Trabajo Final de Maestría

"Diagnóstico actual y formulación de un plan estratégico de comunicación interna en Taranto S.A."

Maestría en Psicología Organizacional

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

Tesis para obtener el título Magíster en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

Tutora: Susana Azzollini

Tesista: María de los Ángeles Lisa

Septiembre, 2020.

UAI Universidad Abierta Interamericana

Resumen

El actual trabajo profesional tiene como objetivo efectuar un diagnóstico de todo el proceso de comunicación dentro de dos plantas de Taranto S.A., para cumplimentarlo se realizó un estudio de campo, descriptivo y transversal con un abordaje cuantitativo. En primera instancia, se efectuó una etapa de relevamiento de la información a través de una encuesta anónima realizada a una muestra intencional del 50% del personal. Para el análisis de datos se utilizó el software SPSS 22.0. Con la información recopilada, se elaboró un diagnóstico en forma de auditoría de comunicación interna, en donde se evaluaron las posibles fortalezas y debilidades de la gestión actual. La siguiente etapa, consistió en la planificación de los objetivos para alcanzar los resultados esperados y de qué forma podrían lograrse. Para ello, se formuló un plan estratégico de mejora continua de comunicación interna, que se ajusta a las necesidades de la compañía y tiene en cuenta todas las dimensiones consideradas.

Palabras clave: Comunicación interna, Plan estratégico, Dimensiones, Mejora Continua.

Abstract

The current professional work aims to carry out a diagnosis of the entire communication process within two Taranto S.A. plants, to complete it a descriptive and cross-sectional field study was carried out with a quantitative approach. In the first instance, a stage of collecting the information was carried out through an anonymous survey carried out on an intentional sample of 50% of the personnel. SPSS 22.0 software was used for data analysis. With the information collected, a diagnosis was made in the form of an internal communication audit, where the possible strengths and weaknesses of the current management were evaluated. The next stage consisted of planning the objectives to achieve the expected results and how they could be achieved. For this, a strategic plan for continuous improvement of internal communication was formulated, which is adjusted to the needs of the company and takes into account all the dimensions considered.

Key words: Internal communication, Strategic plan, Dimensions, Continuous Improvement.

INDICE

INTRODUCCION **1**

CAPITULO I - TEMA **5**

1.1 Tema 5

1.2 Justificación 5

1.3 Objetivos del diagnostico 5

1.4 Objetivos de la intervención 5

CAPITULO II - MARCO TEORICO **6**

2.1 Comunicación 6

2.2 Comunicación interna 8

2.3 Gestión de rumores en las organizaciones 19

2.4 Gestión de subculturas y diversidades generacionales 24

2.5 Formulación de planes de comunicación interna estratégicos 32

CAPITULO III - METODOLOGIA **37**

3.1 Metodología del diagnostico 37

3.2 Metodología de la intervención 38

CAPITULO IV - DIAGNOSTICO **39**

4.1 Etapa de pre diagnostico 39

4.2 Análisis e interpretación de los resultados 46

4.3 Etapa de diagnostico comunicacional 66

CAPITULO V – PROPUESTA DE INTERVENCION **70**

5.1 Formación del área de comunicación interna 70

5.2 Los canales de comunicación 73

5.3 Gestión de las subculturas 85

5.4 Gestión del rumor 87

5.5 Plan estratégico teniendo en cuenta todas las dimensiones 89

CONCLUSIONES **94**

RECOMENDACIONES **96**

REFERENCIAS **97**

ANEXOS **100**

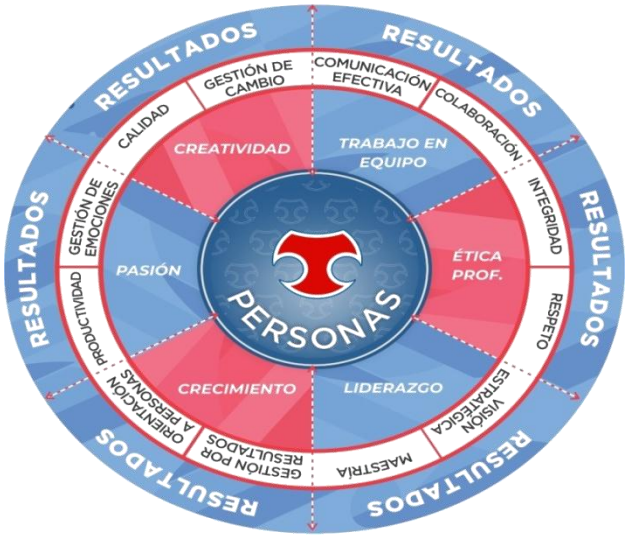
Introducción

Considerando la comunicación como uno de los factores claves que conllevan al éxito organizacional, el presente trabajo profesional consiste en analizar cómo se lleva adelante la comunicación interna en la empresa TARANTO S.A. en sus plantas ubicadas en La Plata. El objetivo es, una vez descripta la situación actual, poder evidenciar los posibles problemas latentes, realizar un "proyecto de mejora" y que a futuro se puedan aplicar las soluciones a través de un plan estratégico de comunicación interna y de mejora continua que tenga en cuenta todas las dimensiones estudiadas.

TARANTO S.A. es una autopartista de origen familiar con más de 38 años en el mercado, con presencia en Buenos Aires, Córdoba, San Juan, México y Brasil.

Su visión apunta a ser una empresa de clase mundial trazadora de rumbos, en la búsqueda permanente de la mejora continua. Mientras que la misión es distribuir, fabricar y comercializar productos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes con altos estándares de calidad y cumpliendo de manera sustentable las expectativas de los accionistas.

Los valores compartidos por los miembros pueden observarse en el siguiente esquema:



Del esquema antes visto se desprende la importancia de la comunicación como eje transversal a la consecución y asimilación de los valores compartidos, directamente hacia el trabajo en equipo e indirectamente hacia el resto, y considerando como eje central a las personas.

Las dos plantas ubicadas en Villa Elisa, La Plata se denominan unidad clipper 1 y 2 (UC1 y UC2), y se dedican principalmente a la fabricación de embragues, ingeniería y desarrollo de producto.

Analizando brevemente la situación actual, la organización carece de un área de comunicación propiamente dicha, desde RRHH se realiza la comunicación interna colocando avisos en las carteleras, publicando notas en una revista digital, de forma verbal y existe una persona que se ocupa del manejo de las comunicaciones hacia el exterior (redes sociales). La falta de una estrategia y plan integral, determinaron la solicitud por parte de la gerencia de un diagnóstico y un plan de mejora continua. Como paso previo se requirió que se evalúe la aplicación del plan de comunicación actual en cuanto a sus fortalezas y debilidades.

Brandolini y Frígoli (2008) consideran que "las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía. Así mismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores. Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna" (p.11).

"La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía". (Brandolini & Frígoli, 2008, p.11)

"Por su parte, la comunicación interna, es la que está destinada al público interno de la organización". (Brandolini & Frígoli, 2008, p.12)

Siguiendo a los autores, el nuevo concepto de la comunicación interna, entiende a la misma como un factor clave para lograr mayor productividad, consenso, que los empleados se sientan parte de la organización y compartan los valores de la misma.

En este sentido podemos destacar la importancia del tema en cuestión citando a María Cristina Mata (1985) cuando sostiene que "todos nos comunicamos. Comunicarse es una de esas experiencias sustancial y elementalmente humanas que asumimos como parte de nuestra cotidianeidad. Pero comunicarse es también, para muchas personas y en distintos campos de la actividad social, pública, una tarea, una parte de su labor, un desafío. Doble objeto, en suma: algo que nos constituye- y que por tanto sería tan vital como el respirar- pero algo que se nos convierte en trabajo, actividad en la que intervenimos esfuerzos, ideas, herramientas y de la que esperamos resultados" (p.1)

Una comunicación interna estratégica permite:

1. Generar el compromiso de los empleados.
2. Seleccionar a los candidatos adecuados que compartan los valores organizacionales.
3. Mejorar la productividad.
4. Dar a conocer los objetivos buscados y trabajar en pos de ellos.
5. Evitar oposiciones entre diferentes personas o sectores.
6. Generar feedback constante.
7. Armonizar las acciones tomadas por parte de la organización.
8. Detectar y/o aventar fuentes de conflicto interno.

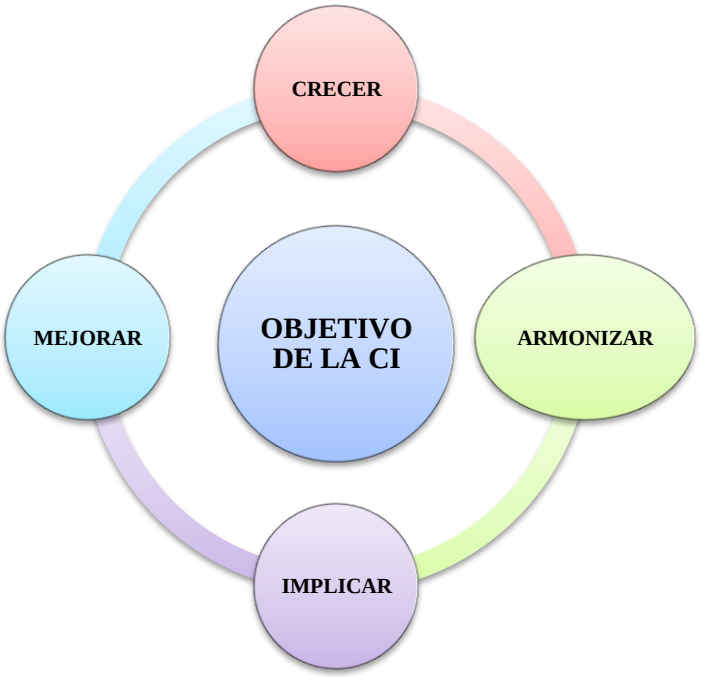


Figura N°1: elaboración propia.

Como un plan de mejora continua la comunicación interna también permite:

a) Hacer dinámico el proceso de comunicar.

b) Crear/recrear una cultura de comunicación interna.

c) Implementar, actualizar y medir la efectividad de nuevas herramientas y canales.

d) Mejorar los diagnósticos y feedback.

El recorrido de este trabajo consta de diferentes etapas, en principio una etapa de diagnóstico, para luego pasar a la instancia de planificación en la que se definirán no sólo los objetivos a lograr con la información relevada sino también un plan de acción concreto.

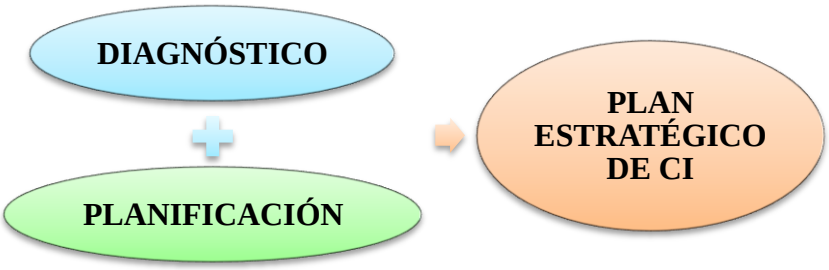


Figura N°2: elaboración propia.

Capítulo I: Tema, Justificación y Objetivos

1.1 Tema

Diagnóstico actual y formulación de un plan estratégico de comunicación interna para Taranto S.A.

1.2 Justificación

La importancia de contar con un plan de comunicación interna estratégico y de mejora continua, que responda eficientemente a los avances tecnológicos cada vez más veloces y a las necesidades de todas las generaciones que hoy conviven en los ámbitos laborales, resulta vital para todas las organizaciones.

1.3 Objetivos del diagnóstico

1. Describir la gestión de la comunicación interna.
2. Detectar fortalezas y debilidades.
3. Reconocer los mensajes claves y prioritarios que se quieren transmitir y que la comunicación esté alineada con la gestión de la compañía; vinculada a valores, misión y visión.
4. Identificar las causas que llevan a posibles fallas o vacios comunicacionales.

1.4 Objetivos de la intervención

Realizar un plan de acción para optimizar la comunicación interna dentro de Taranto S.A., fortaleciendo el sentido de pertenencia de sus miembros y aportando valor a la organización a través de un plan de mejora continua, en función del diagnóstico realizado.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Comunicación

De acuerdo al diccionario de la Real Academia española (RAE), este concepto se define, en primera instancia, como "la acción y el efecto de comunicar o comunicarse". Luego sugiere que el proceso de comunicación es la "transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor".

Washington Uranga (2007) define la comunicación como un proceso social de producción, intercambio y negociación de sentido; en donde hablar de proceso es hablar de dinamismo y es social ya que el hombre no lo puede hacer aislado. Dicho proceso tiene origen, fundamento y desarrollo colectivo. Producción de sentido es asignar un significado a algo y, al ser una puesta en común, genera intercambio. La negociación tiene que ver con la conflictividad, uno cede en su forma de pensar, se negocia el sentido a partir de las concepciones.

La comunicación y la acción del hombre son elementos que van de la mano, nuestras acciones se ven determinadas por procesos de comunicación y, a su vez, nuestras acciones determinan dicho proceso comunicacional.

Este proceso de intercambio y negociación de sentido, le va dando forma también a los sujetos, forjando su identidad en un determinado espacio social.

Robins y Coulter (2005), al hablar de comunicación llegan al mismo concepto: "es la transferencia y comprensión de significados" (p. 256).

Brandolini y Frígoli (2008), por su parte, definen la comunicación como "el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción" (p. 9).

Recopilando las definiciones de los diferentes autores mencionados anteriormente, podemos entender la comunicación como un proceso social que involucra diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, feedback, ruido, barreras y puentes.

Como bien mencionan Brandolini y Frígoli (2008) el emisor es quien emite un mensaje a través de un canal al receptor, existiendo la posibilidad de que en este proceso se genere ruido (estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, por lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación.

La comunicación implica un feedback por parte del receptor, quien va a reinterpretar el mensaje transmitido.

Los autores remarcan que la importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información.

Comunicación organizacional. Según Ritter (2008) "la comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos. O, resumida en una sola palabra, es intercambio." (p. 7).

Ampliando lo desarrollado en la introducción, la comunicación organizacional puede ser interna o externa en función al público a la cual este dirigida. Resulta sumamente importante para lograr una comunicación estratégica, que exista una cohesión en lo que la compañía comunica hacia todos sus destinatarios.

Los autores Brandolini y Frígoli (2008) remarcan la importancia de integrar todas las acciones de comunicación en un espacio único o en la gestión coordinada de todos

los recursos. Así mismo, también destacan la función elemental de la comunicación organizacional en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa.

"En la era de la desmaterialización, de la preponderancia de lo intangible, la comunicación y los valores son la nueva materia de intercambio. Las organizaciones producen significados. Lo que circula y se intercambia ya no son productos o servicios, sino los valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización.

De este modo, las organizaciones se consolidan así como sujetos sociales que emiten y reciben mensajes diversos y, por lo tanto, requieren establecer un orden y un control sobre los discursos que circulan. De aquí la relevancia que adquiere la planificación de la comunicación que se impone en el ámbito organizacional como figura esencial y protagónica" (Brandolini & Frígoli, 2008, p. 13).

2.2 Comunicación interna

Para Andrade (2002) la comunicación interna es el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Podemos destacar también otros conceptos que vinculan la comunicación interna directamente con la estrategia de la compañía y consideran la misma como un factor clave para alcanzar los objetivos organizacionales:

"La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía". (Villafañe, 1993, p.238)

"La comunicación interna no se puede desgajar de la comunicación destinada a construir, mantener o mejorar la imagen de la empresa en los distintos públicos". (Borrini, 1997, p.103)

Otras miradas como la de Brandolini y Frígoli (2008), definen la comunicación interna como una herramienta de gestión, como una técnica o como un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes.

Por otro lado, los mismos autores destacan la importancia de entender la comunicación interna como un proceso de dos vías, donde existe feedback, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos tanto del emisor como del receptor.



Fuente: Brandolini y Frígoli, 2008: 33.

Consecuencia de la comunicación de	
Dos vías	**Una vía**
• Clima colaborativo • Seguridad • Mayor compromiso • Genera independencia *(empowerment)* • Mayor eficacia en la tarea	• Clima de tensión • Mayor nivel de inseguridad • Genera dependencia • Posible ineficacia • Fomenta el rumor

Fuente: Brandolini y Frígoli, 2008: 34.

Tal como manifiestan Suarez y Zuñeda (1999) los objetivos de la comunicación interna están destinados a:

Involucrar al personal: Comunicación entendida como vehículo para transmitir objetivos, valores, misión y visión empresarial. Mantener informado al personal y darle un lugar de intercambio a cada empleado, haciéndolo sentir parte.

Dar coherencia y coordinación al plan de acción: La integración de las diferentes acciones en un plan coordinado exige una comunicación omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos que conforman la organización.

Acompañar el cambio: Los grandes cambios del contexto exigen a las organizaciones una gran adaptabilidad. Para ello es necesario un organismo permanentemente adaptable, que sea capaz de adoptar nuevos valores y actitudes, según las circunstancias lo exijan. Estos cambios obviamente requieren de un importante esfuerzo de comunicación y de capacitación que los acompañe.

Mejorar la productividad: La optimización de los procesos productivos requiere no sólo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la empresa. Es importante que cada colaborador sepa, no sólo lo que tiene que hacer y cómo, sino por qué y para qué lo hace.

"La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora." (Brandolini & Frígoli, 2008, p.12)

Resulta imprescindible contar con un plan de comunicación interna establecido, con acciones concretas e información pertinente, clara y precisa. Muchas veces se delega como una función más por ejemplo del área de recursos humanos, sin tener en

cuenta los beneficios que pudiera otorgar si su gestión fuera llevada a cabo por especialistas en el tema.

Entre las desventajas que pueden encontrarse de acuerdo con qué área lleva a cabo la gestión de la comunicación se pueden destacar según Suarez y Zuñeda (1999) las siguientes:

Área de Recursos Humanos: la comunicación no es una tarea prioritaria del sector, en algunas ocasiones puede resultar un emisor poco creíble y que puede llegar a privilegiar las cuestiones operativas por sobre las informativas.

Área de comunicación institucional: puede desconocer aspectos críticos relacionados con la administración del personal y es posible que muchas veces sea percibida como un área "sin autoridad".

Los autores manifiestan que para poder superar estas desventajas recursos humanos deberá evitar colocar la comunicación en un segundo plano y el área de comunicación institucional tendrá que lograr una integración con el resto de los departamentos. La empresa debe tener la madurez suficiente para delegar adecuadamente esta tarea en un profesional de la comunicación.

Por este motivo, se torna indispensable contar con personas especializadas para manejar el área de comunicación de una organización. Hasta el silencio comunica y puede impactar favorable o desfavorablemente en la imagen de sus públicos.

Brandolini y Frígoli (2008) resaltan la importancia de incluir a la comunicación interna dentro del organigrama de la organización, así como designar los recursos, presupuesto y trabajar en un plan integral que se alinee con los objetivos económicos y productivos que se desean alcanzar.

El comunicador interno, además de tener que poseer ciertas características y competencias específicas para su rol debe gestionar la comunicación interna con un

doble sentido: optimizar los canales y promover un cambio cultural (Brandolini & Frígoli, 2008).

Como bien indican Brandolini y Frígoli (2008) hay que tener en cuenta que aunque los colaboradores son el principal destinatario de las comunicaciones internas de una compañía, no son los únicos. También se puede considerar a los trabajadores tercerizados, a la familia de los trabajadores, a los accionistas y a los proveedores, quienes también forman parte del público interno, de una forma indirecta.



Fuente: Brandolini y Frígoli, 2008: 31.

La comunicación interna puede actuar como herramienta al servicio de la dirección, vehículo de la cultura e instrumento de apoyo de la comunicación externa.

Así mismo, siguiendo el pensamiento de Brandolini y Frígoli (2008), las comunicaciones internas no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo. Es necesario establecer una comunicación coherente en ambos sentidos para lograr reflejar una imagen sólida.

Dichos autores también hacen foco en que el mayor objetivo actual de las acciones de comunicación se basa en establecer comunicaciones efectivas con el público interno, dándole sentido y claridad a las tareas que realizan y afianzando la identidad de la organización.

Ellos insisten en que la clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno como el primer público destinatario (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores), para luego extenderse fuera del entorno de la organización.

Es de esta manera, que el desarrollo de la comunicación interna prepara a cada empleado como "vocero" de la compañía a la que pertenece, y llega a través de ellos a otros públicos de interés.

Clasificación de la comunicación interna. Brandolini y Frígoli (2008) distinguen la comunicación formal de la informal.

Respecto a la primera la definen como una forma de comunicación planificada, sistemática y delineada por la organización. La misma suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y los tiempos institucionales.

En cuanto a la comunicación informal, la definen como una forma de comunicación que aborda aspectos laborales, pero que no circula por los canales formales sino que utiliza canales no oficiales. Entre sus ventajas podría decirse que se divulga mucho más rápido que la comunicación formal, pero, entre sus desventajas puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores.

De acuerdo con la direccionalidad los autores clasifican la comunicación en tres formas posibles:

Descendente: aquella que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende al resto del público interno utilizando canales oficiales. El objetivo principal debe estar enfocado en lograr credibilidad y confianza, participación, agilizar los canales, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.

Ascendente: es la que está dirigida desde abajo hacia arriba dentro del organigrama de la compañía, hacia mandos altos y medios, áreas directivas de la

empresa, etc. Su objetivo es que todos se sientan parte de la actividad y de las metas organizacionales, fomenta ideas y estimula el consenso.

Oblicuas o transversales: es la que se da no solo entre los niveles jerárquicos sino también con las distintas áreas de la empresa, las cuales comparten funciones. En este caso, el objetivo principal es elevar el espíritu del trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar eficacia y satisfacción, fomentar la creatividad e innovación.

Brandolini y Frígoli (2008) llegan a la conclusión de que estos tres sentidos forman parte de la multidireccionalidad necesaria para realizar una comunicación eficaz. Tanto la alta gerencia, los mandos medios como los empleados utilizan e imparten comunicación interna.

A su vez, Scheinsohn (1998) clasifica dos tipos de mensajes que una empresa puede transmitir:

Mensajes intencionales: son todos aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el fin de lograr un determinado efecto en los públicos. En estos la empresa posee cierto dominio de la situación comunicacional (por ejemplo: avisos publicitarios, folletos, documentales corporativos, cartelera, entre otros).

Mensajes no intencionales: cuando se genera un mensaje sin haber sido propuesto por parte de la empresa. En muchos casos no se pueden controlar y a veces las empresas ni siquiera se enteran de los mismos. En este tipo de mensajes, la organización pierde la gobernabilidad de la situación comunicacional.

Los canales de la comunicación interna. Para alcanzar un plan de comunicación interna estratégico hay que tener en claro el abanico de medios o herramientas con los que contamos para transmitir los mensajes organizacionales.

Siguiendo la clasificación elaborada por Brandolini y Frígoli (2009) podemos diferenciar los canales de comunicación de los de difusión. Los primeros, son aquellos

que permiten al receptor responder de manera inmediata, como por ejemplo las comunicaciones cara a cara, por correo electrónico y llamadas telefónicas. Los de difusión, por su parte, posibilitan la bajada de información y son utilizados por un único emisor pero están dirigidos a múltiples receptores. Son, por ejemplo, la intranet, la revista institucional y cartelera, canales que no permiten una respuesta inmediata.

A su vez, los autores diferencian los canales tecnológicos de los tradicionales. La diferencia principal entre ellos radica en que los primeros tienden a utilizar un soporte digital (computadora). En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte de papel o verbal.

Dependerá de las necesidades y propósitos de cada empresa cuáles de estos canales resultarán más adecuados para la consecución de sus objetivos comunicacionales:

Canales de comunicación	
Tradicionales	**Tecnológicos**
• *House organ / Newsletter* • Cartelera • Programas de intercambios • Manual de políticas de RRHH • Manuales de procedimientos • Reuniones de estrategia, actualización, toma de decisiones / Desayunos de trabajo • Encuestas de clima organizacional • Balance social / Reporte de sostenibilidad • *Open house* • Actividades deportivas / Culturales • Buzón de comunicaciones • Memos / Circulares • Folletos • Cartas de bienvenida/ Felicitación • Capacitación / Seminarios / Talleres	• Intranet / Internet • *Blogs* • *E-mails* / Agenda electrónica • *Newsletters* electrónicas • Glosarios y guías de preguntas frecuentes. • Foros • Portales de *e-learning* • Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.

Fuente: Brandolini y Frígoli, 2009: 86.

Canales tradicionales:

Algunos de los canales comprendidos en esta agrupación, como por ejemplo las reuniones cara a cara, resultan más efectivos para el tratamiento de temas más complejos o que revistan cierta formalidad, donde aspectos como mirarse a los ojos o estrecharse la mano cobran vital importancia. Permiten un feedback inmediato y no solo verbal sino también gestual. La idea es que a mayor complejidad de la información la cercanía del interlocutor aumente.

Otros de ellos como podrían ser los manuales internos de la compañía, son más efectivos en aquellas comunicaciones que requieran la existencia de un registro escrito.

Una característica a tener en cuenta es que dichas comunicaciones deben estar correctamente planificadas y organizadas de forma tal que respeten una periodicidad para su distribución.

