decir, los empleados en general no cuentan con un periodo de tiempo establecido en el que reciban información oficial de la empresa, generando de esta manera un desconocimiento de información por parte de algunos. Si no existe una frecuencia fija de emisión de mensajes a todos los empleados, algunos conocerán la información a destiempo y no todos estarán al tanto de lo mismo.

- No existe un reforzamiento continuo de la identidad corporativa de la empresa, lo que hace que los empleados no estén al tanto de la identidad conceptual (misión, visión, valores y objetivo) de la misma.
- La falta de organización de la comunicación interna, genera un desconocimiento general por parte de los empleados y gerentes en lo que se refiere a medios utilizados y mensajes enviados dentro de la compañía.
- La compañía se encuentra en una situación comunicacional que no permite la eliminación de ninguno de los elementos de comunicación utilizados.

2. Recomendaciones

Luego de hacer una investigación sobre las comunicaciones internas de GIT, y de elaborar un plan de comunicaciones internas que busca mejorar su situación; se le recomienda a la empresa lo siguiente:

- La contratación de un encargado para el área de comunicaciones. Entendemos que la creación de un departamento completo puede ser realmente costosa, pero la contratación, así sea, de un pasante que se encargue de las comunicaciones, generaría grandes beneficios y alivianaría la carga de trabajo que actualmente tiene la encargada de recursos humanos.
- De llegarse a implementar el plan, no abandonar la frecuencia de las reuniones generales propuestas, ni la actualización de la cartelera. El uso de estos medios logra informar y comunicar en masa, manteniendo a todos los empleados informados y comunicados de lo que ocurre en la empresa.
- A pesar de que actualmente se encuentra prohibido su uso por política de la empresa, la implementación de algunas redes 2.0 (como *Facebook*) ayudaría a las comunicaciones dentro de la misma. La creación y buen mantenimiento de una cuenta de *Facebook* para la compañía, generaría una motivación en los empleados para revisar la información, y de esta manera mantenerse informados de lo que ocurre en la empresa. Se propone únicamente *Facebook* como plataforma a utilizar, ya que esta no requiere de una actualización continua (como por ejemplo *Twitter*), presenta un diseño amigable en la

organización y seguimiento de acontecimientos y tiene la opción de subir fotos de posibles eventos.

- Debido a los posibles cambios tecnológicos, de mercado, y de personal en la compañía; se recomienda la realización de una auditoría de comunicaciones internas por lo menos cada dos años. Este diagnostico ayudaría a encontrar posibles problemas con la comunicación interna en la empresa.

IX. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (1982) *Técnicas de investigación social*. Editorial Humanitas
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Ediciones Paidós.
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México. Pearson Educación.
- Bland, M y Jackson, P. (1992) *Comunicación Interna Eficiente*. Bogota, Colombia. Editorial Legis
- Blau, P y Scott, R. (1962) *Formal Organizations: a comparative approach*. California, Estados Unidos. Standford University Press.
- Bolanos, B. (1996). *Comunicación escrita*. San José de Costa Rica, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Cegarra, J. (2004) *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid, España. Ediciones Días de Santos
- Cervera, A. (2004). *Comunicación Total*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (1986) *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Diez, S. (2006). *Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa*. España: Ideaspropias Editorial.
- Gálvez, B., y Vives, A. (2006). “Ejecución del Plan Estratégico de Comunicaciones: de la Planificación a la Acción con éxito”. En, A. Guzmán (coord.), *Comunicación Empresarial*. (pp. 91-133). Colombia: ECOE Ediciones.
- Gámez, R., Soria, R., y López C. (2006). *Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste*. Culiacán, México.
- García, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. España: Netbiblo.
- Goodstein, L. (1998) *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá, Colombia. Mcgraw hill.
- Hitt, M. (2006) *Administración*. México. Pearson Editorial.
- Hutchinson, E. (2008). *Dimensions of human behavior: person and environment*. Estados Unidos: Sage Publications.

Kunsch, M. (2000). *Planejamento de relacoes públicas na comunicacao integradas*. Sao Paolo, Brasil: Summus.

La Porte, J. (2001). *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid, España: Eiunsa.

Lodoño, M. (2006) *Atención al cliente y gestión de reclamaciones: En búsqueda del santo grial*. España. FC Editorial.

Lucas Marín, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, España: Bosch Casa Editorial.

Mathur, P. (2005). *Academic dictionary of marketing*. New Delhi, India: Isha Books.

Morales, F. (2001). “Comunicación Interna”. En, VV. AA., *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. (pp. 219-247). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Namakforoosh, M. (2005) *Metodología de la investigación*. México. Editorial Limusa

Pasqual, R. (2006) *Fundamentos de la comunicación humana*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.

Perez,J.(2000). *La construcción social de la realidad carcelaria*. Perú. Pontificia Universidad católica del Perú.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración*. México. Pearson educación.

Romer, M. (1994) *Comunicación Global: El Reto Gerencial*. Caracas, Venezuela: Ediciones UCAB.

Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid, España: Díaz de Santos, s.a.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra. J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid, España: Pearson Educación.

Xifra, J. (2007) *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona, España. IN Ediciones.

WEB

Canelón, A. y Silva, N. (2001, abril-junio). Una breve aproximación teórica a la comunicación organizacional. [Versión electrónicas] *Comunicación: Estudios venezolanos de comunicación*, 40-51 http://www.gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2001114_40-51.pdf

Canelón, A. (2003, julio-septiembre). El Comunicador Organizacional. [Versión electrónica], *Comunicación: Estudios venezolanos de comunicación*, 30-37.

http://www.gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2003123_30-37.pdf

Costa, J. (2003 agosto-septiembre). *Creación de la imagen corporativa: El paradigma del siglo XXI*. Recuperado el 18 de octubre de 2010, de

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Diplomado de gestión de programas sociales. *Poniendo en acción la identificación de actores y medición del impacto social*. Recuperado el 18 de octubre de 2010, del sitio web de la Pontificia Universidad Católica de Chile:

http://cursos.puc.cl/pps1-1/almacen/1281970911_glarraail_sec1_pos0.pdf