Canales tecnológicos:

La principal ventaja de este tipo de canales radica en que el feedback con el público objetivo suele ser inmediato, sobre todo en los medios digitales (2.0) en los que se promueve un "diálogo" entre los actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal. Otro punto a favor es que permiten la disminución de las distancias entre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía.

Así mismo, permiten la generación de comunicaciones por parte de todos los miembros del público interno que participa e interactúa en este tipo de canales.

Como bien expresan Brandolini y Frígoli (2008) resulta de vital importancia al momento de aplicar canales tecnológicos dentro de una compañía, tener en cuenta los diferentes perfiles y edades de los miembros del público interno, así como también la cultura y estrategia organizacional. Debe planificarse y evaluarse correctamente la aplicación de estos canales dentro de las organizaciones.

Los autores también realizan una descripción de los diferentes canales de comunicación interna:

Cara a cara: es una de las herramientas principales y tiene como aspecto clave la posibilidad de escucha.

House organ: se trata de una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la organización. Su principal objetivo consiste en crear una identidad corporativa e informar a todos los colaboradores independientemente de su posición jerárquica. Para ello, abarca información de contenido social, información de la organización y contenidos relacionados con los empleados.

Cartelera: permiten difundir información corporativa y de gestión de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores. Es recomendable que la información que se publique en carteleras reúna las siguientes características: actualidad, simplicidad, comprensibilidad, diseño.

E-mails/ agenda electrónica: con esta herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de internet/intranet, la empresa puede establecer una comunicación casi inmediata en forma individualizada, o a un grupo u área, como así también a la totalidad de los miembros. Facilita la instancia de respuesta y debe ser utilizado preferentemente como un canal de comunicación y no de difusión (el contacto con un reducido número de destinatarios nos ahorra tiempo y agiliza la gestión).

Newsletters: es una publicación electrónica que se distribuye por e-mail en forma periódica, y se diferencia del house organ por su extensión y soporte.

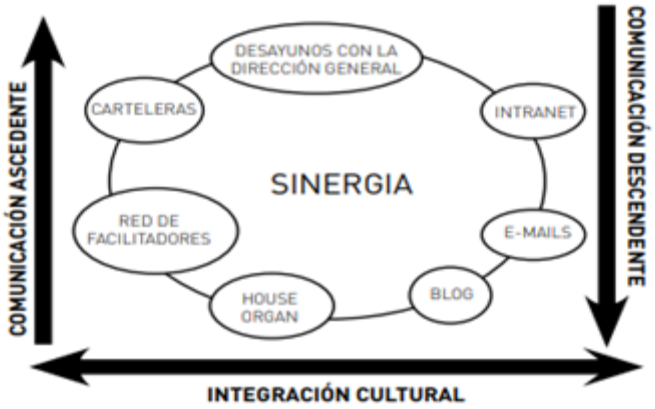
Brochure: está compuesto por los materiales gráficos que promueven los productos y servicios que realizan una compañía. Por lo general, se trata de toda aquella folletería que tiene el objetivo de presentar la compañía hacia el público externo. Es una herramienta de difusión institucional.

Portal de internet-sitio web: es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción de una empresa con su entorno. Refuerza el discurso institucional en los públicos y a su vez les permite interactuar con la organización las 24 horas.

Intranet: es una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la organización. Si se implementa correctamente puede llegar a ser una herramienta eficaz de motivación, eficacia organizativa, entre otros. A través de la misma, se puede crear y difundir información en cualquiera de los ámbitos propios de la comunicación interna, ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Blogs: son sitios de internet que recopilan cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores. Como canal de comunicación interna, invita al público a que participe, deje sus impresiones ideas o reflexiones sobre su labor profesional o sobre los productos en los que están trabajando. Así mismo, da la oportunidad de responder, discutir o aportar comentarios, suscitando una comunicación horizontal muy interesante.

Brandolini y Frígoli (2008) remarcan la importancia de implementar dentro de la organización un mix de medios de comunicación interna, que haya ***sinergia de canales***, es decir, que los mismos estén relacionados entre sí y que estén apoyados y sustentados por un plan estratégico de comunicación. De esta forma, los canales trabajarán interconectados entre ellos permitiendo reforzar los mensajes corporativos.



Fuente: Brandolini y Frígoli, 2009:109.

Claves para recordar:

Elegir el canal correcto	Completar los mensajes	Siempre debe pensar en su interlocutor
- El canal más rico es el oral. Compromete a las personas y es creativo. - A veces, es necesario quedarse con un registro de las conversaciones	- Las afirmaciones incompletas quedan muy expuestas a la interpretación del receptor y puede provocar malos entendidos.	- La falta de información genera desinformación. Su exceso también. - ESCUCHE ACTIVAMENTE. - Genere EMPATIA.

Fuente: Brandolini y Frígoli, 2009:101.

2.3 Gestión de rumores en las organizaciones

Según Knapp (1944) el rumor es una declaración formulada para ser creída como verdadera, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial.

Se podría decir siguiendo a los autores estudiados, que es toda aquella comunicación que circula dentro de la organización que es de carácter no formal y que otorga poder a aquellas personas que la posean, sin importar que posición jerárquica ocupen.

De acuerdo con Brandolini y Frígoli (2008), la circulación de estos mensajes informales contribuye generalmente a erosionar la identidad de la empresa, desgastando su credibilidad. Resulta imprescindible la planificación de las comunicaciones

organizacionales, la fluidez en la red de conversaciones y el consenso en los significados que circulan. De esta forma, se evitarán o al menos se gestionarán mejor los malentendidos, rumores y equivocaciones por la falta de una comunicación oficial, creándose una cultura e identidad fuerte.

Ritter (2008) remarca la importancia de saber que todos los rumores son una parte natural del sistema de comunicación de todas las organizaciones. Lo define como el canal informal por el que circula la comunicación informal a través de la empresa.

"El proceso de difusión de rumores esta dado en las empresas por lo que se conoce como "Radio Pasillo", un mecanismo utilizado por las personas de un grupo, para hacer circular informaciones que esas mismas personas consideran importantes para sus necesidades. El "Radio Pasillo" está presente en todas las organizaciones, no posee estructura formal o permanente, no está bajo control o dirección de los gerentes y, ni siquiera, de los empleados, se mueve en todos los sentidos dentro de los niveles jerárquicos de la organización y prácticamente todos sus miembros participan de ella." (Ritter, 2008, p.18)

El autor expresa que la clave está en no perder de vista que los rumores existen, los directivos de las empresas deben convivir con ellos y decidir cómo pueden usarlos a su favor. Pero en general, su beneficio rara vez es reconocido, su voz es silenciada sistemáticamente y su penetración ignorada, cuando en realidad debieran servir para conocer aquellos temas que se están instalando y propagando en la organización. Hace hincapié en que en muchos casos las gerencias medias son activos participantes de las cadenas de rumores porque ocupan puestos clave en el canal de comunicación ya que son quienes filtran y bloquean la comunicación de doble vía entre la alta gerencia y los empleados.

A su vez, comenta las opciones que tienen los gerentes para hacer frente a los rumores:

1. Ignorarlos, no prestándose a convalidar el discurso ni a retransmitirlo. Eso es bastante difícil en muchas organizaciones pero puede lograrse. Ellos harán su trabajo y dejarán correr los rumores ignorándolos. De esta forma asumen el rol de “aislados”.

2. Participar únicamente cuando sirven a su propósito. En ese caso posiblemente promoverán la circulación de los rumores pero tendrán acceso a qué es lo que se está diciendo respecto de una situación o tema específico.

3. Ser miembro activo del “Radio Pasillo”.

Para Ritter (2008, p.21) es absolutamente imposible eliminarlos, borrarlos, taparlos, pararlos o barrerlos debajo de la alfombra. Si se los reprime en un lugar, no tardarán en aparecer en otro, por lo cual enumera una serie de recomendaciones para gestionarlos:

1. Recopilar en forma activa toda la información concerniente al rumor y cerciorarse sobre su alcance.

2. Detectar y prestar atención a los rumores. Escuchar lo que se habla por el “Radio Pasillo”. El 80% de lo que se habla es cierto. Reflexionar, ¿qué otra fuente informativa tiene tanta credibilidad?

3. Actuar rápidamente. Conforme transcurre el tiempo los rumores son cada vez más difíciles de manejar porque se afianzan a medida que partes de su discurso se van confirmando.

4. Evaluar el origen y las fuentes de incertidumbre. Los rumores son en general producto de la ansiedad de alguien o de algunos.

5. Confirmar o rectificar un rumor verdadero. Es muy importante que el nivel de conducción en la organización oficialice o rectifique aquella parte verdadera del rumor.

6. Mantener a los empleados informados sobre lo que está pasando en forma regular.

7. Divulgar los cambios (de la organización, de normas internas, de procedimientos, etc.) en forma temprana. Aún cuando no estén todas las respuestas o la información disponible sea incompleta, debe comunicarse el cambio, ya que todo vacío informativo da inmediatamente lugar a la generación de rumores.

8. Refutar rápidamente un rumor falso a través de una fuente que provenga del nivel adecuado.

9. Rectificar un rumor falso con la verdad y con mensajes coherentes. La comunicación tiene que ser coherente con los otros mensajes que se transmitan fuera y dentro de la organización.

10. Contradecir el rumor si es necesario, a través de una fuente externa confiable y creíble.

11. Cuando el rumor es externo, muy negativo, de gran penetración y pone en juego la reputación de la empresa, es crucial tener preparada una respuesta oficial, aún a riesgo de terminar en la tapa de los diarios o en los telediarios de la noche.

12. Finalmente es clave elaborar un plan de difusión de información real para hacer frente al rumor.

Por último, el autor relata algunos beneficios que pueden obtenerse al gestionar los rumores:

Constituyen un fuerte mecanismo de liberación del estrés, funcionan como un proceso de “catarsis” y ayuda a descomprimir este tipo de ansiedades.

Transforma la comunicación formal de la empresa en la comunicación informal del grupo, provocando que el personal comprenda mejor las políticas porque los significados son compartidos.

Este tipo de comunicación abierta e informal permite desarrollar empatía y solidaridad entre colegas, que pueden llegar a compartir o comprender por ejemplo la

presión y/o el estrés laboral al que están sometidos. En este punto, también se promueve el espíritu de trabajo en equipo.

Permite a los empleados prepararse y reflexionar sobre los cambios o ajustes de los objetivos de la gerencia antes de que les llegue la comunicación formal al respecto.

El rumor también les ayuda a mantener su eficiencia, ya que por ejemplo rápidamente se propagan las noticias sobre acciones disciplinarias que son aplicadas a terceros.

Además el "radio pasillo" es un buen indicador de la salud, la moral, las tendencias y la productividad de la empresa, dado que revela los asuntos que los empleados están comentando y discutiendo y permite también evaluar y medir los efectos de las políticas y procedimientos que se están aplicando.

Red de facilitadores. Brandolini y Frígoli (2008) manifiestan que para comunicarse con el público interno debe haber un nexo que genere confianza, que escuche su opinión y la valore, y que pueda comunicar qué es lo que sucede en la organización a los diferentes sectores. Es por este motivo que remarcan la importancia de que para que este tipo de comunicación sea efectiva, es necesario conformar una *red de facilitadores de comunicación.*

Los autores la definen como "un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen cualidades para liderar proyectos. Por lo general, los integrantes de la red son reconocidos y respetados por su grupo de trabajo." (p.102).

Asimismo, enuncian otras características de la red de facilitadores en la organización:

1. Son aliados estratégicos de la gerencia de comunicación corporativa.
2. Actúan como gestores del cambio y agentes de difusión.

3. Se convierten en corresponsales de su sector y recaban las necesidades y la información que merece ser publicada a través de los canales de comunicación interna.
4. Son un potente canal de feedback, mejoran la circulación de propuestas, necesidades e inquietudes de los miembros de la organización.
5. Ayudan a formalizar la comunicación informal, el rumor, y a evacuar las dudas.

2.4 Gestión de subculturas y diversidades generacionales

Dentro de todas las organizaciones conviven diferentes generaciones, incluso hasta 5 distintas si incluimos a los tradicionalistas (nacidos antes de 1945). Por lo cual, resulta de vital importancia que el plan de CI tenga en cuenta los diferentes perfiles del público interno y establezca estratégicamente la forma en que sus mensajes lleguen a todos ellos, la comunicación debe ser mediadora y generadora de sentidos.

Es por esto que "la pregunta se hace obligada: ¿Cómo comunicar a estas tres o cuatro generaciones un mismo tema en diferentes tonos para crear el mismo sentido? Las áreas de comunicación interna y recursos humanos tienen un enorme desafío: ser creativas" (Brandolini et al., 2014, p.65).

Los autores hacen hincapié en que cada uno de estos segmentos generacionales tiene valores, contexto, ídolos, símbolos, códigos, actitudes y comportamientos diferentes.

Baby Boomers:

Son aquellas personas nacidas entre 1945 y 1965. Actualmente son quienes ocupan cargos directivos, nacieron y se educaron después de las dos grandes guerras mundiales, con economías optimistas y contexto político abierto; sus valores se forjaron en la educación como motor de crecimiento, libertades políticas y amor libre con

referentes ideológicos fuertes (por ejemplo Martin Luther King y John F. Kennedy). Sus símbolos fueron las marcas durables que reflejaban el éxito. Sus códigos fueron las libertades, y sus comportamientos y actitudes reflejaron el trabajo continuo, el crecimiento por medio de la capacitación, la búsqueda del poder y el dinero.

Generación x:

Comprende a las personas nacidas entre 1966 y 1980. Hoy ocupan los lugares de line managers en las compañías y difieren de los valores de sus antecesores. Ellos nacieron con la desilusión de la guerra fría, la inmediatez de las comunicaciones y los cambios. Individualistas y escépticos ya no creen en los proyectos a largo plazo ni en las instituciones y se presentan como ciudadanos del mundo. Su vida no es el trabajo, sino un balance con el ocio.

Generación Y:

Nacidos entre 1980 y 1999. Brandolini et al (2014) las definen como personas altamente conectadas, que viven en red, tienen una conciencia sobre los desafíos ambientales y sociales del mundo muy desarrollada, cuestionan permanentemente el statu quo y necesitan la comunicación ida y vuelta, por lo cual amerita que se piense estratégicamente. La gestión de la comunicación interna requiere un gran desafío actualmente, poseer la creatividad necesaria para poder sostener conversaciones interesantes con generaciones diversas, con intereses distintos y consistencia en los mensajes. El liderazgo comunicacional se impone, escuchar más que hablar.

Generación Z:

Dentro de esta generación se encuentran aquellas personas nacidas desde el año 2000 en adelante. Recién están iniciando su camino dentro de las organizaciones.

Para Brandolini et al (2014), las compensaciones, los retiros, el desarrollo de carreras, los beneficios, los regalos, etc., ya no pueden ser pensados para una sola

cultura, sino para cada una de las culturas que conviven en un mismo territorio, que a su vez generan subculturas fuertes al interior de las organizaciones.

Siguiendo a Ritter (2008) reconocer que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada. La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante, que expresa los valores básicos que comparte la mayoría, y muchas subculturas que tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes.



Fuente: Ritter, 2008:48

Hacia una cultura y comunicación 2.0. Ritter (2008) expresa que antes de la llegada de Internet, las estrategias en las empresas se establecían a largo plazo y sus directivos elaboraban planes quinquenales. La "vieja economía" avanzaba pausadamente, pero no dejaba de ser lucrativa. Pero repentinamente, en la década de los noventa, Internet irrumpió en este mundo tranquilo, iniciándose la dictadura de un ritmo distinto, mucho más acelerado.

“Internet se caracteriza por tres cosas y esas son velocidad, velocidad y velocidad. A ésta se agregaron la competencia feroz y la globalización. La presión para actuar con creciente rapidez es constante. El vértigo de la velocidad ha saltado de las empresas a la sociedad. Todo tiene que ser rápido y hacerse en poco tiempo.” (Ritter, 2008, p.63)

En este contexto, asegura el autor, las empresas ya no encuentran el tiempo para la planificación de los detalles, para la reflexión profunda y fructífera. La consecuencia es un aumento del riesgo de errores y equívocos en las decisiones y con ello de los fracasos.

Por otro lado, Ritter enumera 6 factores que considera determinantes para la cultura de la velocidad:

Los 6 factores determinantes que requiere la cultura de la velocidad

1. Fuertes personalidades líderes, que marquen permanentemente el paso y que en lo posible vayan sorteando todos los escollos en el camino hasta llegar al objetivo deseado.
2. Talento.
3. Objetivos claramente definidos.
4. Comunicación rápida en tiempo real (e-mail, videoconferencias, persona a persona).
5. Rápida adaptación al cambio, a nuevas condiciones y ausencia de un plan rígido.
6. Un horizonte de tiempo reducido.

Fuente: Ritter, 2008: 66.

Siguiendo al autor, en esta dinámica actual, la función del comunicador está cambiando enormemente. Hoy ya no tiene que crear un puente entra la empresa y sus públicos (internos y externos) en una relación lineal tal como se concebía la comunicación hasta mediados de la década del noventa. Hoy lo que se le impone es establecer un lazo de pertenencia y de confianza con las audiencias internas y con las externas. Esto es, en la actualidad, el objetivo básico de cualquier empresa,

independientemente del mercado en el cual se mueva y de su posicionamiento relativo, porque la confianza, y de eso se trata, es la base y factor fundamental de la gestión y de cualquier negocio. La confianza se construye sobre hechos y con comunicación.

En función de las demandas que hoy en día requiere la comunicación tanto interna como externa de una compañía, Formanchuk (2010) hace hincapié en la importancia de que una organización primero posea una cultura 2.0 para que pueda aplicarse una comunicación 2.0 eficiente y que genere resultados favorables.

A su vez, expresa que muchísimas monarquías europeas al igual que el Vaticano y decenas de partidos políticos ultraconservadores de todo el mundo utilizan Twitter, Facebook, Youtube, Wordpress y Flickr…. Por lo cual, sostiene, cualquier organización que sea un poco menos rígida que la Corona Británica debería animarse a estar en los medios sociales. Sin embargo, manifiesta que tener "herramientas 2.0" no las convierte en "organizaciones 2.0".

En este sentido, aclara que la comunicación interna 2.0 necesita una cultura 2.0 ya que:

A. La tecnología por sí sola no resuelve ningún problema medular de la comunicación, y hasta puede llegar a operar en sentido contrario, potenciándolo y haciéndolo visible.
B. La CI 2.0 debe nacer de un proyecto de transformación organizacional.
C. La cultura es la plataforma de la comunicación. Así como una persona se expresa según su personalidad, con una empresa sucede lo mismo, salvo que en vez de personalidad nos referimos a cultura.
D. La comunicación interna es la cultura corporativa en movimiento.

Cultura 1.0 vs 2.0

CULTURA 1.0	CULTURA 2.0
Empleado	Colaborador
Público interno	Actor multidimensional
Poder concentrado	Energía distribuida
Competencia	Cooperación
Directivo	Facilitador
Manda la jerarquía	Vence el talento
El cargo se respeta	La capacidad se admira
Más burocracia	Agilidad extrema
El líder es el que más sabe	El líder arma equipos con los que más saben
No fracasar	Fracasar rápido y aprender aún más rápido
Administradores	Emprendedores
Bajar línea	Entretejer alianzas

Fuente: Formanchuk, 2010: 15.

Comunicación 1.0 vs 2.0

COMUNICACIÓN 1.0	COMUNICACIÓN 2.0
Información	Diálogo
Comunicación como producto	Comunicación como proceso
Emisor y receptor	Prosumidores
Trayectorias descendentes y ascendentes	Comunicación en red
Datos	Sentidos
Monobloque informativo	Tejidos vivos y en red
Mucho password	Mucho acceso
Medios centrados en la difusión	Líderes centrados en la interacción

Monopolito en la emisión	Arquitectura descentralizada
Terror al “radio pasillo”	Celebración de la libertad
Grandes medios	Estupendos comunicadores

Fuente: Formanchuk, 2010: 38.

Por último, el autor enumera lo que él considera “ejes energéticos” a través de los cuales transitan los modelos de comunicación interna 2.0:

1. Acceso y disponibilidad: una comunicación interna 2.0 implica que la empresa le tenga que brindar al personal más acceso a la información. Si bien conlleva muchos riesgos, en necesario confiar en que la gente va a ser un uso responsable de esta información.
2. Igualdad: hace referencia a reducir la asimetría entre los emisores y los receptores, entre los que pueden generar contenido y los que solo están habilitados para leerlo y aceptarlo. En este punto el autor le da la bienvenida a los que él llama “prosumidores”, aquellos que consumen y producen.
3. Usabilidad: la empresa tiene que brindar recursos para que la realidad no prohíba lo que la ley permite. Esto se consigue con plataformas analógicas y digitales simples, accesibles y directas.
4. Participación: es un proceso, un aprendizaje, una prueba de valor. En este sentido, hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos. Esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares. Luego, en la práctica, se verá si la gente estima conveniente aprovechar estos espacios y generar contenido, o prefiere consumir información sin añadir comentarios o contribuir al debate.

5. Interacción: el 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red. Por eso, un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que se enfoque en maximizar la interacción y no en multiplicar la capacidad de difusión.
6. Construcción colectiva y colaboración: una comunicación interna 2.0 adhiere a la cooperación en la elaboración abierta de contenidos. Aceptar que las buenas ideas pueden venir de cualquier lado, de esta manera se potencia la inteligencia colectiva y se hace explícito el conocimiento táctico.
7. Escuchar, responder y hacer: la organización se dispone a escuchar a su personal porque tiene una voluntad sincera de conocer sus opiniones y puntos de vista. Además asume la responsabilidad de responder a lo que se dice y, lo más importante, de hacer algo con eso que escucha.
8. Respeto y reducción del ego: la buena comunicación solo es posible cuando las personas se respetan y valoran entre sí.
9. Red e interacción: La comunicación interna 2.0 requiere un modo de organización participativo, más plano, donde los roles, tareas, liderazgos y tomas de decisiones también se flexibilicen y dinamicen, y donde el centro y la periferia sean contingentes, situacionales o directamente evaporados bajo un modelo de red de interacciones.
10. Reducción del control: abrir el juego al 2.0 implica dejar de preguntarse “cómo controlo” lo que dice el personal y comenzar a pensar “cómo lo aprovecho”.
11. Desintermediación y horizontalidad: la arquitectura participativa del universo 2.0 conlleva un proceso de desintermediación en la producción y difusión de contenidos.

2.5 Formulación de planes de comunicación interna estratégicos

La gestión de la comunicación interna requiere de la participación de todos los sectores de la empresa, y sin lugar a dudas, debe contar con el compromiso de la dirección y tener un enfoque global.

Brandolini y Frígoli (2008) indican que una buena política de CI demanda:

a) Respaldo de la dirección.
b) Alineación con las políticas corporativas.
c) Cambio cultural.
d) Comunicación de involucramiento de todos los protagonistas del cambio.
e) Optimización de los recursos y flexibilidad para adaptarse a los cambios.
f) Adaptación y asimilación en la utilización de los canales de CI.

Como bien indican Suarez y Zuñeda (1999) a partir de aquí debe encararse un plan que comprenda mínimamente cuatro instancias:

Diagnóstico de situación.



Planificación estratégica.

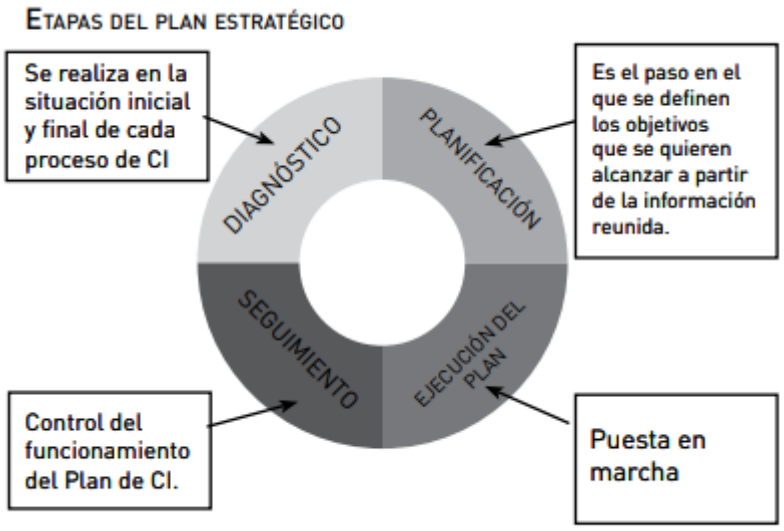


Plan de acciones a llevar a cabo.



Seguimiento y evaluación.

También resulta de suma relevancia, la identificación de participantes y responsables claves en cada instancia.



Fuente: Brandolini y Frígoli, 2008:40.

Una forma de realizar un plan de comunicación interna es siguiendo el conocido "Método 6D" desarrollado por Formanchuk (s.f.), conformado por 6 dimensiones:

1. Dimensión operativa: Lograr que la gente sepa qué tiene que hacer. Que reciban la información básica para poder hacer su trabajo. Se denomina así justamente porque engloba todas las comunicaciones internas que el empleado necesita para ser "operativo" y poder efectuar sus tareas. Encontramos en esta dimensión las comunicaciones referentes a la información general de la empresa y del puesto en el cual se encuentra cada empleado.
2. Dimensión estratégica: Lograr que la gente sepa por qué debe hacerlo. Esta dimensión engloba la información referente a los objetivos de la organización, los de su sector y personales, y todo lo referente al modo en que se evalúa su rendimiento.

   Para comprender esta dimensión puede contarse la historia de los tres hombres que estaban poniendo ladrillos. Cuando les preguntaron a estos hombres qué estaban haciendo, si bien los tres estaban haciendo la misma tarea, cada uno dio una respuesta diferente.

El primero respondió: “estoy colocando un ladrillo arriba de otro”, el segundo: “estoy levantando una pared”, y el tercero: “estoy construyendo una escuela para el pueblo”.

Como comenta Formanchuk al explicar esta dimensión, las diferentes respuestas que otorgaron los tres hombres son el resultado de diferentes “comunicaciones estratégicas” que recibieron por parte de su empleador.

Cuando un plan de comunicación interna cuenta con una dimensión estratégica las personas se sienten más valoradas y motivadas, ya que comprenden la importancia de su trabajo, y comparten los objetivos y el rumbo de la compañía.

3. Dimensión cultural: Lograr que la gente sepa cómo debe hacer ese trabajo. Para que un empleado se comprometa con la organización a la que pertenece, además de saber lo que tiene que hacer (dimensión operativa), y por qué (dimensión estratégica), tiene que estar de acuerdo con el modo en que debe trabajar y alcanzar esos objetivos. Debe ser parte y sentirse parte de la cultura organizacional.

   Esta dimensión resulta fundamental para captar talentos, potenciar la productividad y generar lazos fuertes y de compromiso.

   Engloba las siguientes comunicaciones internas: los valores, normas y principios; las reglas de convivencia; lo que significa ser un buen empleado y líder dentro de la organización; cómo se manejan los errores y aciertos, entre otras.

4. Dimensión motivacional: Lograr que la gente quiera hacerlo. La tarea del comunicador interno es ayudar a la organización a saber cuáles son los motivos que impulsan a los empleados a querer estar dentro de la compañía y sentirse parte, y generar mensajes que refuercen dichos motivos.

Esta dimensión abarca las comunicaciones referentes a logros e historias que los hagan sentir orgullosos, perspectivas claras, oportunidades de crecimiento, espacios de intercambio social e informal, hechos que demuestren que la empresa es justa, confiable y transparente.

5. Dimensión feedback: Lograr que la gente sepa cómo está haciendo o hizo ese trabajo. Que conozcan sus fortalezas y debilidades en el trabajo y de qué forma pueden mejorar. Tener un espacio de retroalimentación constante.

   Para esto debemos informar acerca de cómo se realiza todo lo referente al proceso, de qué forma se evalúa, cuáles son los resultados esperados y obtenidos y la brecha entre ambos si existiera, generar un feedback de tipo constructivo.

6. Dimensión Propositiva: Lograr que la gente proponga cómo hacerlo mejor.

   Tiene como objeto romper con las tradicionales formas de diseñar el plan en un sentido descendente, abrir todos los espacios posibles para que las personas puedan transmitir sus ideas y sugerencias por ejemplo acerca de cómo podrían mejorar las tareas que desempeñan.



Fuente: elaboración propia

Todas estas dimensiones serán tenidas en cuenta al momento de elaborar el plan estratégico de CI. Así mismo, podrá evaluarse qué tipo de comunicaciones englobadas en cada una de las dimensiones se trasmitían hasta el momento, y de qué forma se pueden mejorar.

Es importante saber que las personas se sentirán parte de la organización si tienen motivos firmes que los lleven a querer seguir perteneciendo, y uno de estos motivos claves es si comparten o no la cultura que posee la organización.

Capítulo III: Metodología

3.1 Metodología del diagnóstico

Tipo de estudio:

El trabajo consistió en un estudio de campo, descriptivo y transversal con un abordaje cuantitativo.

Sujetos y muestra:

Para la realización del mismo se tomó una muestra no probabilística intencional del 50 % de cada planta productiva de Taranto S.A. ubicada en Villa Elisa, La Plata. Con una nómina al mes de Septiembre de 2019 de 47 empleados en planta 1 y de 73 en planta 2.

Técnicas e instrumentos:

Se utilizó un instrumento cuantitativo para la recolección de datos, que consistió en una encuesta con preguntas cerradas. La misma fue de carácter anónimo y se preservó la identidad al momento de la entrega colocando buzones para que fueran depositadas.

Dicha encuesta ha sido elaborada tomando como base y guía las tablas elaboradas por Roberts y O´Reilly "Comunication Dimensions and Test-Retest Reliabilities" y el libro "Comunicación Interna" de Brandolini y Frígoli (2008).

Plan de análisis de datos:

Se efectuó el análisis de las encuestas utilizando el soporte técnico del software SPSS 22.0, y en función de los resultados se aplicaron estrategias de resolución de problemas (análisis FODA y árbol causal de problemas).

3.2 Metodología de la intervención

"En la realización de un plan de comunicación hay que tener presente cuáles son los objetivos generales y específicos de la planificación, a quiénes nos vamos a dirigir (nuestros grupos de interés), el diagnóstico de cómo estamos hoy y hacia dónde queremos ir (qué realidad queremos modificar) y el escenario dónde sucederá" (Enz et al, 2012, p.109).

Planificar la comunicación no significa gestionar los medios o canales sino gestionar las herramientas para que las personas se comuniquen, y lograr que la comunicación sea participativa, próxima y cercana.

La herramienta principal de la planificación como proceso es la estrategia, la cual permite optimizar los recursos.

La estrategia del presente trabajo consistió en una vez definidos los objetivos, realizado el diagnóstico e identificado el escenario y grupos de interés, detectar la realidad a modificar. Para ello se establecieron aspectos claves a mejorar y se definió la forma en que se logra alcanzar dicho plan estratégico de mejora continua.

Capítulo IV: Diagnóstico

4.1 Etapa de pre diagnóstico

"El pre diagnóstico es el punto de partida para el desarrollo de una planificación participativa. Consiste en la identificación, descripción y análisis preliminar de una serie de nodos críticos, es decir, problemas o necesidades estratégicas de comunicación de una organización que constituyen el insumo necesario para encarar el diagnóstico y planificación participativos." (Enz et al, 2012, p.89)

Adentrándonos en la organización. Taranto es una autopartista Argentina de origen familiar con más de 38 años en el mercado, que opera en el mercado OEM y Aftermarket.

Actualmente tiene presencia en Buenos Aires, Córdoba, San Juan, México y Brasil.

Visión, Misión y Valores.

Visión: ser una empresa de clase mundial trazadora de rumbos, en la búsqueda permanente de la mejora continua.

Misión: fabricar, comercializar y distribuir productos, satisfaciendo las necesidades de los clientes con altos estándares de calidad y cumpliendo de manera sustentable con las expectativas de los accionistas.

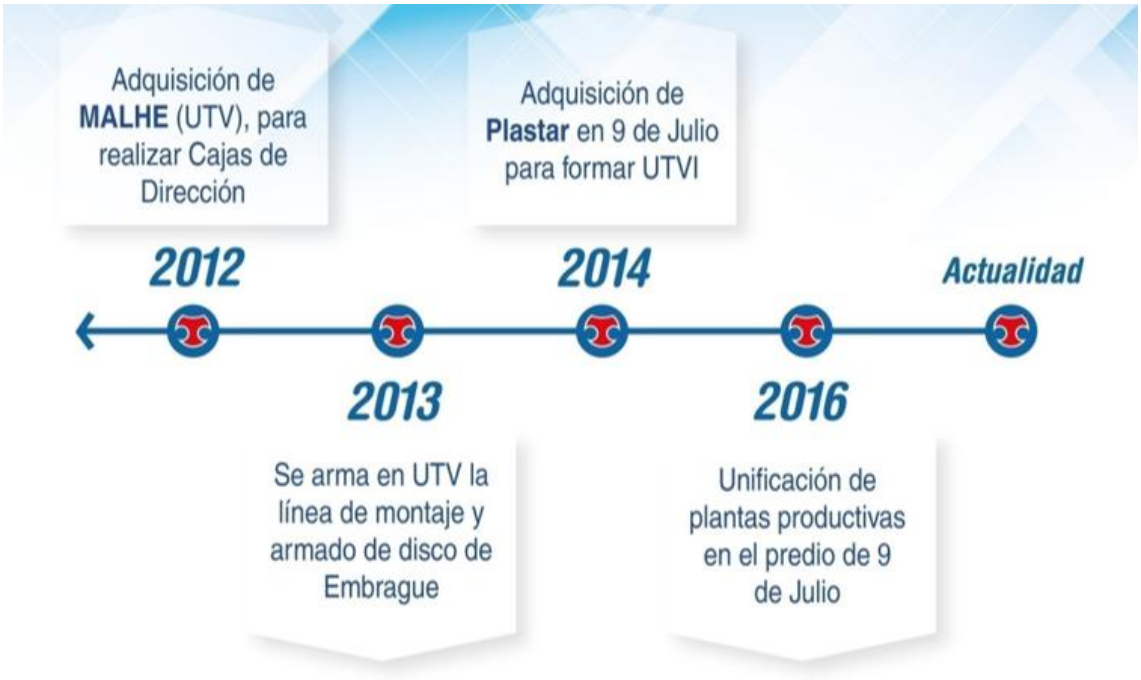
Valores:

- Creatividad e Innovación para la mejora continua
- Ética para actuar con transparencia
- Pasión para dar lo mejor

- Trabajo en equipo para lograr resultados
- Desarrollo para ser más competitivos
- Liderazgo para transformar

Historia de la organización. Para conocer un poco la historia de la organización, es posible resumirla en la siguiente línea de tiempo:





Composición. En cuanto a su composición, posee dos razones sociales y diferentes unidades de negocio:

Taranto S.A.



Taranto San Juan





Taranto en el exterior





Otras unidades de negocio



Fortalezas. Dentro de sus fortalezas se destacan las siguientes:



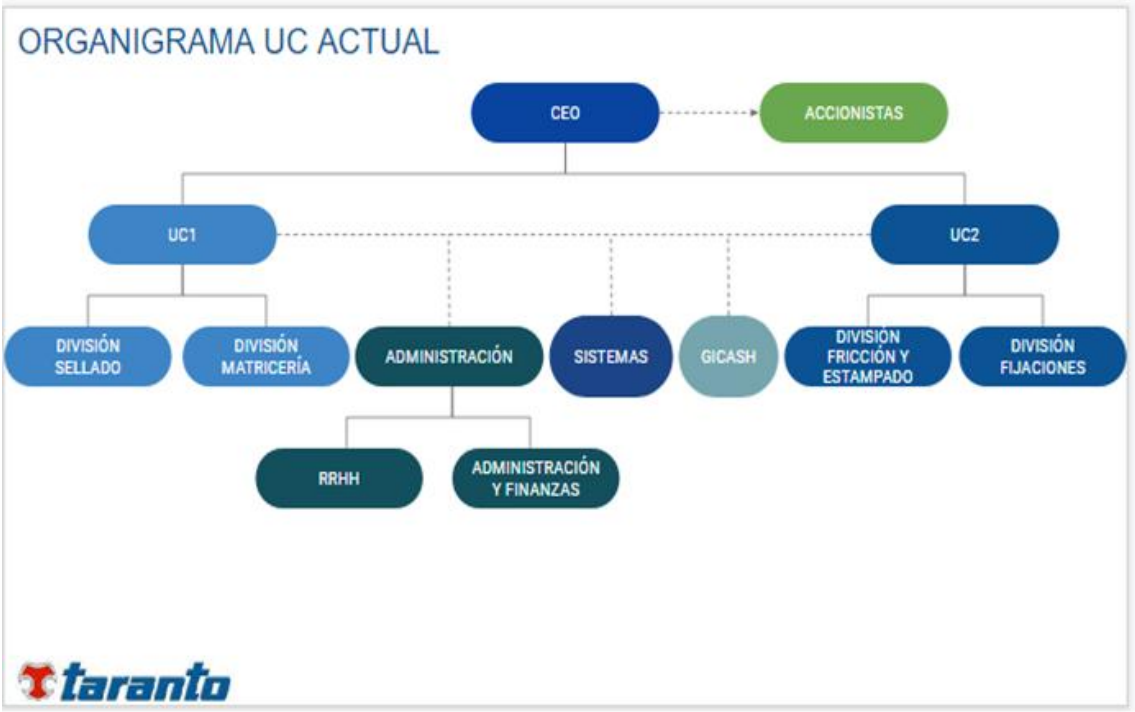
Organigrama. Como se ha comentado en la introducción, la planta de UC en la cual nos hemos enfocado para la consecución del presente trabajo profesional, se subdivide en dos plantas UC1 y UC2, ambas ubicadas en Villa Elisa, pero separadas físicamente por algunas cuadras la una con la otra.

Si bien en algunas áreas se trabaja en conjunto entre ambas dos (por ejemplo Recursos Humanos, Administración, Sistemas, entre otras), hay otros sectores que son característicos de cada planta en particular, ya que elaboran diferentes productos e involucran diferentes procesos.

A su vez, hay áreas que dependen de gerencias y direcciones que están ubicadas por ejemplo en la planta de Avellaneda (UD), por lo cual es habitual el trabajo en conjunto entre las diferentes plantas y divisiones. El CEO y gran parte del directorio también se ubica usualmente en dicha planta.

Para comprender en profundidad su composición, adjuntamos como anexo el organigrama general de la planta UC.

Para simplificar su comprensión y poder efectuar posteriormente la auditoría de comunicación interna, se unifican en el organigrama general que se presenta a continuación las grandes áreas que componen la planta:



Fuente: elaboración propia.

Mapa de públicos. Resulta también imprescindible identificar los destinatarios de la comunicación que posee la compañía, por lo cual, en el siguiente gráfico se pueden observar todos los participantes directos e indirectos que interactúan con la misma:



Fuente: elaboración propia

Enfocaremos los esfuerzos de dicho trabajo, en mejorar la comunicación interna que posee con los principales destinatarios de la misma, los empleados, aunque bien sabemos que los mismos actúan como "voceros" por lo cual repercuten tanto en la comunicación interna como externa, afianzando la identidad y repercutiendo en la imagen de la organización.

4.2 Análisis e interpretación de los resultados

Descripción de la muestra

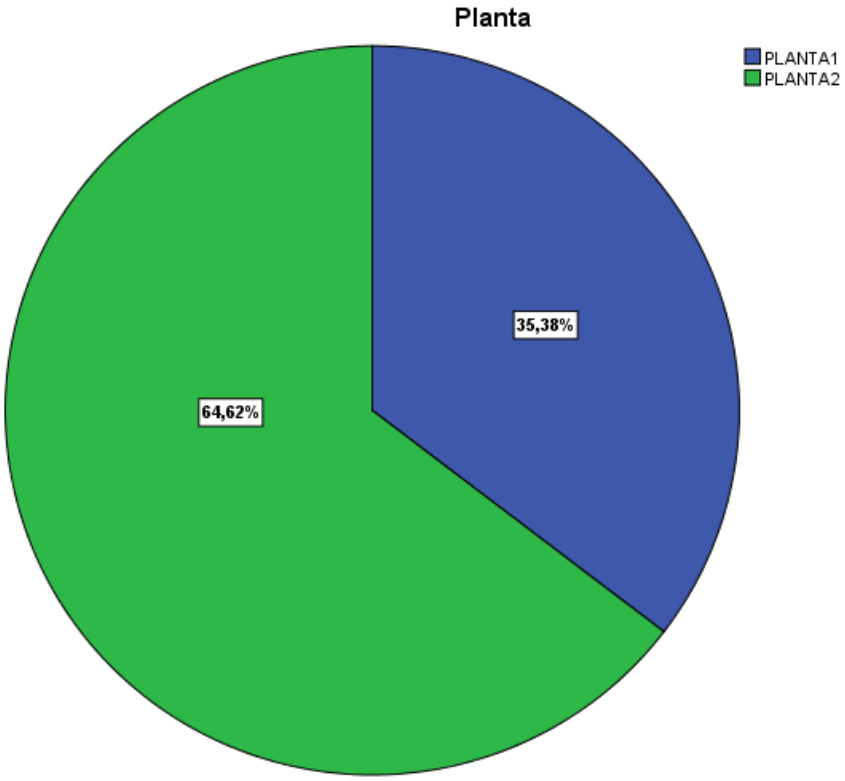


Gráfico 1. En primera instancia se puede observar una descripción de la muestra tomada, en la cual se puede visualizar que el personal de planta UC2 representa una mayoría del 65% (esto se debe a que es la planta de mayor tamaño con 73 empleados). En tanto que la planta UC1 representa un 35% con 47 empleados. (Nómina tomada al mes de Septiembre del año 2019).

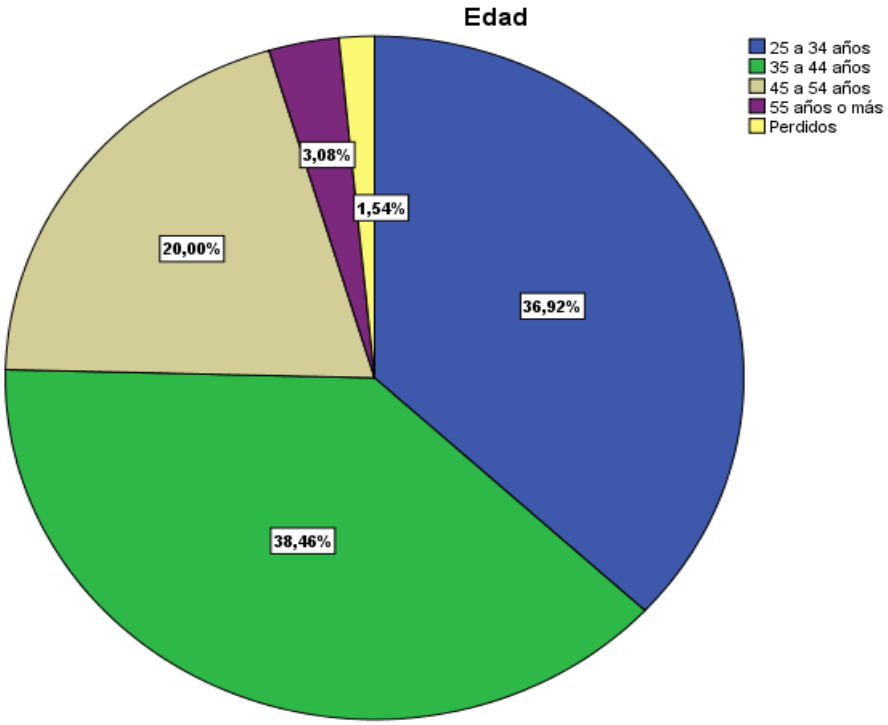


Gráfico 2. En cuanto al rango de edad, la mayor parte (75%) se encuentra entre los 35 a 44 años (38%) y 25 a 34 años (37%).

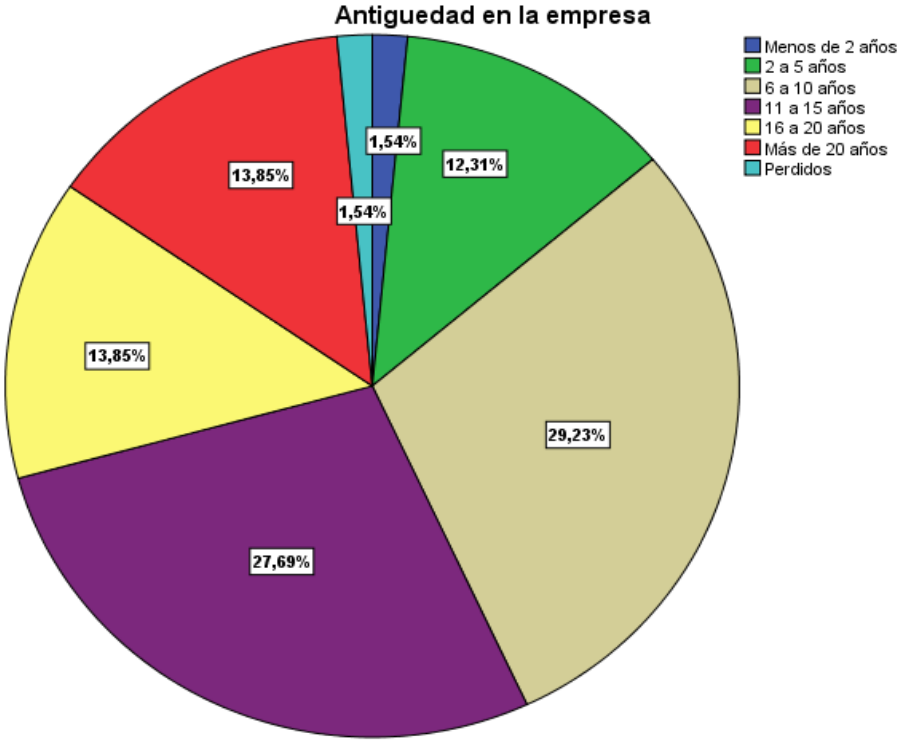


Gráfico 3. Respecto a la antigüedad, el 29% de la muestra posee de 6 a 10 años y un 28% entre 11 a 15 años en la empresa.

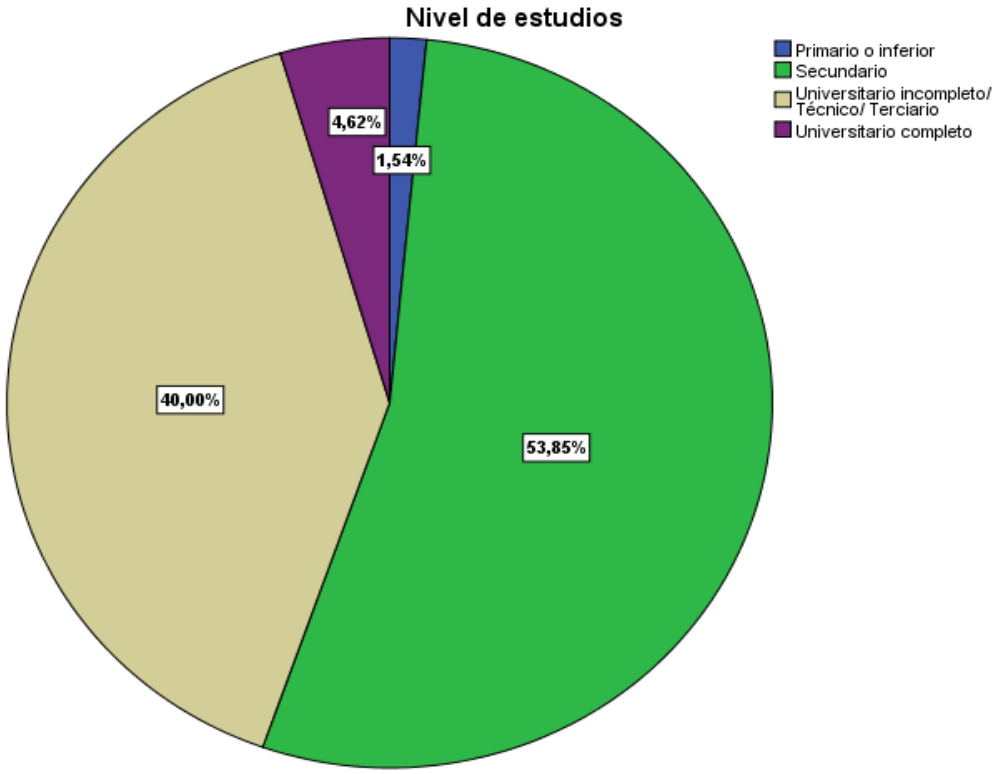


Gráfico 4. En relación con el nivel de estudios, podemos visualizar que el 54% de la muestra tiene un nivel secundario finalizado, y el 40% universitario incompleto, técnico o terciario.

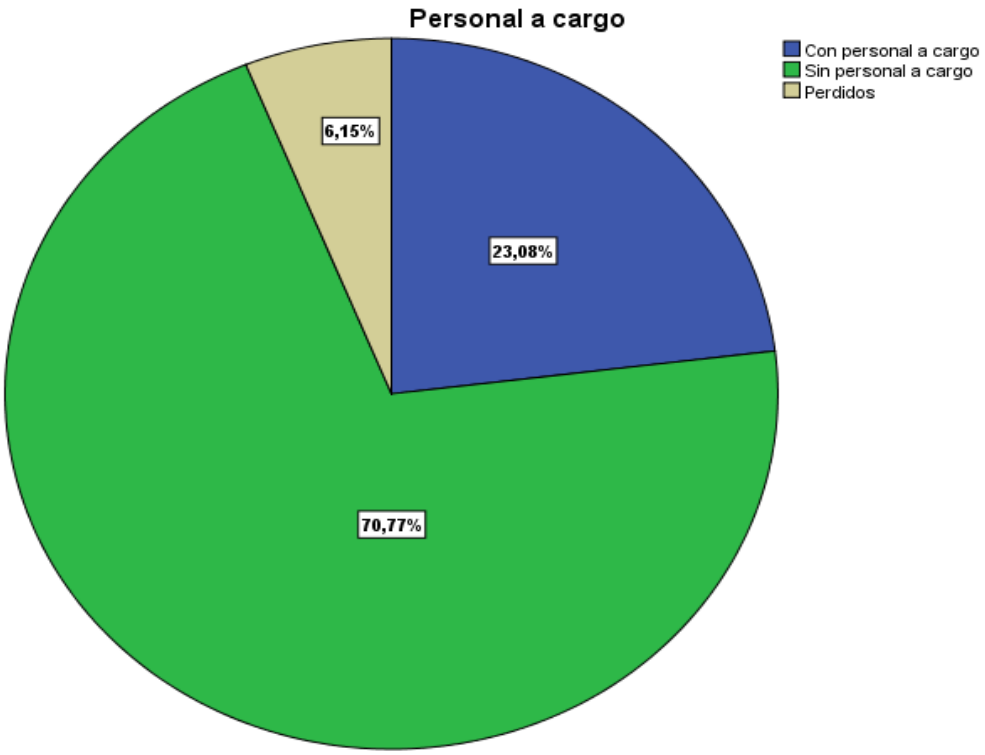


Gráfico 5. La mayor parte de los encuestados (un 71%) corresponde a empleados sin personal a cargo.

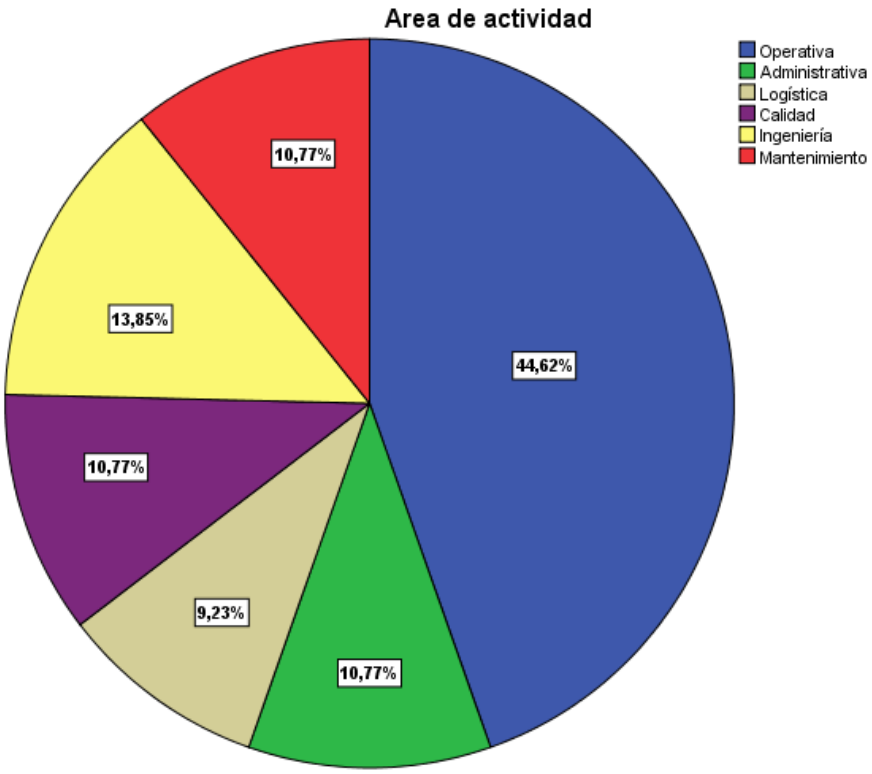


Gráfico 6. La mayoría de los miembros de las dos plantas (un 45%) corresponde a personal del área operativa, de producción.

Resultados de la encuesta de comunicación interna.

Tabla 1

Forma de enterarse de las novedades de la compañía

Frecuencias Enteras

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
De qué forma te enterás de las novedades	Por mi supervisor	20	22,7%	31,2%
	Por comentarios de mis compañeros	29	33,0%	45,3%
	Por comunicaciones de RRHH	33	37,5%	51,6%
	Por comentarios de integrantes de otros sectores	6	6,8%	9,4%
Total		88	100,0%	137,5%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

La mayoría de los encuestados con un 37% reflejan que se entera por comunicaciones de RRHH, y en segundo lugar con un 33% por comentarios de sus compañeros.

En este punto, es importante detenerse en que un gran porcentaje, aproximadamente el 40% se entera de las comunicaciones por comentarios de sus compañeros (33%) o integrantes de otros sectores (6,8%).

Tabla 2

Forma en que quisieran enterarse de las novedades de la compañía

Frecuencias quisieras

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
cómo quisieras enterarte	Por mi supervisor	34	40,5%	52,3%
	Por comentarios de mis compañeros	2	2,4%	3,1%
	Por comunicaciones de RRHH	47	56,0%	72,3%
	Por comentarios de integrantes de otros sectores	1	1,2%	1,5%
Total		84	100,0%	129,2%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

El 56% desea enterarse de las novedades organizacionales por medio de comunicaciones de RRHH y un 40% por medio del supervisor. Estos resultados reflejan una dicotomía con la respuesta anterior en la que solo un 22% sobre el total de los encuestados recibe comunicaciones por parte de los superiores y un 37% por comunicaciones de RRHH.

Por otro lado, sólo un 2,4% prefiere enterarse de las novedades por parte de comentarios de los compañeros y un 1,2% por integrantes de otros sectores, pero se observa del resultado obtenido en la Tabla 1 que cerca de un 40% se entera a través de ellos.

Estos resultados ameritan un plan de comunicación interno estratégico tendiente a reducir el GAP entre los resultados obtenidos y los resultados deseados.

Tabla 3

Canal de comunicación más utilizado

Frecuencias canal

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
qué canal de comunicación utilizas más	Mail	35	39,3%	54,7%
	Internet	8	9,0%	12,5%
	Reuniones	16	18,0%	25,0%
	Carteleras	11	12,4%	17,2%
	Teléfono	19	21,3%	29,7%
Total		89	100,0%	139,1%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

El canal más utilizado por los encuestados es el mail con un 39%, en segundo lugar el teléfono con un 21%.

Tabla 4

Canal preferido para comunicarse

Frecuencias preferís

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
cuál preferís utilizar[a]	Mail	27	34,6%	42,9%
	Internet	6	7,7%	9,5%
	Reuniones	19	24,4%	30,2%
	Carteleras	7	9,0%	11,1%
	Teléfono	19	24,4%	30,2%
Total		78	100,0%	123,8%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

El canal que la mayoría prefiere utilizar es el mail con un 34%, es decir que este canal no sólo es el que más se utiliza sino el que más prefieren para comunicarse.

Tabla 5

Sectores con los cuales existen inconvenientes para comunicarse

Frecuencias inconvenientes

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
tenés inconvenientes para comunicarte	Director/gerentes	16	38,1%	61,5%
	Operativo	1	2,4%	3,8%
	Administrativo	1	2,4%	3,8%
	Comercial	3	7,1%	11,5%
	Logística	1	2,4%	3,8%
	Ingeniería	6	14,3%	23,1%
	Calidad	5	11,9%	19,2%
	Mantenimiento	4	9,5%	15,4%
	Sistemas	1	2,4%	3,8%
	Compras	4	9,5%	15,4%
Total		42	100,0%	161,5%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

El 38% de los encuestados, manifiestan tener inconvenientes para comunicarse con los directores y gerentes de la compañía.

En la tabla de resultados no figura el área de RRHH porque ninguno de los encuestados manifestó tener inconvenientes para comunicarse con dicha área.

Tabla 6

Nivel de conformidad con las siguientes afirmaciones

Tabla personalizada 1

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Me entero siempre de todas las novedades	12	18,5%	13	20,0%	23	35,4%	17	26,2%	0	0,0%
Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de negocio	7	10,8%	10	15,4%	15	23,1%	25	38,5%	8	12,3%
Conozco los beneficios que me brinda la empresa	8	12,5%	7	10,9%	17	26,6%	23	35,9%	9	14,1%
Sé qué es lo que hace cada una de las áreas	4	6,2%	5	7,7%	16	24,6%	23	35,4%	17	26,2%
La comunicación entre los sectores es muy buena	4	6,2%	12	18,5%	23	35,4%	14	21,5%	12	18,5%

Para analizar estos resultados, resulta relevante realizar el siguiente análisis:

-Aproximadamente el 74% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o imparcial (ni en acuerdo ni en desacuerdo) ante la afirmación de “me entero siempre de todas las novedades”.

-Siguiendo la misma línea, cerca de un 49% manifiesta estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o imparcial ante la afirmación “tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de negocio”. El restante 51% expresa estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con dicha afirmación.

-En cuanto a los beneficios, el 50% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o imparcial respecto a conocer todos los que posee la empresa, y el otro 50% expresa estar de acuerdo y conocer los mismos.

-El 38% manifiesta estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o imparcial respecto a saber qué es lo que hace cada una de las áreas, mientras que el 62% está de acuerdo sobre conocer las funciones de las mismas.

-Respecto a la afirmación “la comunicación entre los sectores es muy buena”, un 60% expresa estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o imparcial.

Resultaría muy importante definir el escenario objetivo que permita mejorar sustancialmente estos valores obtenidos, sobre todo entendiendo que es esencial que los colaboradores trabajen comprometidos con la empresa, teniendo muy en claro cuál es el objetivo y estrategia empresarial, como a su vez cuáles son los beneficios que se les otorgan por pertenecer a ella.

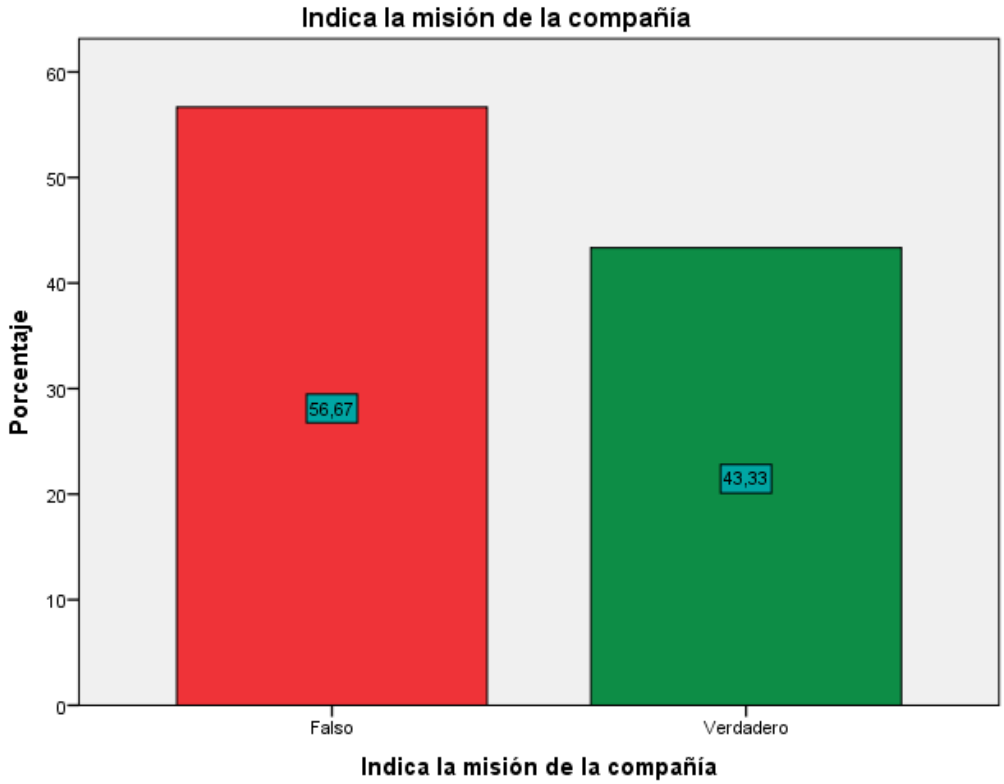


Gráfico 7. El 57% de los encuestados no pudo identificar cuál de las tres opciones presentadas es la misión actual de la compañía.

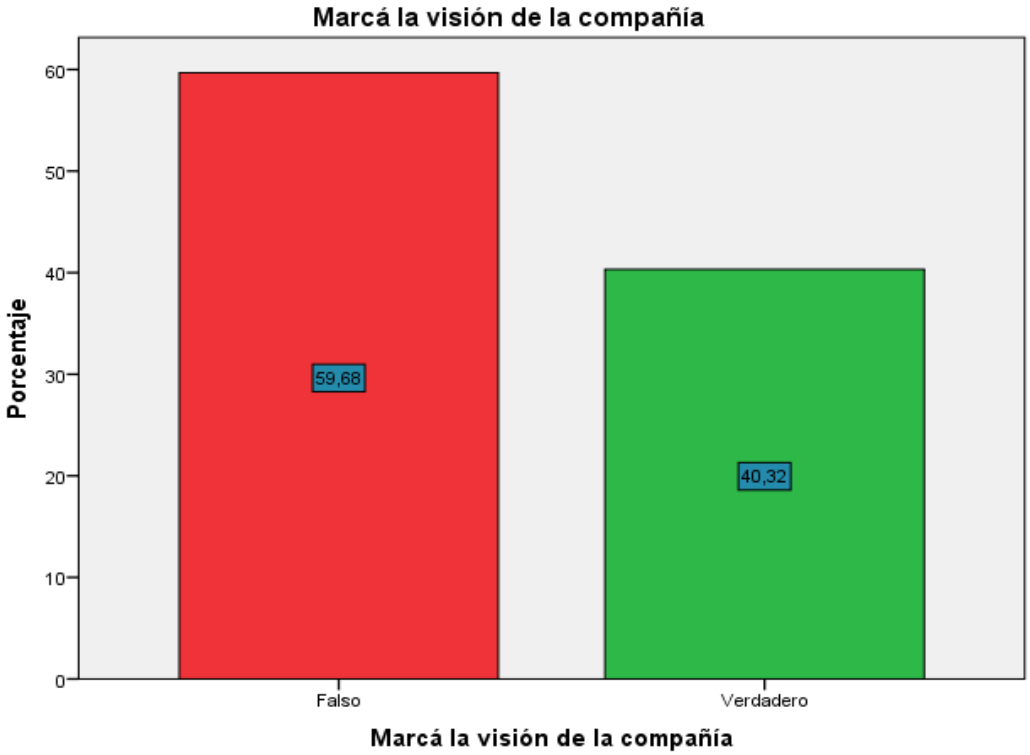


Gráfico 8. El 60% de los encuestados no pudo elegir la opción correcta de la visión de la organización.

Otro aspecto a analizar y a corregir, es lograr que la mayor parte de la compañía pueda definir la misión y visión de la empresa sin dudar y entendiendo que en base a estas, se desprende su función y su aporte para alcanzarlas.

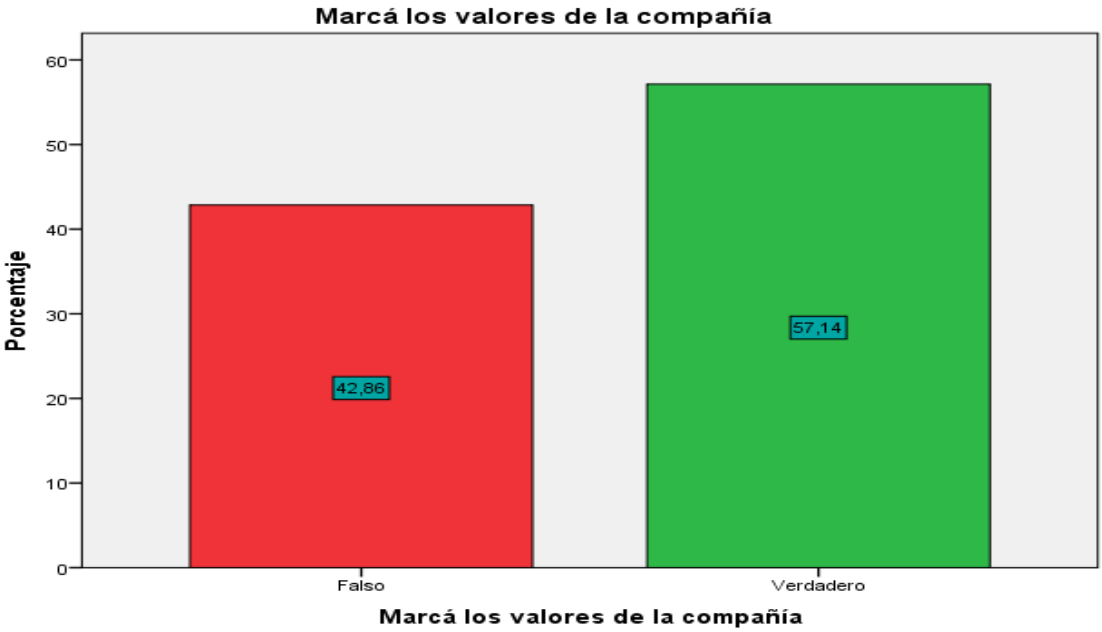


Gráfico 9. Un 57% de los encuestados conoce los valores actuales de la organización.

Libertad para discutir con tu superior inmediato sobre los problemas y dificultades que se presentan en el puesto de trabajo

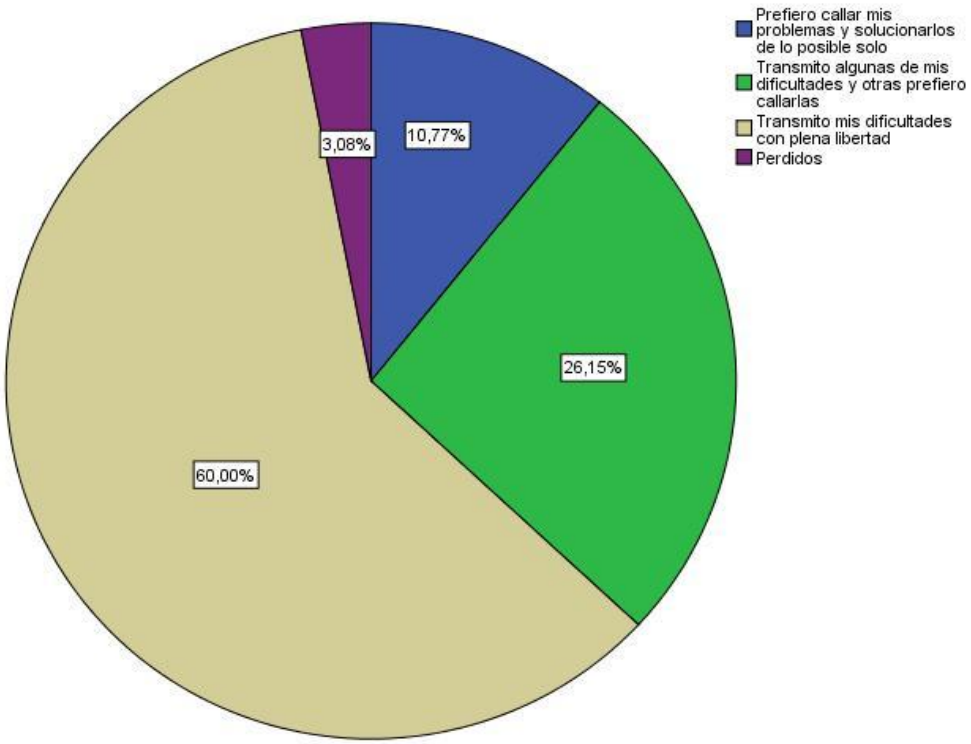


Gráfico 10. El 60% de los encuestados manifiestan transmitir sus dificultades con plena libertad a su superior inmediato, mientras que un 26% expresa transmitir algunas de sus dificultades y callar otras.

Porcentaje de tiempo en contacto con superiores dentro de la jornada laboral

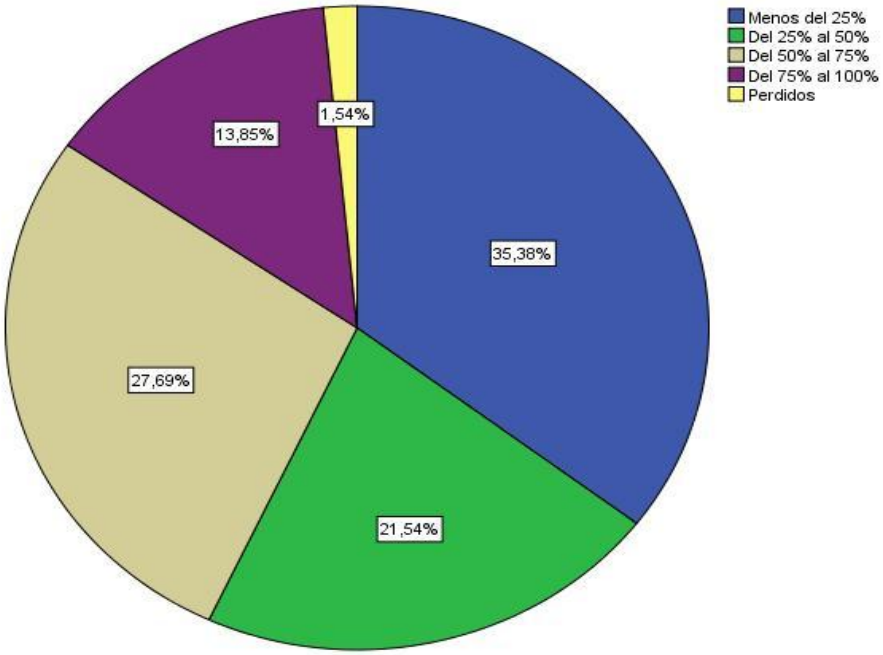


Gráfico 11. El 35% de los encuestados dedican menos del 25% de su jornada para estar en contacto con su superior.

Porcentaje de tiempo en contacto con pares dentro de la jornada habitual

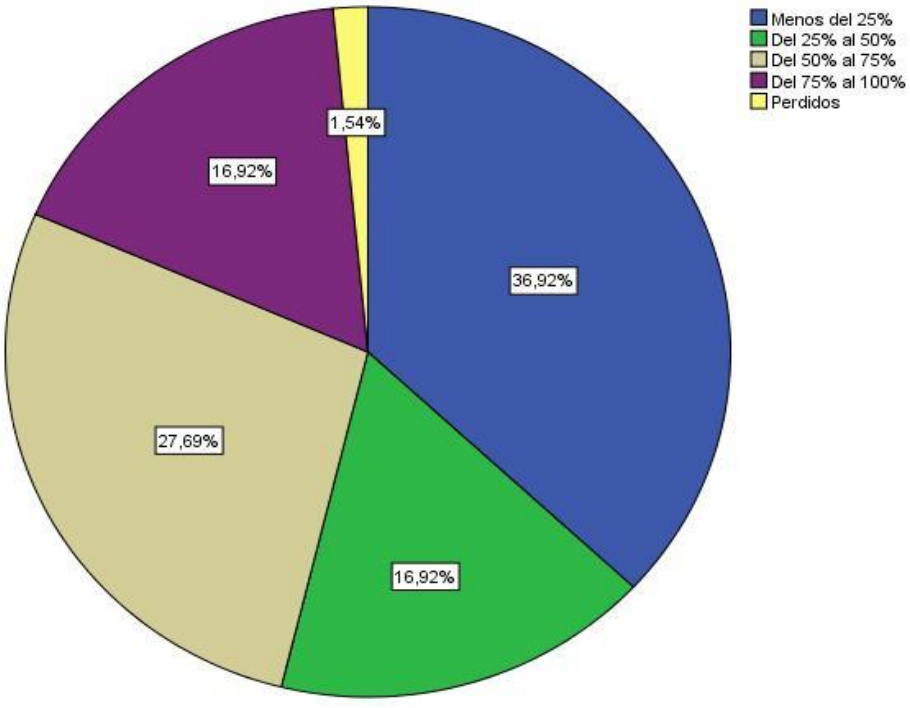


Gráfico 12. El 37% de los encuestados dedica menos del 25% de tiempo de su jornada al contacto con sus pares.

Forma de transmitir información a superiores

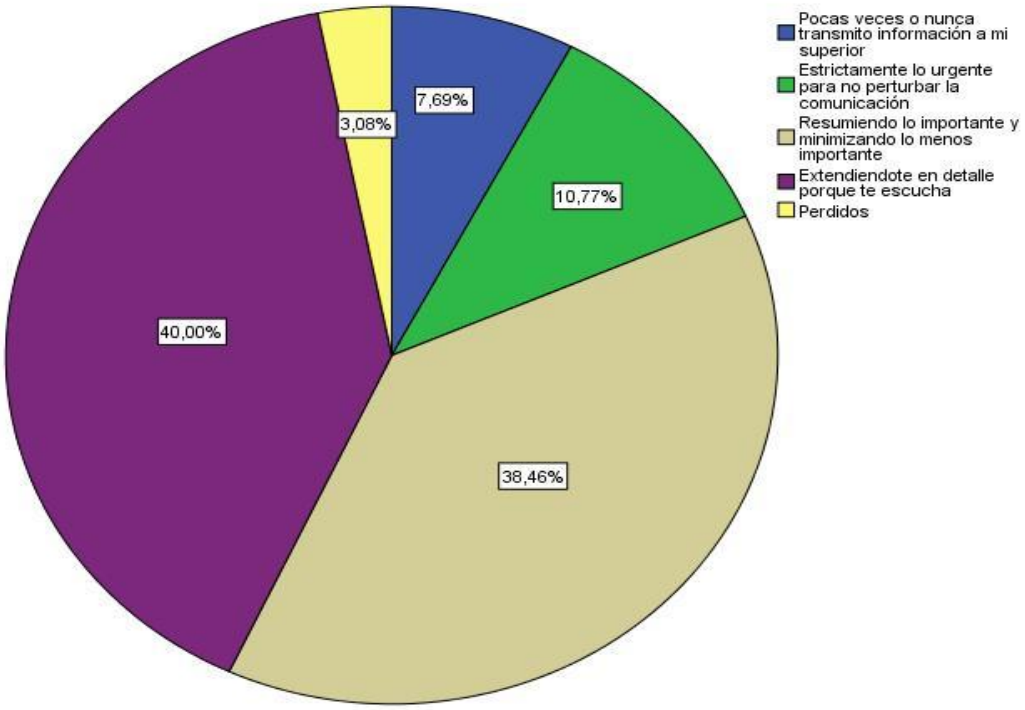


Gráfico 13. El 40% de los encuestados destacó que puede extenderse en detalle cuando transmite información a su superior inmediato. Dicho resultado puede vincularse con los resultados obtenidos en la pregunta número 10 donde el 60% manifiesta poder transmitir sus dificultades con plena libertad hacia su superior inmediato.

Tabla 7

Tabla personalizada 1

	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%

Crees recibir más información de la que podes utilizar eficientemente?	6	9,5%	43	68,3%	14	22,2%
Seguís a la empresa en redes sociales?	3	4,7%	28	43,8%	33	51,6%
Visualizas su revista digital?	10	16,1%	32	51,6%	20	32,3%
Prestas atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	35	53,8%	26	40,0%	4	6,2%
Habitualmente, te enterás de las novedades de la compañía por rumores o comentarios de tus compañeros antes de recibir una comunicación oficial?	22	34,4%	36	56,2%	6	9,4%

Analizando los resultados obtenidos podemos concluir que:

-Un 68% de la muestra manifiesta que a veces cree recibir más información que la que puede utilizar eficientemente.

-El 51% expresa que nunca sigue a la empresa en las redes sociales.

-Un 51% a veces visualiza su revista digital.

-El 53% manifiesta prestar atención a las comunicaciones colocadas en carteleras.

Por último, el 91% expresa que a veces o siempre se enteran de las novedades de la compañía por rumores de sus compañeros antes de recibir una comunicación oficial.

Satisfacción respecto a la comunicación interna de la empresa en general

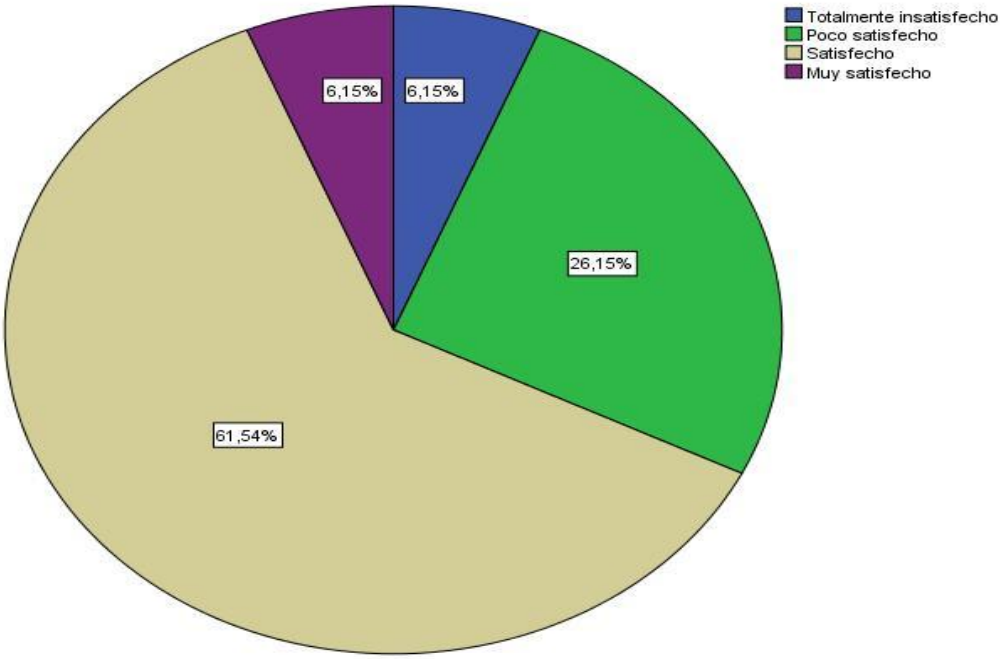


Gráfico 14. Aproximadamente el 68% de la muestra manifiesta estar satisfecho o muy satisfecho con la comunicación interna de la empresa en general, mientras que un 32% dice estar poco satisfecho o totalmente insatisfecho.

Sin embargo, como observamos, más de la mitad de los encuestados desconocen la misión y visión organizacional. Resulta interesante tomar medidas que en el corto y largo plazo aporten a reducir esta brecha entre los resultados, y se formule un plan estratégico de comunicación interna que transmita con claridad a los colaboradores cuál es el sentido de la organización, su misión y visión, sus objetivos y el aporte de valor que brinda cada miembro.

Cruces entre variables. Después de haber analizado los resultados obtenidos una vez realizado el cruce de variables, se puede observar que no hay diferencias relevantes respecto a la satisfacción de la CI con cada planta en particular o área de actividad.

Pero si cabe destacar que existen relaciones en las cuales detenerse, por ejemplo que cerca del 62% de los encuestados que manifestó estar satisfecho con la CI desconoce cuál es la misión de la compañía. En el mismo sentido, ocurre un caso similar con la visión, cerca del 60% manifiesta estar satisfecho con la comunicación pero desconoce la misma.

Tabla 8

Tabla de contingencia Cómo te sentis sobre la comunicación interna de la empresa en general? * Indica la misión de la compañía

			Indica la misión de la compañía		
			Falso	Verdadero	Total
Cómo te sentis sobre la comunicación interna de la empresa en general?	Totalmente insatisfecho	Recuento	2	2	4
		% dentro de Indica la misión de la compañía	5,9%	7,7%	6,7%
	Poco satisfecho	Recuento	9	5	14
		% dentro de Indica la misión de la compañía	26,5%	19,2%	23,3%
	Satisfecho	Recuento	21	18	39
		% dentro de Indica la misión de la compañía	61,8%	69,2%	65,0%
	Muy satisfecho	Recuento	2	1	3
		% dentro de Indica la misión de la compañía	5,9%	3,8%	5,0%
Total		Recuento	34	26	60
		% dentro de Indica la misión de la compañía	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 9

Tabla de contingencia Cómo te sentis sobre la comunicación interna de la empresa en general? * Marcá la visión de la compañía

			Marcá la visión de la compañía		
			Falso	Verdadero	Total
Cómo te sentis sobre la comunicación interna de la empresa en general?	Totalmente insatisfecho	Recuento	4	0	4
		% dentro de Marcá la visión de la compañía	10,8%	0,0%	6,5%
	Poco satisfecho	Recuento	10	6	16
		% dentro de Marcá la visión de la compañía	27,0%	24,0%	25,8%
	Satisfecho	Recuento	22	17	39
		% dentro de Marcá la visión de la compañía	59,5%	68,0%	62,9%
	Muy satisfecho	Recuento	1	2	3
		% dentro de Marcá la visión de la compañía	2,7%	8,0%	4,8%
Total		Recuento	37	25	62
		% dentro de Marcá la visión de la compañía	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 10

Tabla de contingencia Cómo te sentis sobre la comunicación interna de la empresa en general? * Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de negocio

			Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de negocio					
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Cómo te sentis sobre la comunicación interna de la empresa en general?	Totalmente insatisfecho	Recuento	0	2	2	0	0	4
		% dentro de Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de negocio	0,0%	20,0%	13,3%	0,0%	0,0%	6,2%
	Poco satisfecho	Recuento	6	4	4	2	1	17
		% dentro de Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de negocio	85,7%	40,0%	26,7%	8,0%	12,5%	26,2%
	Satisfecho	Recuento	1	4	9	22	4	40
		% dentro de Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de negocio	14,3%	40,0%	60,0%	88,0%	50,0%	61,5%
	Muy satisfecho	Recuento	0	0	0	1	3	4
		% dentro de Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de negocio	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	37,5%	6,2%
Total		Recuento	7	10	15	25	8	65
		% dentro de Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de negocio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

De los que dicen estar en desacuerdo con tener en claro los objetivos y estrategia del negocio, un 85% manifiesta estar poco satisfecho con la comunicación interna de la empresa en general.

Tabla 11

Tabla de contingencia Cómo te sentis sobre la comunicación interna de la empresa en general? * Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?

			Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?			
			Siempre	A veces	Nunca	Total
Cómo te sentis sobre la comunicación interna de la empresa en general?	Totalmente insatisfecho	Recuento	2	1	1	4
		% dentro de Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	5,7%	3,8%	25,0%	6,2%
	Poco satisfecho	Recuento	4	10	3	17
		% dentro de Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	11,4%	38,5%	75,0%	26,2%
	Satisfecho	Recuento	25	15	0	40
		% dentro de Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	71,4%	57,7%	0,0%	61,5%
	Muy satisfecho	Recuento	4	0	0	4
		% dentro de Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	11,4%	0,0%	0,0%	6,2%
Total		Recuento	35	26	4	65
		% dentro de Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

El 75% de los encuestados que manifestó no prestar nunca atención a las comunicaciones colocadas en cartelera, expresa estar poco satisfecho con la comunicación de la compañía.

Tabla 12

Tabla de contingencia Indica la misión de la compañía * Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?

			Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?			
			Siempre	A veces	Nunca	Total
Indica la misión de la compañía	Falso	Recuento	18	14	2	34
		% dentro de Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	56,2%	58,3%	50,0%	56,7%
	Verdadero	Recuento	14	10	2	26
		% dentro de Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	43,8%	41,7%	50,0%	43,3%
Total		Recuento	32	24	4	60
		% dentro de Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Por otro lado, el 56% de los que respondieron que siempre prestan atención a las comunicaciones colocadas en cartelera desconocen la misión y la visión de la compañía, siendo que en todas las carteleras de ambas plantas se encuentran detalladas las mismas.

Tabla 13

Tabla de contingencia Marcá la visión de la compañía * Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?

			Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?			
			Siempre	A veces	Nunca	Total
Marcá la visión de la compañía	Falso	Recuento	19	16	2	37
		% dentro de Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	57,6%	64,0%	50,0%	59,7%
	Verdadero	Recuento	14	9	2	25
		% dentro de Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	42,4%	36,0%	50,0%	40,3%
Total		Recuento	33	25	4	62
		% dentro de Prestás atención a las comunicaciones colocadas en cartelera?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 14

Tabla de contingencia Me entero siempre de todas las novedades * Por comentarios de mis compañeros

			Por comentarios de mis compañeros		
			No	Si	Total
Me entero siempre de todas las novedades	Totalmente en desacuerdo	Recuento	12	0	12
		% dentro de Por comentarios de mis compañeros	19,0%	0,0%	18,5%
	En desacuerdo	Recuento	13	0	13
		% dentro de Por comentarios de mis compañeros	20,6%	0,0%	20,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	23	0	23
		% dentro de Por comentarios de mis compañeros	36,5%	0,0%	35,4%
	De acuerdo	Recuento	15	2	17
		% dentro de Por comentarios de mis compañeros	23,8%	100,0%	26,2%
Total		Recuento	63	2	65
		% dentro de Por comentarios de mis compañeros	100,0%	100,0%	100,0%

El 100% de los que expresaron enterarse de las novedades por medio de comentarios de sus compañeros manifestaron enterarse siempre de las novedades, pero es un punto a tener en cuenta que el principal medio por el cual obtengan la información sea este canal informal.

4.3 Etapa de diagnóstico comunicacional

"El diagnóstico comunicacional implica describir, analizar, sistematizar e interpretar datos vinculados con la comunicación de la organización hacia su interior y con el entorno, permite conocer la naturaleza del problema o la necesidad comunicacional que tiene la organización y abre el camino para diseñar propuestas de acción concretas para superarlos" (Enz et al, 2012, p.87).

Una vez analizados los resultados de la encuesta de comunicación interna, podemos enumerar las fallas y aspectos a mejorar a través del plan integral:

A. El canal informal es mucho más veloz que el formal. Una gran parte de los miembros se enteran de las novedades organizacionales a través de rumores y comentarios de sus compañeros.
B. Existen, según lo manifestado, inconvenientes de comunicación entre sectores y directivos.
C. Importante desconocimiento de la misión y visión de la organización.
D. No se comunica estratégicamente a través de mensajes claros, los colaboradores manifiestan no poder utilizar eficientemente la información otorgada.
E. Gran parte de los encuestados, no se interesan por seguir a la empresa a través de las redes, visualizar su revista digital o las carteleras dispuestas. Los canales utilizados no son suficientes o no se utilizan de manera eficaz.
F. Hay un importante porcentaje de personas insatisfechas con la comunicación interna en general de la organización.
G. No se cuenta con un área de comunicación interna que gestione estratégicamente los mensajes a transmitir, actúe como nexo con los directivos y alcance de igual manera a todos los miembros.

En función de estos vacíos comunicacionales identificados a través de la encuesta realizada y el pre diagnóstico, se presentan a continuación dos herramientas de diagnóstico y planificación: el árbol causal de problemas de comunicación interna y la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Árbol causal de problemas de CI en Taranto S.A. Esta herramienta nos permitirá enfocarnos en la problemática e identificar sus causas y consecuencias. A través de ella, podremos evaluar la solución y la estrategia o planes de acción a llevar a cabo.



Fuente: elaboración propia

Matriz FODA. La siguiente matriz nos permite vislumbrar la problemática comunicacional, incluyendo su posición en el contexto y estado actual, para luego avanzar en un plan de acción concreto en función de lo descrito.



Fuente: elaboración propia

Las recomendaciones para el actual caso de estudio son las siguientes:

1. En primera instancia, crear un área de comunicación, que esté relacionada directamente con la gerencia de Recursos Humanos y trabaje en conjunto con ella y como nexo con la dirección. De esta forma también se podrán establecer las responsabilidades de cada sector en el proceso comunicativo.
2. Evaluar los canales utilizados actualmente por la compañía y sugerir nuevos para poder abarcar a todos los miembros, indicando el fin principal con el que se utilizan y qué tipos de mensajes se quieren transmitir.
3. Gestionar las diferentes subculturas existentes identificando los canales apropiados por ejemplo para cada grupo generacional.
4. Lograr trasmitir mensajes claros, transparentes, contribuyendo a generar un clima de confianza.
5. Trabajar en pos de una cultura 2.0 y, a través de la misma, una comunicación cada vez más 2.0.

6. Crear una red de facilitadores, que permitan acercar cada vez más a la organización con sus miembros, logrando que se sientan parte y se pueda generar un feedback constante.
7. Agregar valor a la organización a través de la comunicación, contribuyendo a aumentar la productividad.
8. Gestionar el radio pasillo participando activamente del mismo.
9. Lograr mejorar las comunicaciones inter-áreas, trabajando en equipo.
10. Elaborar un plan que tenga en cuenta todas las dimensiones estudiadas.

Capítulo V: Propuesta De Intervención

5.1 Formación del área de comunicación interna

Como se ha detallado anteriormente, en la actualidad la compañía no cuenta con un área de comunicación propiamente dicha en ninguna de sus plantas, ni con un perfil enfocado 100% a su gestión. Las responsabilidades del proceso comunicativo no son claras, repartiéndose entre los integrantes del sector de Recursos Humanos, los directivos y los líderes de cada sector.

Dicho panorama, genera que muchas veces las comunicaciones de todo el grupo no sean efectivas, transparentes ni confiables. Si bien se elabora un plan de comunicaciones a realizar desde el área de RRHH, el mismo carece de varios aspectos claves para su correcta gestión y posterior aplicación, y está más enfocado a comunicar fechas importantes, y cambios que ocurren sobre todo dentro de esta área (por ejemplo cambios en manual de inducción, algún procedimiento o norma interna, o algún evento). No existe en la actualidad un plan consensuado tanto por los directivos como por los gerentes, ni puntualizados en cada planta con los encargados o líderes de cada sector.

Taranto es una empresa familiar, cuyo nombre se constituye a través del apellido de su fundador, Norberto Taranto, quien en la actualidad sigue trabajando dentro de la compañía y recientemente ha otorgado la dirección de la misma a uno de sus hijos. Sus dos hijos forman parte del directorio y también forman parte del grupo accionista.

Si bien en las empresas de tipo familiar las comunicaciones suelen ser más personales e informales ya que existe un grado de cercanía de todos los miembros con los fundadores, hoy en día por la magnitud y crecimiento que ha tenido la empresa, resulta menester contar con procesos comunicativos claros, estratégicos y de mejora

continua, que se adapten a los constantes cambios tecnológicos y del mercado, así como también permitan abarcar a las distintas generaciones que la componen.

Por lo cual, como primera instancia es necesario crear el área de comunicación. La misma puede ser compuesta por una sola persona en principio, que deberá contar con las competencias y conocimientos necesarios para dicho perfil. La búsqueda puede ser tanto interna como externa, pero resulta imprescindible que la persona cuente con los conocimientos adecuados y las características personales apropiadas que acompañen su buen desempeño en el puesto y permitan gestionar estratégicamente la comunicación de la empresa.

Se recomienda la siguiente posición dentro del organigrama para dicha área, que puede trabajar desde otra de las plantas que posee el grupo, siempre y cuando trabaje en conjunto y determinando las comunicaciones necesarias para cada una de ellas.



Fuente: elaboración propia

El área de comunicación trabajará en conjunto con el área de Recursos Humanos, pero también estará vinculada a todas las gerencias que componen el organigrama. Así

mismo, tendrá que contar con la aprobación y consenso por parte del CEO y/o demás directores de la compañía.

Responsabilidades principales del área:

A. Será la encargada de formular el plan estratégico de comunicación de Taranto, consensuado en conjunto a través de reuniones con RRHH, los directores, gerentes y líderes de cada planta en particular. Así mismo, medirá la eficacia del plan, y la necesidad de cambio y mejora continua siempre que se requiera.
B. Detectará los mensajes claves a transmitir tanto interna como externamente, así cómo cuáles serán los canales apropiados para hacerlo.
C. Gestionará el rumor, y se encargará de capacitar y formar a las gerencias y los líderes para hacerlo. Logrando de esta forma un aspecto vital: la confianza de todos los miembros y feedback constante por parte de ellos.
D. Creará un cronograma de comunicaciones, en consenso con los mandos medios y altos.
E. Determinará qué tipo de comunicaciones se transmitirán desde cada área o planta en particular o por parte del grupo en general.
F. Apuntará a mejorar la comunicación inter-áreas y detectará las fallas o vacios comunicacionales y su posterior plan de mejora.
G. Estará dispuesta a recibir propuestas y recomendaciones por parte de los colaboradores, identificando qué necesidades de comunicación se están requiriendo.
H. Formará una red de facilitadores en cada planta en particular, compuesta por personas capacitadas en comunicación estratégica, que tengan contacto habitual con los colaboradores y posean habilidades de liderazgo, empatía, resolución de problemas y negociación, entre otras.

5.2 Los canales de comunicación

Para analizar correctamente este apartado, resulta prudente detallar los canales de comunicación interna que se utilizan en la actualidad dentro de la empresa y qué tipo de mensajes se transmiten habitualmente a través de ellos.

Canales utilizados en la actualidad:

CANALES	PARTICIPANTES	PERIODICIDAD	TIPO DE MENSAJES
Reuniones cara a cara	Todos los involucrados en cada reunión	Según necesidades	-Todas las comunicaciones que ameritan una reunión cara a cara. -Ausencia en este sentido de reuniones frecuentes establecidas y programadas por cada área o planta en particular.
Carteleras	Receptores: Todos los miembros Emisor: área de RRHH	Según necesidades	-Misión, visión y valores -Cumpleaños del mes -Eventos -Información sobre cambios y normas generalmente sobre el área de Recursos Humanos
Capacitaciones a ingresantes	Responsables de la capacitación e ingresantes	Cada vez que hay un ingreso	-Manual de inducción -Código de conducta y ética -Historia de la empresa, organigrama y demás información pertinente.
E-mail	Todos los miembros que poseen mail corporativo	Diaria	-Información laboral pertinente para transmitir con otros miembros o empresas -Algunas comunicaciones realizadas desde RRHH a las personas que posean esta herramienta
Revista digital	Receptores: el público interno y externo de Taranto Emisor: área de recursos humanos	Mensual	-Información sobre eventos de Taranto -Cumpleaños de todos los miembros -Información de interés general, recomendaciones -Notas relacionadas con el mercado -Capacitaciones realizadas en la empresa -Novedades
WhatsApp	Emisor :área de recursos humanos	Según las necesidades	-Se creó un grupo desde Recursos Humanos por cada planta, donde

	Receptores: colaboradores		se colocan comunicaciones relevantes de la empresa, pero no se permite feedback por parte de los miembros
Teléfono	Todos los miembros que posean teléfono corporativo	Diaria	-Todas las comunicaciones que requieren una conversación telefónica. En Taranto es muy utilizado para comunicarse entre las diferentes plantas.
Redes sociales Taranto (Linkedin, Facebook)	Emisor: área de RRHH. Receptores: público interno y externo de Taranto	Diaria	-Comunicaciones de interés general, recomendaciones, novedades relacionadas con temas de actualidad o referidas a la empresa, búsqueda de personal, entre otras.

Continuando con el tema expuesto, cabe destacar que gran parte de los miembros de la planta UC (un 45%) corresponde a personal operativo que en su gran mayoría no poseen medios tecnológicos otorgados por la empresa para comunicarse, es decir no utilizan mail corporativo ni teléfono.

Por otro lado, muchas veces puede observarse en la empresa un clima de desconfianza, reflejado por ejemplo respecto a los canales que son utilizados. En la encuesta pudimos vislumbrar que los que poseen mail corporativo prefieren utilizar el mismo por sobre otro medio, quizás relacionado con que es una forma de tener una constancia por escrito de todas las comunicaciones realizadas.

Así mismo, pudimos obtener parámetros respecto a la visualización por parte de los miembros de las carteleras, la revista digital y las redes sociales de la empresa. Los mismos arrojaron que un 95% del personal encuestado a veces o nunca sigue a la empresa en las redes, un 84% a veces o nunca visualiza su revista digital y un 46% a veces o nunca observa las carteleras.

Estos resultados demuestran que dichos canales utilizados no son consumidos por la mayoría del personal, por lo cual habría que motivar al personal para su uso o evaluar

la implementación de un *mix de canales* más amplio, la nombrada anteriormente "sinergia de canales", para lograr que las comunicaciones lleguen a todos los miembros y gestionando también la comunicación desde las diferencias generacionales.

Canales propuestos para Taranto:

A continuación se desarrollará el mix de canales de comunicación y de difusión propuestos y cuál será el propósito principal de cada uno, así como también de qué forma se recomienda utilizar los canales actuales dentro de la compañía.

Entre los de comunicación, podemos destacar las reuniones, las llamadas telefónicas, las capacitaciones a ingresantes, el e-mail, el blog corporativo y los grupos de WhatsApp (teniendo en cuenta en estos últimos que se recomienda utilizarlos permitiendo la posibilidad de respuesta dentro del mismo).

Mientras que dentro de los canales de difusión podemos mencionar la intranet, la revista digital y la cartelera. Las redes sociales pueden ser utilizadas tanto como un medio de comunicación y/o de difusión.

1. Reuniones:

Este tipo de comunicación cara a cara debe utilizarse y priorizarse siempre que la situación lo amerite. Su ventaja principal es la capacidad de escucha y feedback inmediato que puede obtenerse, además, en ella entra en juego no solo la comunicación verbal sino también la no verbal.

Propuesta

Siempre que se coordine previamente una reunión se deberá evaluar el lugar, los temas a tratar y cómo se desarrollará la misma. También es importante analizar qué participantes formarán parte.

En Taranto este tipo de comunicación deberá ser de las más utilizadas, sobre todo cuando se quiera realizar una comunicación con el personal operativo.

La persona a cargo de la reunión deberá generar empatía y escucha activa hacia el resto de los participantes.

Resulta un canal económico para poder comunicar a todo el grupo ya que no genera gastos, y cuando la comunicación por parte de la empresa es clara, pertinente y transparente, muchas veces actúa favorablemente sobre el compromiso, logrando que los empleados se identifiquen con la organización, y a su vez actúen como voceros hacia el exterior fortaleciendo su marca empleadora.

Por otro lado, se recomienda realizar reuniones frecuentes por área, donde se podrá evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos y despejar dudas e inquietudes siempre que la situación lo requiera.

Así mismo, en algunas ocasiones es importante formalizar las mismas ya que al ser una empresa familiar, las comunicaciones importantes tienden a efectuarse sin la formalidad que ameritan. Por ejemplo realizándose previamente la cita de la reunión vía e-mail a los participantes, donde se aclaren los temas a tratar, el horario y lugar de la reunión. Al final de la misma, se recomienda redactar un resumen de los temas tratados y decisiones tomadas que podrá ser enviado por escrito a los participantes.

De acuerdo con la importancia de la información a tratar, este canal podrá ser utilizado por la red de facilitadores de comunicación que se formará dentro de la organización, quienes contarán con las herramientas y conocimientos adecuados para realizar comunicaciones estratégicas a su grupo.

2. Carteleras:

Este canal es utilizado actualmente en Taranto solo teniendo al área de Recursos Humanos como emisor.

Propuesta

En este sentido, se recomienda abrir el juego hacia otros emisores, permitiendo a otras áreas que publiquen contenido pertinente como cambios que repercutan en todos los empleados, novedades, nuevos productos que se lanzarán y producirán, entre otros.

Como así también, dar lugar a todos los miembros que tengan entusiasmo en participar, por ejemplo en una ocasión se permitió, con asesoramiento de RRHH, que un empleado comparta información sobre una campaña solidaria de la cual estaba formando parte.

Las carteleras también pueden ser utilizadas por ejemplo para publicar acciones de Responsabilidad Social Empresaria.

Por otro lado, se aconseja continuar publicando por este medio los cumpleaños del mes y fechas importantes, además de incorporar aniversarios significativos dentro de la empresa.

En cuanto a los principios de la organización tales como la misión, visión y valores, ya que pudimos medir que existe un gran desconocimiento al respecto a pesar de estar colocados en las carteleras, sería pertinente realizar murales o colocar vinilos por ejemplo en los comedores que poseen ambas plantas.

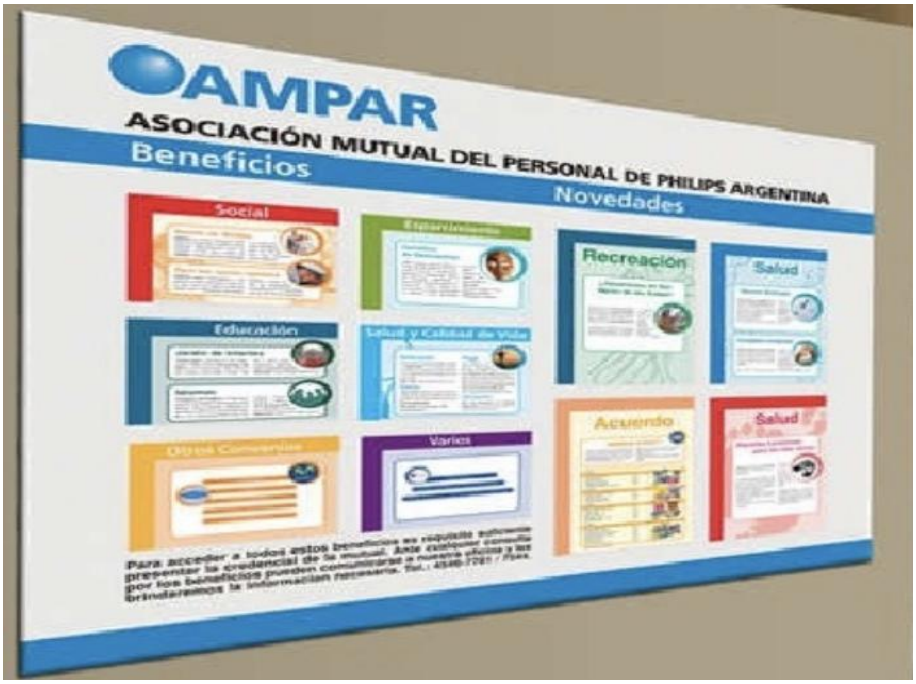
De esta forma, no solo podrían ser visualizados en un tamaño más importante y en un lugar al que todos concurren, sino que también convertirían el espacio en un lugar más animado y ameno para realizar el descanso diario.

Así mismo, se propone realizar carteleras más visuales, con mensajes claves y cortos, con imágenes que generen más atractivo para los lectores.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de vinilos y carteleras colocadas en otras empresas:


Inspiration exists,
but it has to find us working
Pablo Picasso


Balance
RESPONSIBLE
ACCOUNTABLE
TEAMWORK
DIVERSE
RECOGNITION
PROFESSIONAL
Flexibility
LEADERSHIP
Creativity
RESPECT
INTEGRITY
Experience
the difference
DRIVEN
Relationships
AUTHENTIC
Imagination
COMMUNITY
INNOVATIVE
MOTIVATED
COLLABORATIVE
Client First
LOYAL


AMPAR
ASOCIACIÓN MUTUAL DEL PERSONAL DE PHILIPS ARGENTINA
Beneficios
Novedades
Social
Recreación
Salud
Educación
Acuerdo
Salud
Varios

3. Capacitaciones a ingresantes:

Dicho canal de comunicación resulta de vital importancia, ya que es el primer contacto que la organización posee con sus empleados, donde ambos empiezan un camino de conocimiento e identificación con su cultura.

En este sentido, la empresa posee un proceso de inducción establecido en el cual se capacita al personal sobre los pilares de la organización, su historia, su composición, sus logros y objetivos.

Propuesta

Hace falta reforzar dicha capacitación logrando que el personal ingresante también tenga reuniones para conocer en profundidad las diferentes áreas con las cuales va a trabajar, por ejemplo formalizando capacitaciones virtuales o presenciales con los responsables de las áreas implicadas en su trabajo.

También se sugiere la incorporación de un Aula Virtual, donde los empleados a través de un usuario puedan acceder a diferentes temáticas de su interés. Así mismo, algunos de ellos pueden convertirse en emisores de las mismas, lo que actualmente se realiza de forma presencial.

En Taranto el aula virtual de capacitaciones sería de gran utilidad, ya que se podrían compartir conocimientos adquiridos por los miembros de diferentes plantas y divisiones, de una forma más accesible y sin el obstáculo de la distancia física entre ellas.

4. E-mail:

Resulta un canal efectivo para comunicaciones entre pares y hacia el exterior, permitiendo obtener feedback rápidamente.

Propuesta

Se recomienda su utilización para comunicaciones simples entre dos personas o un grupo reducido, pero no como un medio de difusión masivo, ya que en la empresa estudiada, se deja por fuera a través de la utilización de este canal a gran parte de los miembros que no cuentan con e-mail corporativo.

5. Revista digital:

Taranto cuenta con una revista digital denominada “Revista juntando partes” a la cual puede tener acceso cualquier público de la empresa, ingresando a su página de internet. (https://juntandopartesonline.com/)

La misma es actualizada por el área de RRHH, trabajando en conjunto con una empresa externa que se ocupa de su diseño, pero no hay una persona específica encargada 100% a su planificación, lo que provoca que muchas veces no sea actualizada con la frecuencia requerida. Se proponen las notas desde las diferentes plantas con las novedades que ocurren en cada una y una vez elaborado el diseño se actualiza la revista.

Propuesta

Una vez creada el área de comunicación de la compañía, la revista sería gestionada por este sector, en consenso con el área de RRHH y la dirección, y recibiendo propuestas e ideas de parte de cualquiera de los miembros de la empresa.

Una sugerencia para motivar a los miembros de la compañía a visualizarla, es realizar por ejemplo un nuevo lanzamiento de la revista, compartiéndola a través de enlaces a los miembros que poseen mail y realizando una impresión de la misma entregándola por ejemplo junto con los recibos de sueldo, para aquellos que no poseen, de esta forma se asegura que su llegada sea masiva.

6. WhatsApp:

Esta herramienta correctamente gestionada resulta muy efectiva para poder comunicar asuntos diarios de trabajo que requieran llegar a los miembros de forma ágil.

Pero bien sabemos que cuando los canales no son utilizados eficientemente, pueden generar un resultado negativo. Por ejemplo en Taranto se creó un grupo desde el área de Recursos Humanos en el cual se agregó a todos los miembros de las plantas de UC. Una gran falla que se puede observar es que no se anticipó la incorporación de esta herramienta, que hubiera permitido la adhesión voluntaria de los miembros y justificar el por qué de su implementación. Esto generó en muchos empleados una molestia, ya que muchas personas por ejemplo del personal operativo se molestaron por haber sido incluidos en un grupo de la empresa, utilizando su teléfono personal sin previo consentimiento.

Además, el grupo se creó sólo como un medio de difusión de comunicaciones que no están correctamente planeadas ni gestionadas, y se dejó en claro a través de un mensaje en dicho grupo que el único emisor sería RRHH, sin posibilidad de que el resto de los participantes puedan tener actividad en el mismo.

Propuesta

Para utilizar y gestionar de forma correcta este canal, primero se recomienda generar grupos por área o sector, que permitan que el número de participantes sea más reducido, para dar la posibilidad de respuesta dentro del mismo. En segundo lugar, se aconseja previamente comunicar su implementación y demostrar de qué forma contribuirá a mejorar las comunicaciones entre todos, obteniendo el consentimiento de los miembros, sobre todo de aquellas personas que no cuentan con un teléfono corporativo.

7. Teléfono:

En la organización estudiada, el teléfono continúa siendo el medio predilecto de comunicación sobre todo para la cúpula directiva. Así mismo, resulta un medio esencial para comunicarse entre las diferentes plantas, proveedores y clientes.

Las llamadas externas en Taranto son atendidas por el personal de recepción, quien luego tiene que derivar las llamadas según corresponda. Sólo existe la posibilidad de comunicarse directamente a un interno si la llamada proviene de otras de las plantas o teléfonos del grupo.

Propuesta

Se han notado descontentos por el hecho de no poseer en ninguna de las plantas un comando automático con opciones para derivar la llamada directamente a la persona con la que se está buscando establecer la comunicación.

Esta sería una pequeña mejora a aplicar, que facilitaría la agilización del proceso y evitaría que la persona que se comunica externamente tenga que hablar previamente con otros interlocutores.

8. Redes sociales

Las redes sociales de Taranto funcionan de una manera similar que su revista digital, el contenido a publicar es gestionado en gran parte desde el área de Recursos Humanos, y luego diseñado y publicado por una persona externa contratada.

Propuesta

Se recomienda, en primera instancia, que el cronograma de publicación de contenidos sea correctamente planificado y gestionado, que involucre a diferentes áreas en su emisión y que contenga temas de interés tanto para el público interno como externo.

Los resultados obtenidos en la encuesta, arrojaron que el 51% de la muestra no sigue a la empresa de la cual forma parte en las redes sociales. De hecho es probable que muchos hasta desconozcan la existencia de Taranto en las mismas.

Se aconseja publicar en carteleras las redes sociales que posee la empresa, incentivando al personal para que comience a seguir a la misma. Por ejemplo involucrándolos en la generación de algún contenido del que formen parte, realizando un juego a descifrar a través de las redes o sorteos de premios entre los miembros que formen parte de la empresa y sigan todas sus redes sociales.

Así mismo, se puede enviar por mail a los empleados que poseen, el enlace con las notas publicadas por ejemplo en Facebook, para que tengan conocimiento sobre las mismas.

9. Intranet

En Taranto se utiliza una intranet que comparten todas aquellas personas que poseen computadoras dentro del grupo. Sin embargo, no se organizan eficientemente los documentos compartidos.

Propuesta

En este apartado, se recomienda realizar una lista con los documentos compartidos por cada área y su ubicación en la red para cada una de las plantas, así como también delimitar su acceso a los miembros implicados en caso que corresponda, para tener más cuidado de la información compartida.

Además se sugiere para las computadoras conectadas en la red, que cuando sean encendidas se visualicen automáticamente las novedades corporativas que se consideren más relevantes.

También se utiliza un software denominado “árbol de contenidos” en el que se pueden visualizar documentos compartidos por cada área y planta en particular, pero su formato no ha sido actualizado recientemente, lo que provoca que no sea ameno de ser utilizado. Así mismo, muchas veces se generan documentos por un área en particular que requiere el conocimiento de otras áreas implicadas, pero esto no es comunicado, provocando en la mayoría de los casos que nunca tomen conocimiento de su existencia en la red o el árbol de contenidos.

Se aconseja rediseñar el formato del árbol desde el área de comunicación junto con personal externo contratado, así como también capacitar a los miembros implicados para su correcta utilización. Acompañándolos en el cambio y comunicando a las áreas correspondientes cada vez que se generen nuevos contenidos.

10. Blog

Propuesta

En Taranto podría implementarse un blog en el que los miembros de la empresa sean los principales emisores y receptores del mismo, invitándolos a participar, dejando sus comentarios o ideas, dando lugar al debate, y fomentando la comunicación horizontal entre los participantes.

Diseñar una página exclusiva para los miembros de la compañía, en la que puedan publicar sus ideas y notas referidas a su labor, así como chatear y comunicarse con otros miembros.

Así mismo, podría crearse una aplicación de Taranto a la que todo el personal tenga acceso a través de un usuario y contraseña, y pueda visualizar por ejemplo sus recibos de sueldo (o contratando un software específico para esto), sus cobros de remuneraciones, y demás información relevante.

Se propone además para el 45% que corresponde a personal operativo sin acceso en la mayoría de los casos a una computadora en el ámbito laboral, implementar espacios con computadoras o televisores de acceso general para los empleados, por ejemplo en el comedor de la planta, que exhiban la revista digital de la compañía o las novedades del blog.

Todos estos cambios a implementar apuntan a generar una cultura cada vez más 2.0, gestionando las diversidades generacionales y logrando un plan estratégico que se adapte a los constantes cambios del entorno.

Siempre con una correcta planificación desde el área de comunicación sobre cuáles son los mensajes claves que se quieren transmitir y a qué público, así como cuál es el momento y canal apropiado para hacerlo, contando además con el respaldo desde el área de sistemas de la compañía para resguardar la información.

El objetivo principal debe ser establecer correctamente la periodicidad de las comunicaciones y preparar los mensajes, evitando tanto el exceso de información como la incertidumbre generada por la escasez de la misma.

5.3 Gestión de las subculturas

De acuerdo con la nómina de personal que posee actualmente la compañía, podemos visualizar que en su mayoría los miembros pertenecen a las generaciones X e Y:

GENERACIONES	UC1	UC2	TOTAL UC
BABY BOOMERS	2	6	**8**
X	25	32	**57**
Y	20	35	**55**

Z	0	0	**0**

En este sentido, el área de comunicación deberá ser lo suficientemente creativa para lograr gestionar las comunicaciones hacia y entre las generaciones diversas y sus intereses, a través del plan estratégico de comunicación interna.

Las generaciones predominantes en la empresa poseen las características de, por un lado, lograr un balance apropiado entre la vida laboral y el ocio y, por el otro, estar altamente conectadas, vivir "en red". Es por este motivo que suelen requerir una comunicación de ida y vuelta, de respuesta rápida y un liderazgo comunicacional que se adapte velozmente a los constantes cambios del entorno.

Para comenzar el camino hacia una cultura 2.0 es menester romper con paradigmas generacionales sobre todo desde los altos directivos, logrando el compromiso total hacia el cambio y su acompañamiento en este proceso a todos los miembros, logrando una transformación organizacional.

Para llegar a esta instancia en Taranto es necesario contar con el total aval de los directores y gerentes, que actúen como agentes de cambio y promuevan el mismo. Dicho proceso no se va a poder aplicar en el corto plazo, debe ser planificado a mediano y largo plazo, con acciones concretas en el presente que vayan preparando a los miembros para alcanzar una cultura corporativa cada vez más 2.0.

Estas acciones van a ser planificadas y gestionadas por el área de comunicación interna, en consenso con los directivos y R.R.H.H., siempre teniendo en cuenta la heterogeneidad de generaciones que componen la compañía.

Una medida concreta que debe comenzar a estar en la mente de los directivos, es la forma de lidiar con el uso de los medios tecnológicos de los empleados durante su

jornada laboral. Actualmente es algo casi imposible de impedir, a pesar de los esfuerzos en otra época por parte de la empresa de por ejemplo sancionar a aquellas personas que utilizaban sus teléfonos personales durante la jornada laboral.

De esto se trata la adaptación a las nuevas generaciones, y lograr comprender el beneficio que lograría la compañía si en vez de prohibir el uso de la tecnología, promueve el mismo de una forma consciente y responsable. Muchas empresas en la actualidad incentivan a que sus miembros traigan por ejemplo su propia tecnología.

Así mismo, si se promueve la utilización de canales tecnológicos para logar que las comunicaciones lleguen a todos los miembros en el menor tiempo posible, sería contradictorio prohibir su uso.

Se deben gestionar correctamente estas herramientas, capacitando al personal y logrando el resguardo de la información suministrada, con el proyecto de emprender el camino hacia una transformación organizacional.

5.4 Gestión del rumor

Como bien comentamos anteriormente, abrir el juego hacia una cultura 2.0 implica dejar de preguntarnos cómo controlar lo que dicen los colaboradores y empezar a pensar cómo aprovechar lo que ellos manifiestan.

El área de comunicación interna será la encargada de identificar a través de los nexos que posee en cada área, cuál es el estado emocional de los miembros y cuáles son aquellos rumores que están circulando. Luego será responsable de gestionarlos, desmintiendo o ratificando los mismos según corresponda.

Los resultados de la encuesta realizada arrojaron que los colaboradores se enteran de las novedades de la empresa en primer lugar por R.R.H.H. con un 37% y, en segundo lugar, por comentarios de sus compañeros con un 33%. Por este motivo, resulta vital

aprovechar los rumores para beneficio de la empresa, gestionarlos y desmentirlos o validarlos lo más pronto posible cada vez que sea necesario.

Hay que pensar hoy en día en todos los miembros de la compañía como prosumidores, personas que consumen y producen, dejando atrás el paradigma de emisor-receptor. Además teniendo en cuenta que se convierte en “voceros” hacia el exterior de la misma.

Hasta el momento en Taranto los rumores se dejan circular, y muchas veces los directivos prefieren no afrontar temas importantes, dejándolos pasar y manteniendo total silencio y hermetismo al respecto. Esto genera incertidumbre e incentiva a un clima de desconfianza dentro de la empresa.

La compañía debe emprender un camino de transparencia, permitiendo la interacción, la construcción colectiva y el acceso a la información. Escuchar los puntos de vista de sus miembros, asumiendo la responsabilidad de responder a lo que se dice y actuar ante lo que se escucha.

Para lograr todos estos cambios, comunicación interna formará y capacitará a una red de facilitadores dentro de cada planta, que podrá estar compuesta por ejemplo por los coordinadores y líderes de cada área. Seleccionará los miembros de la misma teniendo en cuenta que deberán ser personas comprometidas con la compañía y respetadas por su grupo de trabajo.

Los facilitadores actuarán como aliados estratégicos para que el área de CI y los directivos y Recursos Humanos puedan conocer los puntos de vista, quejas y sugerencias de los colaboradores, reconociendo en cada momento el estado emocional de la compañía y los rumores que circulan en ella.

En un principio deberán realizar un programa de capacitaciones para ser formados en habilidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos. De esta forma, estarán preparados para actuar como corresponsales de su sector, identificando las necesidades de comunicación que surgen en cada uno de ellos.

Siempre que la circunstancia lo amerite, la red de facilitadores tendrá reuniones con los miembros de su sector, para conocer sinceramente sus opiniones y dar respuesta a las mismas. Así mismo, se recomienda planificar reuniones mensuales entre el área de comunicación y todas las personas que actúan como aliados estratégicos en cada planta, para lograr identificar los mensajes claves a transmitir.

La red de facilitadores podrá recurrir al sector de comunicación interna cada vez que sea necesario y trabajar conjuntamente en pos de encontrar la mejor forma de dar feedback constante, promoviendo una cultura participativa, confiable y transparente.

5.5 Plan estratégico teniendo en cuenta todas las dimensiones

El siguiente plan de mejora continua se elabora teniendo en cuenta acciones que se realizan y planifican actualmente en Taranto, y agregando otras que complementan el cronograma estratégico de comunicación interna en función de las dimensiones estudiadas.

DIMENSIÓN OPERATIVA				
Concepto	**Objetivo**	**Actividad**	**Canales**	**Periodicidad**
Proceso de inducción	Dar a conocer la organización	Presentación del video institucional, manual de inducción, código de ética, historia	Reuniones, aula virtual, blog, redes sociales y revista digital Taranto	Cada vez que ingresa un colaborador
Proceso de socialización	Conocer la estructura de la organización y todos sus miembros	Recorrida a diferentes plantas y sectores	Reuniones, capacitaciones, blog y redes sociales	Cada vez que ingresa un colaborador o cambia de planta
Entrenamiento en el puesto	Lograr un buen desempeño del trabajador en su puesto de trabajo	Capacitación interna, tutoría	Aula virtual, capacitaciones, reuniones	Cada vez que ingresa un colaborador o cambia de puesto
Política corporativa	Dar a conocer las políticas organizacionales	Difusión de actualizaciones de manual de inducción, código de conducta, etc.	Carteleras, red de facilitadores, reuniones, capacitaciones, aula virtual, blog	Cada vez que se realice una actualización
Proceso de integración	Identificación con la cultura organizativa	Almuerzos, desayunos, eventos corporativos	Reuniones, carteleras, blog, revista digital	Cada vez que se propongan y planifiquen eventos corporativos o de un área
Proceso de validación	Recordando nuestros valores, misión y visión organizacional	Pintar un mural con un diseño propuesto por los miembros de la compañía	Reuniones, blog, redes sociales, carteleras	Anualmente revalidar los propósitos corporativos y compartirlos con los miembros haciéndolos parte

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA				
Concepto	**Objetivo**	**Actividad**	**Canales**	**Periodicidad**
Objetivos anuales	Definir los objetivos de cada año	Reunión de diferentes equipos de trabajo	Reuniones	Anualmente se definen los objetivos, mensualmente se evalúa el avance
Incrementos salariales	Planificar los aumentos de acuerdo con los objetivos logrados para el personal	Reuniones con superiores	Reuniones	Cada vez que amerite revisar el cumplimiento de los objetivos planeados se evaluará el incremento requerido
Planeamiento estratégico	Comunicar la estrategia general	A través de reuniones de los	Reuniones, carteleras, blog	Anualmente se define el plan estratégico general del

	del grupo para el año en curso y de cada área en particular	directivos y accionistas y miembros de diferentes áreas		grupo y por área, y mensualmente se revalidan
Políticas de gestión, principios organizacionales	Revisar y reformular las políticas y principios	Reuniones entre miembros de diferentes áreas, accionistas, directivos, red de facilitadores	Reuniones	Cada vez que la situación amerite reformular los principios o políticas

DIMENSIÓN CULTURAL				
Concepto	**Objetivo**	**Actividad**	**Canales**	**Periodicidad**
Capacitaciones a líderes y red de facilitadores	Contribuir al fortalecimiento de la gestión integral	Capacitaciones presenciales y aula virtual	Aula virtual, capacitaciones, reuniones	Semestralmente monitorear las necesidades de capacitación
Fechas especiales, cumpleaños, aniversarios, promociones, retiros, nacimientos	Difundir en la organización y reconocer al colaborador	A través de diferentes canales recordar fechas y acontecimientos importantes	Carteleras, blog, revista digital, eventos, reuniones	Planificar las fechas importantes a difundir mensualmente en cada planta
Clima interno	Conocer el estado emocional actual de los miembros respecto a la organización	Realizar encuestas anuales de clima interno y reuniones con red de facilitadores	Reuniones	Anualmente realizar encuestas y evaluar los resultados obtenidos, planificar acciones de mejora, medir los avances
Responsabilidad empresaria	Actividades grupales de concientización	Involucrar a los miembros en acciones concretas	Reuniones, eventos, carteleras, blog, redes sociales	Realizar eventos o acciones que fomenten la solidaridad, el cuidado del medio ambiente, etc.
Identidad	Fomentar el sentido de pertenecía	Generar una cultura empresarial propia de Taranto	Reuniones, eventos, carteleras, blog, redes sociales	Acciones concretas, eventos que permitan la integración del grupo

DIMENSIÓN MOTIVACIONAL				
Concepto	**Objetivo**	**Actividad**	**Canales**	**Periodicidad**
Jornada puertas abiertas	Generar espacios de integración	Invitando a familiares y amigos a conocer las plantas de Taranto	Reuniones, carteleras, blog, revista juntando partes, redes sociales	Anualmente
Celebración de fechas especiales	Valorar a los miembros	Realizar desayunos, almuerzos, otorgar premios	Reuniones, revista digital, redes sociales, blog	Mensualmente revisar acontecimientos importantes
Día diferente	Generar espacios de interacción e integración	Viernes informal, día saludable, jornada de pausa activa, desayuno o almuerzo diferente	Reuniones, Carteleras, blog y redes sociales	Planificar 1 día diferente al mes
Beneficios	Comunicar los beneficios a todos los miembros	Difundiendo los mismos	Carteleras, blog, redes sociales	Recordarlos mensualmente y cada vez que se incorpore un nuevo beneficio
Día libre de cumpleaños	Favorecer la calidad de vida de los miembros	Día libre en su cumpleaños o el siguiente día hábil	Blog, carteleras	Organizar dicho beneficio con los encargados de cada área
Comité de coordinadores, líderes y red de facilitadores	Fomentar la cohesión y efectividad de los equipos	Reuniones de los líderes, coordinadores y red de facilitadores de diferentes equipos	Reuniones	Semestralmente reunir a los líderes de diferentes áreas para revisar avances, puesta en común de sugerencias y temas pendientes
Campeonatos y juegos	Generar espacios de socialización, integración y trabajo en equipo	Organizar eventos y campeonatos	Reuniones, blog, carteleras, revista digital	Anualmente planificar eventos de socialización y fortalecimiento de equipos de trabajo
Plan de desarrollo de carrera	Planificar y evaluar los puestos a los que cada miembro puede aspirar	Medir el logro de los objetivos y planificar el desarrollo de carrera	Reuniones	Anualmente medir las metas alcanzadas por cada miembro y planificar su crecimiento dentro de la empresa

DIMENSIÓN FEEDBACK				
Concepto	**Objetivo**	**Actividad**	**Canales**	**Periodicidad**
Historias y logros de los miembros	Incentivar el sentido de pertenencia	Difundir logros de compañeros, historias de vida y trayectorias destacables	Blog, revista digital, redes sociales	Destacar logros importantes cada vez que se alcancen

Realizar feedback 360°	Poder obtener devoluciones por parte de cualquier miembro de la compañía	Permitir que los miembros destaquen o valoren el aporte de otros	Blog, aula virtual	Mensualmente permitir a los miembros desatacar trabajos realizados por sus pares o efectuar sugerencias de mejora
Fomentar los prosumidores	Permitir a los colaboradores utilizar los canales de CI con consenso del área de comunicación	Generar espacios de participación a todos los miembros	Carteleras, eventos, blog, aula virtual, redes sociales, revista digital	Mensualmente planificar y permitir que cada área tenga un espacio de difusión y comunicación hacia el resto de los miembros

DIMENSIÓN PROPOSITIVA				
Concepto	**Objetivo**	**Actividad**	**Canales**	**Periodicidad**
Aportes creativos	Generar mecanismos de participación y creatividad	Comunicar los aportes creativos del mes	Carteleras, redes sociales, blog, revista digital	Semestralmente destacar los beneficios y logros alcanzados
Espacio de sugerencias	Fomentar la participación de los miembros por ejemplo para la mejora de procesos	Reuniones con la red de facilitadores	Reuniones	Mensualmente planificar reuniones entre la red de facilitadores y los equipos de trabajo

Conclusiones

El estudio de la comunicación interna es amplio y variado, surgiendo corrientes teóricas heterogéneas de acuerdo con los diferentes autores y perspectivas estudiadas. De lo que no cabe duda es de su vital importancia en el contexto organizacional, convirtiéndose en un tema central que debería estar en la mente de todos los directivos y accionistas.

El presente trabajo profesional ha tenido el fin de convertirse, en primera instancia, en un diagnóstico de la situación actual dentro de la empresa de estudio, para luego transformarse en un aporte, en un plan de comunicación integral acorde al marco teórico desarrollado y las necesidades relevadas.

En cuanto al diagnóstico, se han obtenido resultados concretos a través de la encuesta realizada, concluyendo luego en recomendaciones para mejorar las fallas o vacíos comunicacionales detectados.

Respecto al plan integral de comunicación interna, se han planteado las acciones concretas de mejoras a efectuar. Partiendo de formar el área de comunicación interna propiamente dicha, para luego crear una red de facilitadores, gestionando el rumor y proponiendo el mix de canales de CI dentro de la empresa estudiada. Para finalizar se han identificado las diferentes dimensiones que debe comprender el plan de comunicación interna dentro de Taranto.

Cabe destacar que el éxito de su aplicación dependerá principalmente del apoyo y compromiso que manifiesten los accionistas, directivos y miembros implicados. Resulta menester comprender los beneficios que el plan de mejora podrá generar, no solo

impactando favorablemente en la productividad de la empresa sino en todos los miembros que forman parte.

Se inicia de esta forma un camino de transformación organizacional, que se adapte a los constantes cambios del entorno y gestione a través de la creatividad los medios necesarios para poder abarcar las diversidades generacionales que conviven dentro de la misma.

Recomendaciones

Dejamos para futuros estudios el análisis de la ejecución del plan propuesto, como así también la posterior medición y monitoreo de los objetivos logrados con su implementación.

Se aconseja que una vez logrado el consenso de los mandos medios y altos para la instancia de ejecución del plan propuesto, se defina el cronograma con las acciones concretas a realizar en cada momento, y los responsables involucrados en cada una de ellas.

Recomendamos capacitar a todos los colaboradores acompañándolos en el proceso de cambio.

Se propone que posterior a la implementación, se realice luego de un determinado tiempo nuevamente la encuesta de comunicación interna, evaluando las mejoras alcanzadas, las fallas aún no subsanadas en caso de existir y las nuevas necesidades detectadas.

Referencias

Amado Suarez, A y Castro Zuñeda C. (1999).*Comunicaciones Públicas*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

Borrini, A. (1997). *La empresa transparente*. Buenos Aires, Argentina: Atlántida Editorial.

Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008) *Comunicación interna.* Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2014). *Conversaciones*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Enz, A. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires, Argentina: Asociación Civil Comunia.

Fernandez Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Formanchuk, A. (s. f.). *Cómo hacer un plan de comunicación interna: Descubre nuestro "método de las 6 dimensiones".* Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de: https://formanchuk.com/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural.* Buenos Aires, Argentina: Formanchuk & asociados.

Knapp, R. (1944) *A Psychology of rumor*. Public Opinion Quarterly.

Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica, comunicación para la innovación*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

Mata, M. (1985) Nociones *para pensar la comunicación y la cultura masiva*, [Curso de especialización] Educación para la comunicación. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

O´Reilly III, C. A. y Roberts, K. H. (1974). *Measuring Organizational Communication*. Article in journal of Applied Psychology.

Real Academia Española (s.f.). Comunicación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de: https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n .

Ritter, M. *(2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

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

Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa.* Buenos Aires, Argentina: Fundación OSDE.

Uranga, W. *(2007).Mirar desde la comunicación.* Una manera de analizar las prácticas sociales. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de: http://www.comunicacion4.com.ar/archivos/URANGA-MirarDesdeLaComunicacion.pdf

Villafañe, J. (1993). *Imágen positiva: gestión estratégica de la imágen de las empresas*. Pirámide.

Anexos

1. Herramienta utilizada: encuesta de comunicación interna.

Estimado Colaborador:

Usted ha sido seleccionado para participar de la encuesta de comunicación interna que estamos realizando en la empresa con el fin de conocer su opinión y así poder orientar mejor los esfuerzos para mejorar.

Su participación es muy importante para el éxito de este proyecto. Sus respuestas nos permitirán obtener un panorama claro y representativo de las características de la comunicación interna.

Por favor, responda las preguntas en forma sincera y clara. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Trataremos sus respuestas anónimamente y con absoluta confidencialidad. No escriba su nombre en el formulario de la encuesta.

Responder este cuestionario no le va a tomar mucho tiempo. Una vez completadas las respuestas, coloque el formulario en las urnas dispuestas o entréguelo a personal de RRHH.

Desde ya, agradecemos su participación.

ATENCIÓN:

1. Sus respuestas no deben ser influenciadas en ninguna forma.

2. Los empleados de RRHH no pueden recibir su encuesta sin ser depositada en el mismo momento en la urna.

Si algo de ello ocurriera, por favor llámenos en forma anónima.

INFORMACIÓN GENERAL

Con el propósito de tener una idea más clara acerca del lugar donde usted trabaja, necesitamos información adicional para clasificar a los participantes en categorías generales. Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial. Recuerde marcar la opción correcta con una cruz (X).

A. EDAD:	
1. Menos de 25 años	
2. 25 a 34 años	
3. 35 a 44 años	
4. 45 a 54 años	
5. 55 años o más	

B. CUAL ES SU NIVEL DE ESTUDIOS:	
1. Primario o inferior	
2. Secundario	
3. Universitario incompleto/ Técnico / Terciario	
4. Universitario completo	
5. Posgrado / Máster	

C- REFERENCIA:	
1.Con personal a cargo	
2. Sin personal a cargo	

D- ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:	
1. Menos de 2 años	
2. 2 a 5 años	
3. 6 a 10 años	
4. 11 a 15 años	
5. 16 a 20 años	
6. Más de 20 años	

E- AREA DE ACTIVIDAD:	
1. Operativa	
2. Administrativa	
3.Comercial	
4. Logística	
5. Calidad	
6. Ingeniería	
7. Mantenimiento	

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LA ENCUESTA

Por favor, responda cada afirmación según su opinión, basándose siempre en su propia experiencia.

Para decidir la respuesta considere a la empresa como un todo.

Para indicar su respuesta, marque el casillero correspondiente con una **cruz (X)**

Si por cualquier motivo, usted no sabe cómo o no quiere responder una pregunta, deje sin remarcar.

1 - ¿De qué forma te enteras de las novedades de la empresa?

- ☐ Por mi supervisor
- ☐ Por comentarios de mis compañeros
- ☐ Por comunicaciones de RRHH (personalmente, cartelera, mail, blog)
- ☐ Por comentarios de integrantes de otros sectores
- ☐ Otros. Especifique: _____

2 - ¿Cómo quisieras enterarte de las novedades de la empresa?

- ☐ Por mi supervisor
- ☐ Por comentarios de mis compañeros
- ☐ Por comunicaciones de RRHH (personalmente, cartelera, mail, blog)
- ☐ Por comentarios de integrantes de otros sectores
- ☐ Otros. Especifique: _____

3 - ¿Qué canal de comunicación utilizas con más frecuencia actualmente?

- ☐ Mail
- ☐ Internet
- ☐ Reuniones
- ☐ Carteleras
- ☐ Teléfono
- ☐ Otros. Especifique: _____

4 - ¿Cuál preferís utilizar?

- ☐ Mail
- ☐ Internet
- ☐ Reuniones
- ☐ Carteleras
- ☐ Teléfono
- ☐ Otros. Especifique: _____

5 - ¿Tenés inconvenientes para comunicarte con algún sector en particular de la compañía? ¿Cuál/es?

- ☐ Director/Gerentes
- ☐ Operativo

- [ ] Administrativo
- [ ] Comercial
- [ ] Logística
- [ ] Ingeniería
- [ ] Calidad
- [ ] Mantenimiento
- [ ] RR.HH.
- [ ] Sistemas
- [ ] Compras

6- Encerrá con un círculo el número que corresponda según cuán de acuerdo estas con las afirmaciones que presentamos a continuación, siendo 1 nada de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

*Me entero siempre de todas las novedades	1	2	3	4	5
*Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de negocio	1	2	3	4	5
*Conozco los beneficios que me brinda la empresa	1	2	3	4	5
*Sé qué es lo que hace cada una de las áreas	1	2	3	4	5
*La comunicación entre los sectores es muy buena	1	2	3	4	5

7 - Indica con una X la misión actual de la compañía. Elegí sólo una opción.

- [ ] Fabricamos, comercializamos y distribuimos productos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con altos estándares de calidad. Cumpliendo de manera sustentable las expectativas de los accionistas.

- [ ] Producimos, comercializamos y distribuimos autopartes, ofreciendo productos a nuestros clientes y garantizando la mejor experiencia de compra.

- [ ] Fabricamos, comercializamos y distribuimos autopartes, satisfaciendo las necesidades en tiempo y forma, garantizando productos de calidad y contribuyendo al éxito de nuestros clientes.

8 - Marcá con una X la visión actual de la compañía. Elegí sólo una opción.

- [ ] Ser una empresa de clase mundial líder en el mercado, en la búsqueda permanente de crecimiento.
- [ ] Ser una empresa de clase mundial trazadora de rumbos, en la búsqueda permanente de la mejora continua.

☐ Ser líder en el mercado nacional y así mismo crecer en el ámbito internacional.

9 – Selecciona con una X los valores actuales de la compañía. Elegí sólo una opción.

☐ Respeto, creatividad e innovación, integridad, honestidad, pasión y humildad.
☐ Crecimiento, creatividad, trabajo en equipo, ética profesional, liderazgo y pasión.

10 - ¿Cuán libre te sentís para discutir con tu superior inmediato sobre los problemas y dificultades que se presentan en tu puesto de trabajo sin poner en peligro tu posición?

☐ Transmito mis dificultades con plena libertad.
☐ Transmito algunas de mis dificultades y otras prefiero callarlas.
☐ Prefiero callar mis problemas y solucionarlos de lo posible solo.

11 - Mientras trabajas en una jornada habitual, ¿qué porcentaje de tiempo aproximadamente estás en contacto con tu superior? (Incluye mail, conversaciones personales, telefónicas).

☐ Menos del 25%
☐ Del 25% al 50%
☐ Del 50% al 75%
☐ Del 75% al 100%

12 - ¿Qué porcentaje de tiempo dedicas al contacto con tus pares/compañeros de trabajo de puestos similares durante tu jornada laboral? (Incluye mail, conversaciones personales, telefónicas).

☐ Menos del 25%
☐ Del 25% al 50%
☐ Del 50% al 75%
☐ Del 75% al 100%

13 - Cuándo transmitís información a tu superior inmediato, lo podes hacer…

☐ Extendiéndote en detalle porque te escucha.
☐ Resumiendo lo importante y minimizando lo menos importante.
☐ Estrictamente lo urgente para no perturbar la comunicación.
☐ Pocas veces o nunca transmito información a mi superior inmediato.

14 - ¿Crees recibir más información que la que podes utilizar eficientemente?

☐ Siempre
☐ A veces

☐ Nunca

15 - ¿Seguís a la empresa en las redes sociales?

☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

16 - ¿Visualizas su revista digital?

Siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

17 - ¿Prestas atención a las comunicaciones colocadas en las carteleras?

☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

18 - Habitualmente, ¿te enteras de las novedades de la compañía por rumores o comentarios de tus compañeros antes de recibir una comunicación oficial?

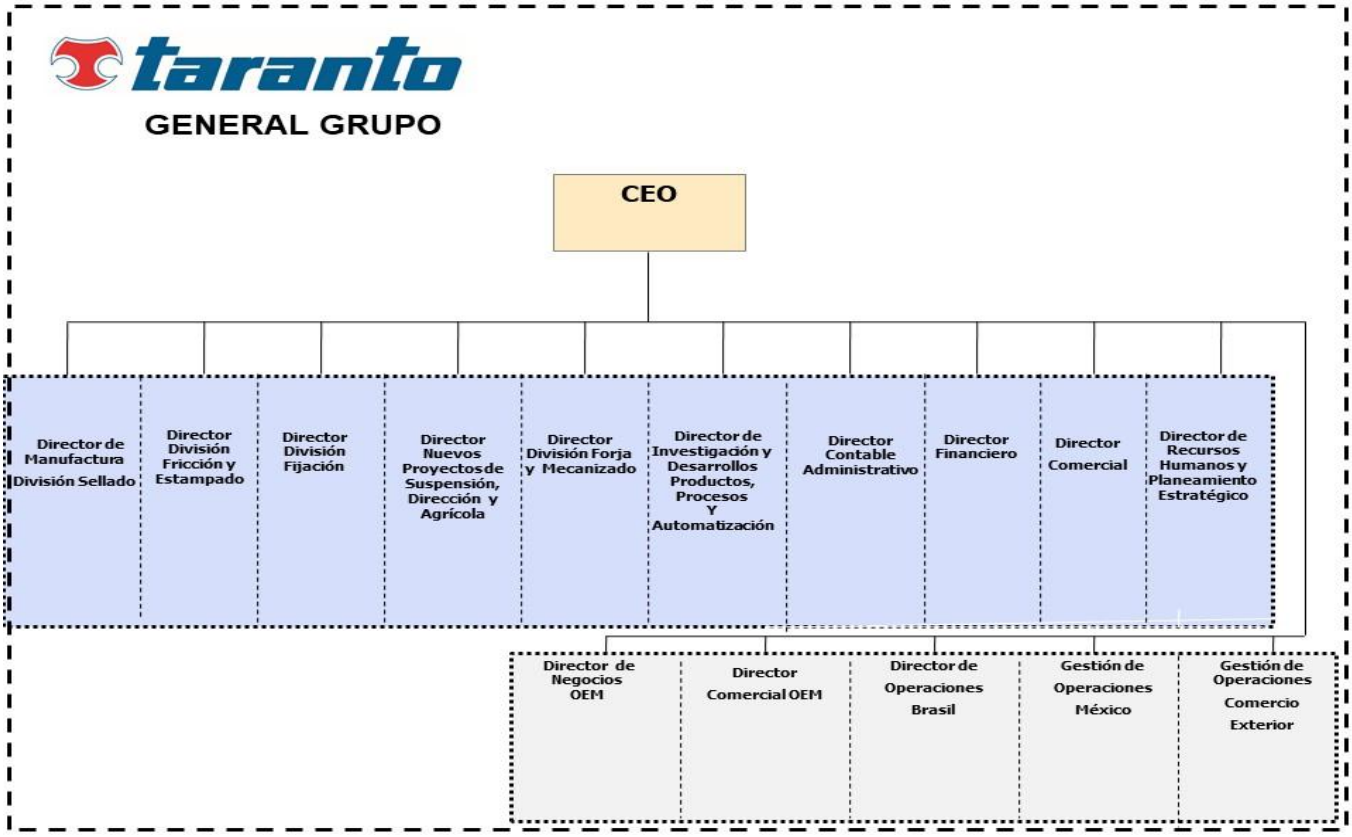
☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

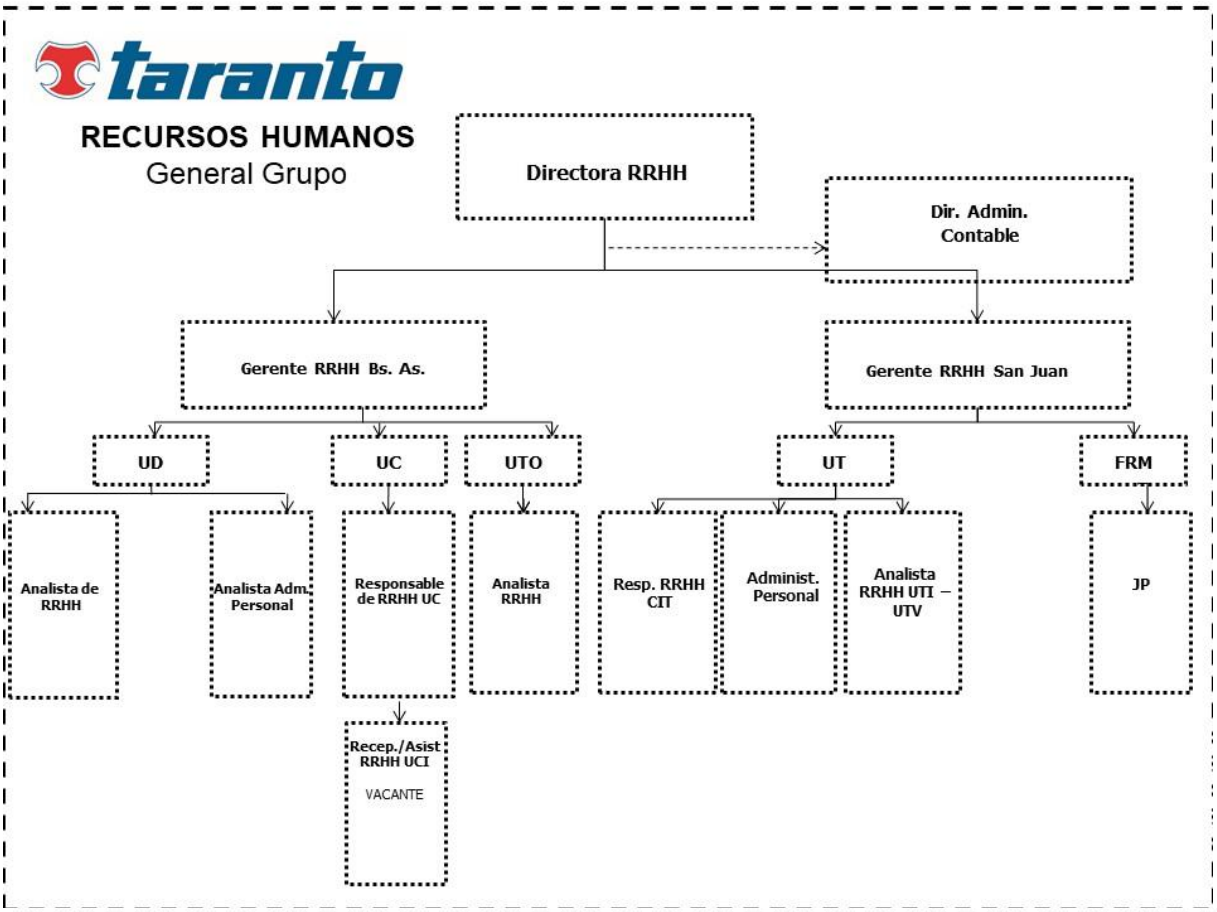
19 - ¿Cómo te sentís sobre la comunicación interna de la empresa en general? Incluyendo el contacto con tu superior y pares, la cantidad de información que recibís, la precisión de la información disponible, entre otras.

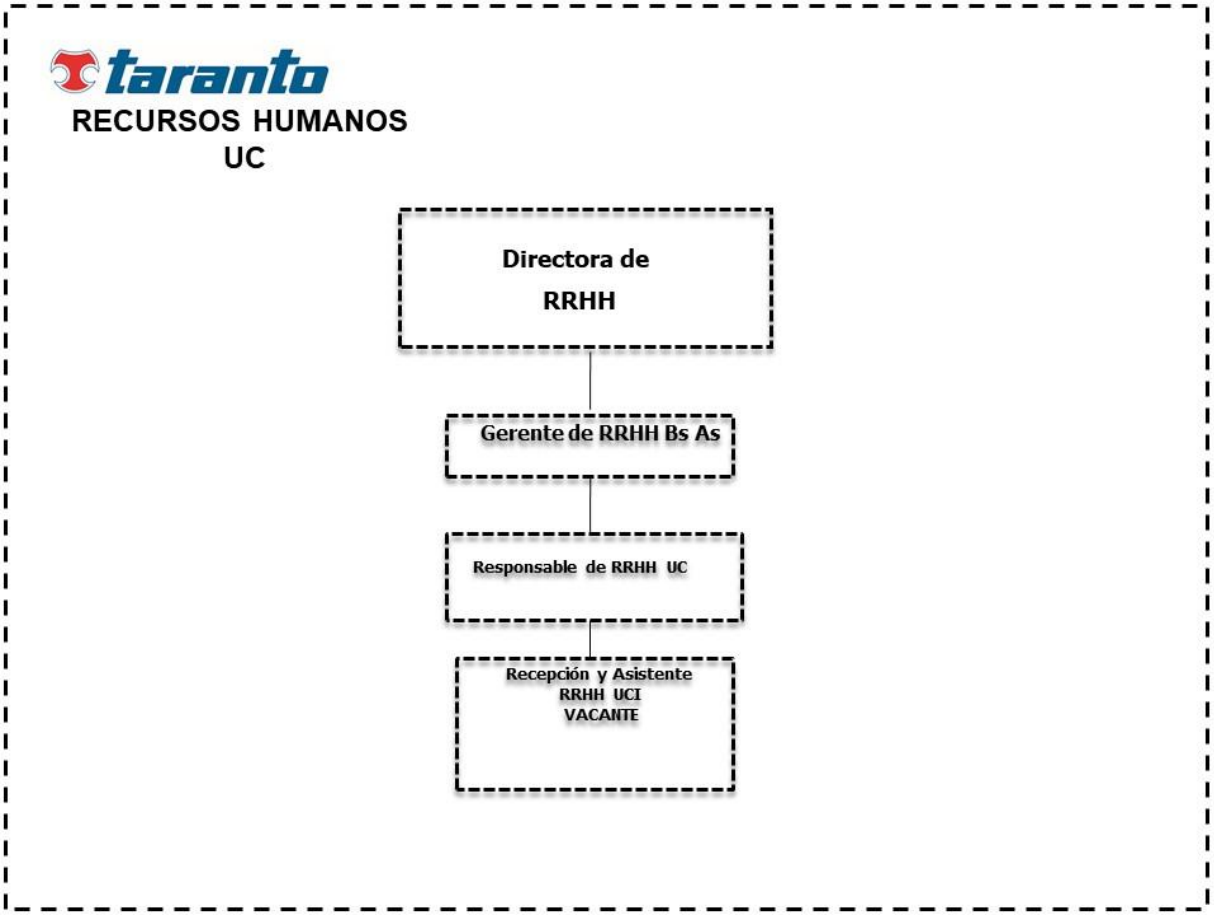
☐ Muy satisfecho
☐ Satisfecho
☐ Poco satisfecho
☐ Totalmente insatisfecho

¡Muchas gracias por tu colaboración!

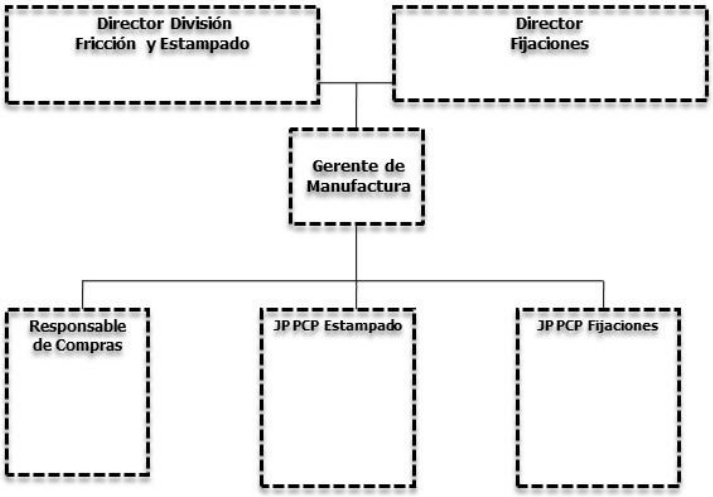
2. Organigrama de la planta UC.



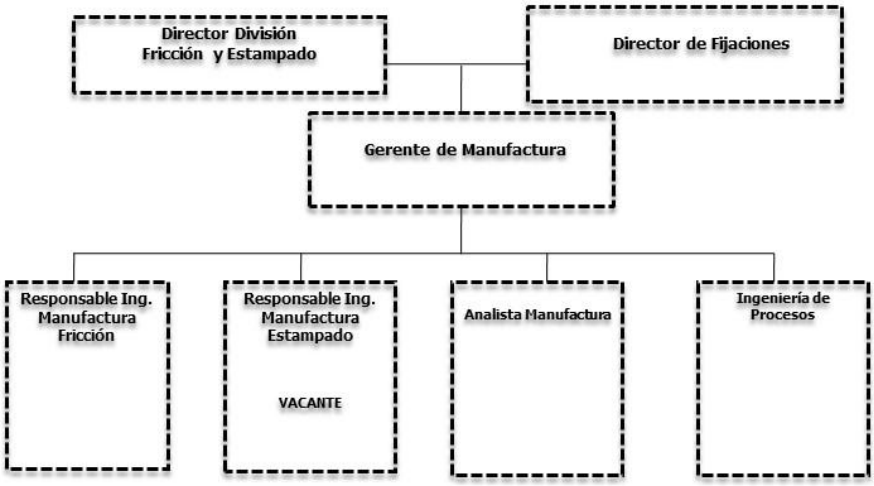

RECURSOS HUMANOS
General Grupo
Directora RRHH
Dir. Admin. Contable
Gerente RRHH Bs. As.
Gerente RRHH San Juan
UD
UC
UTO
UT
FRM
Analista de RRHH
Analista Adm. Personal
Responsable de RRHH UC
Analista RRHH
Resp. RRHH CIT
Administ. Personal
Analista RRHH UTI – UTV
JP
Recep./Asist RRHH UCI
VACANTE


RECURSOS HUMANOS
UC
Directora de RRHH
Gerente de RRHH Bs As
Responsable de RRHH UC
Recepción y Asistente RRHH UCI
VACANTE

PCP Planificación y Control de la Producción UCII

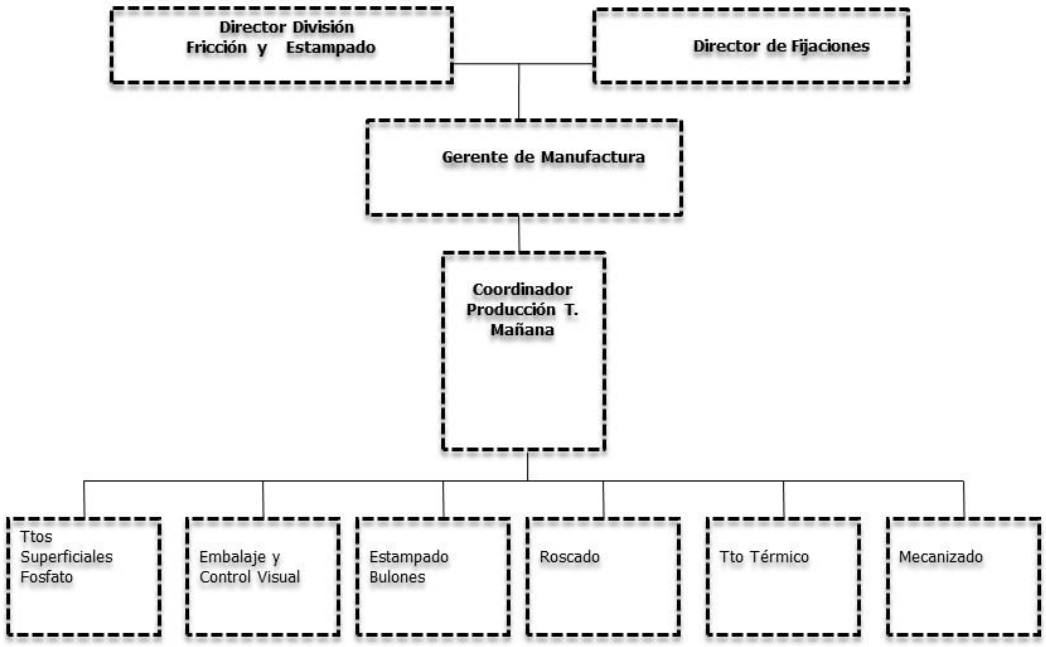


INGENIERÍA MANUFACTURA UCII



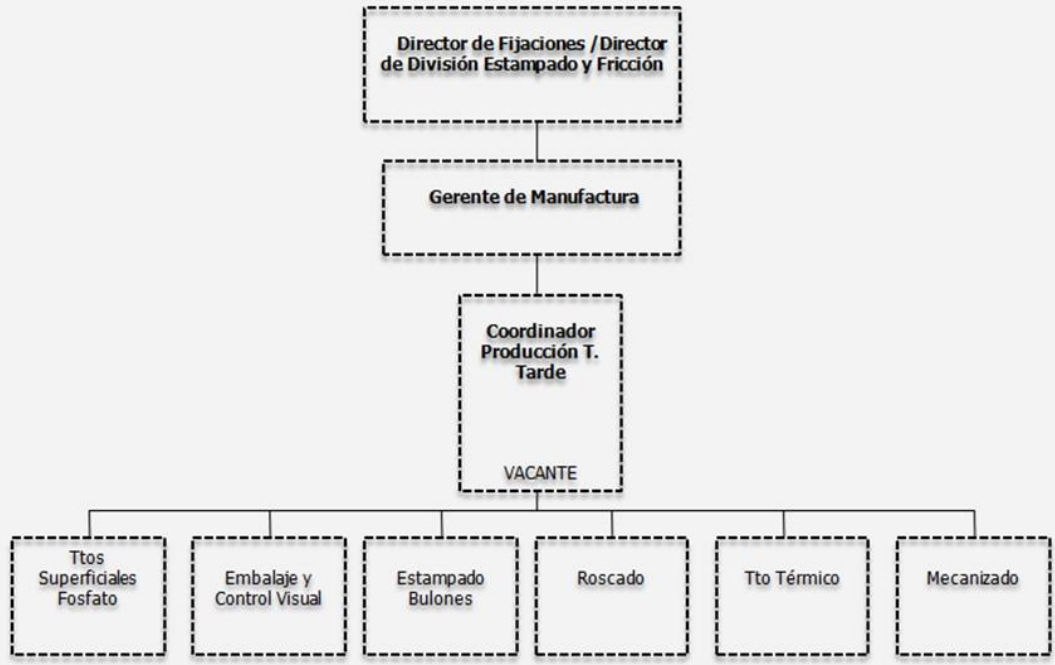
taranto

FIJACIONES UCII



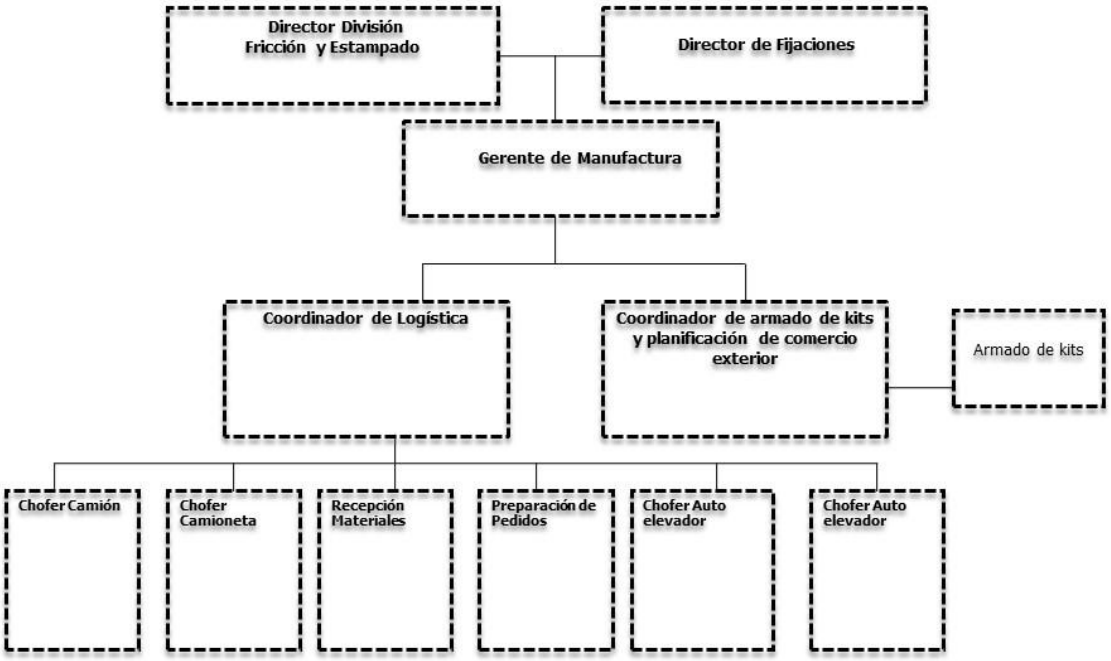
taranto

ESTAMPADO Y FIJACIONES UCII



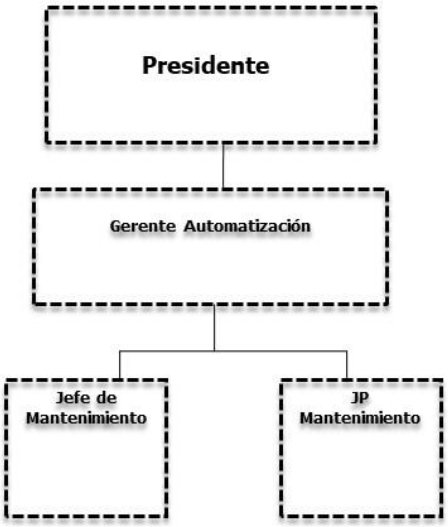
taranto

LOGÍSTICA UCII



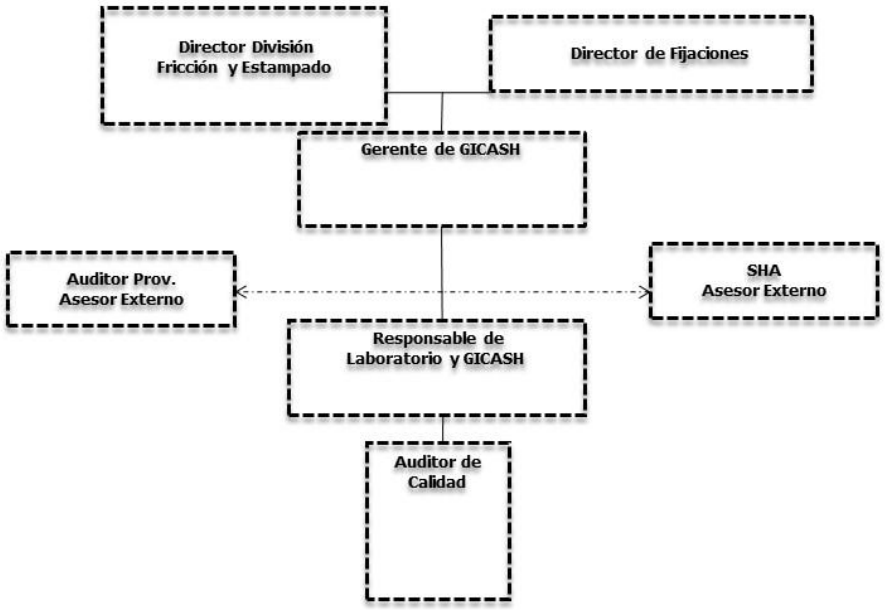
taranto

MANTENIMIENTO UC



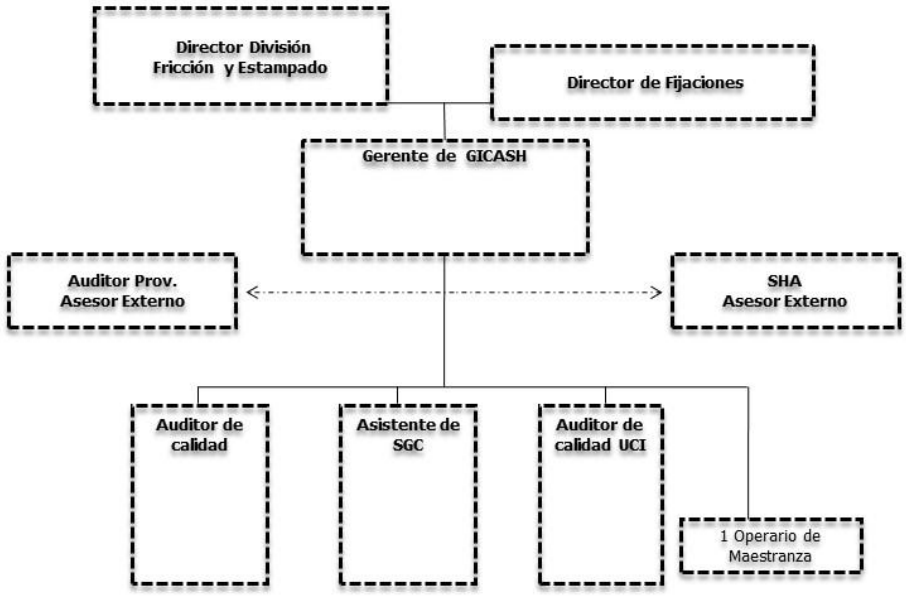
taranto

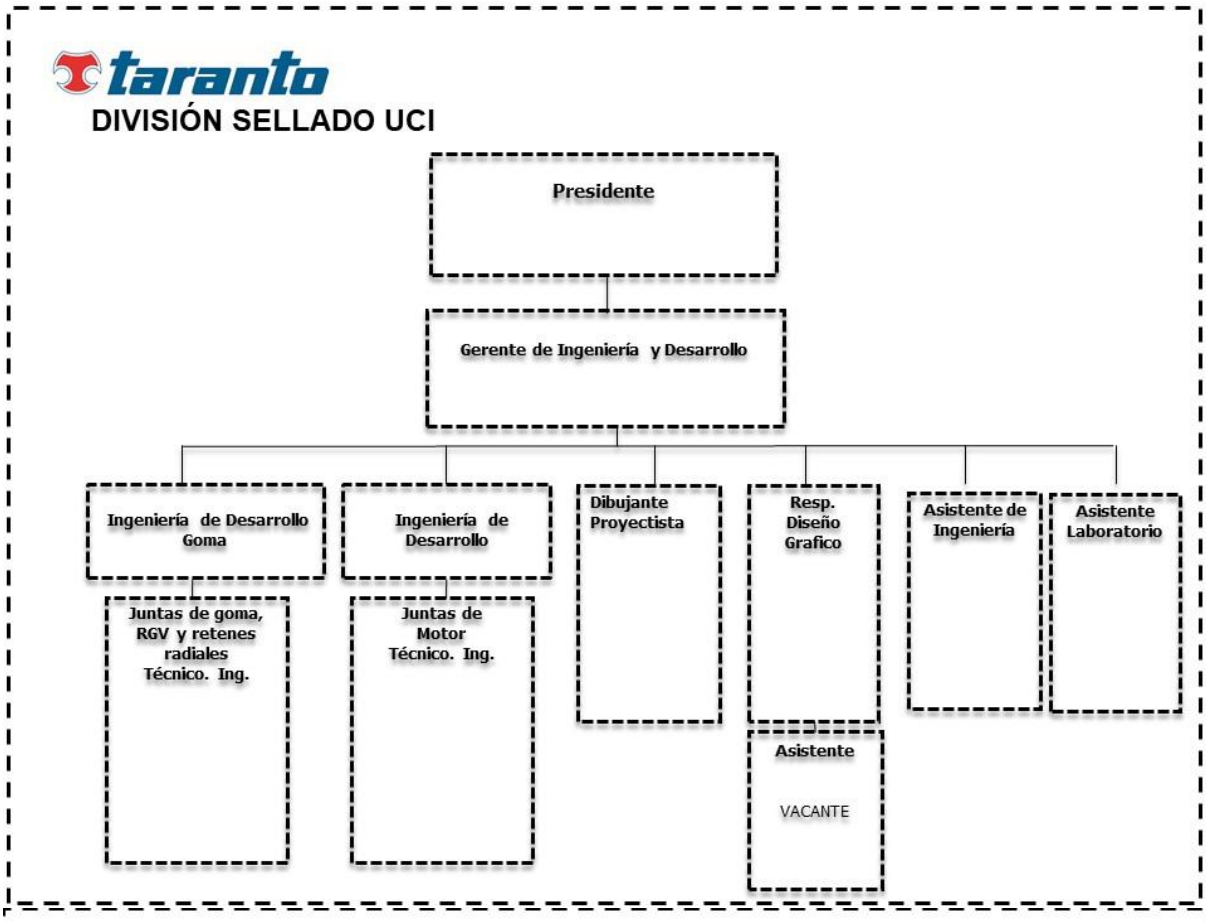
LABORATORIO UCII

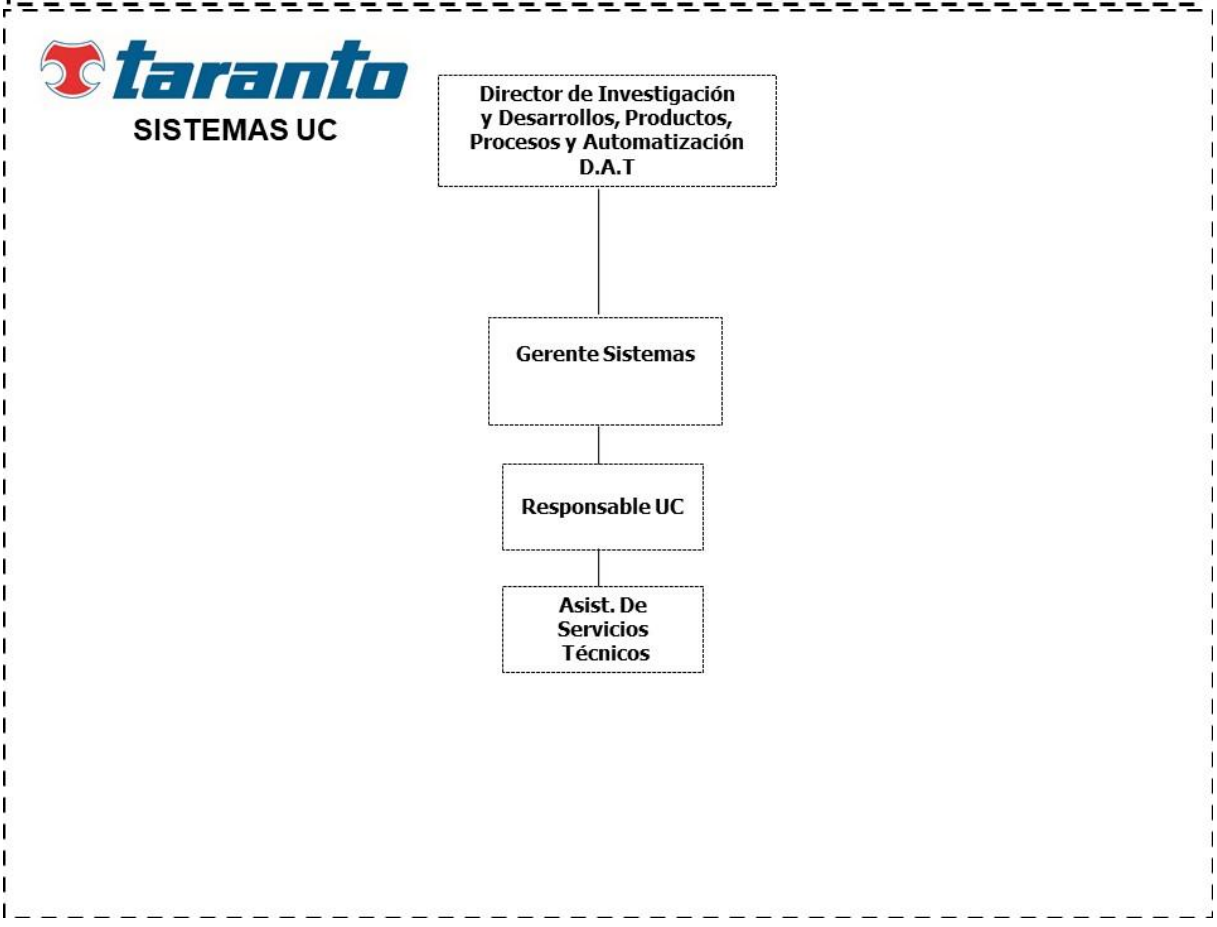


taranto

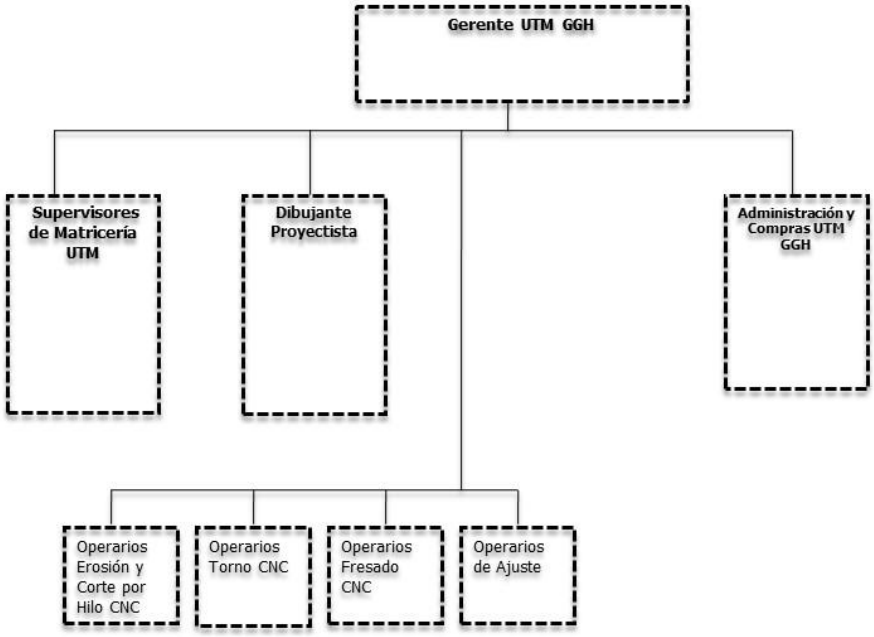
GICASH UC



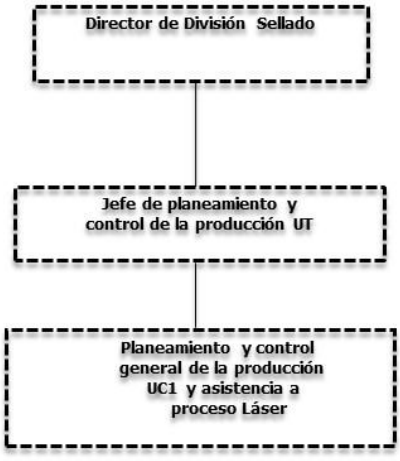

taranto
DIVISIÓN SELLADO UCI
Presidente
Gerente de Ingeniería y Desarrollo
Ingeniería de Desarrollo Goma
Ingeniería de Desarrollo
Dibujante Proyectista
Resp. Diseño Grafico
Asistente de Ingeniería
Asistente Laboratorio
Juntas de goma, RGV y retenes radiales Técnico. Ing.
Juntas de Motor Técnico. Ing.
Asistente
VACANTE


taranto
SISTEMAS UC
Director de Investigación y Desarrollos, Productos, Procesos y Automatización D.A.T
Gerente Sistemas
Responsable UC
Asist. De Servicios Técnicos

MATRICERÍA-LÁSER UCI

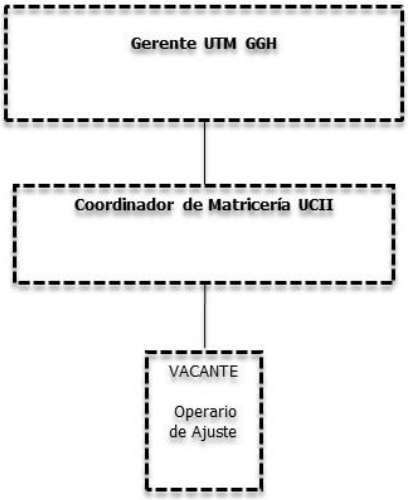


PRODUCCIÓN / LÁSER UCI



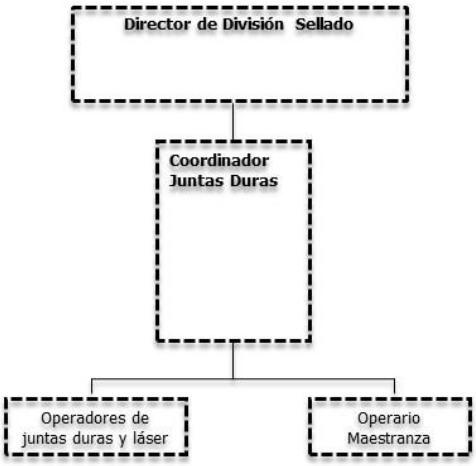
taranto

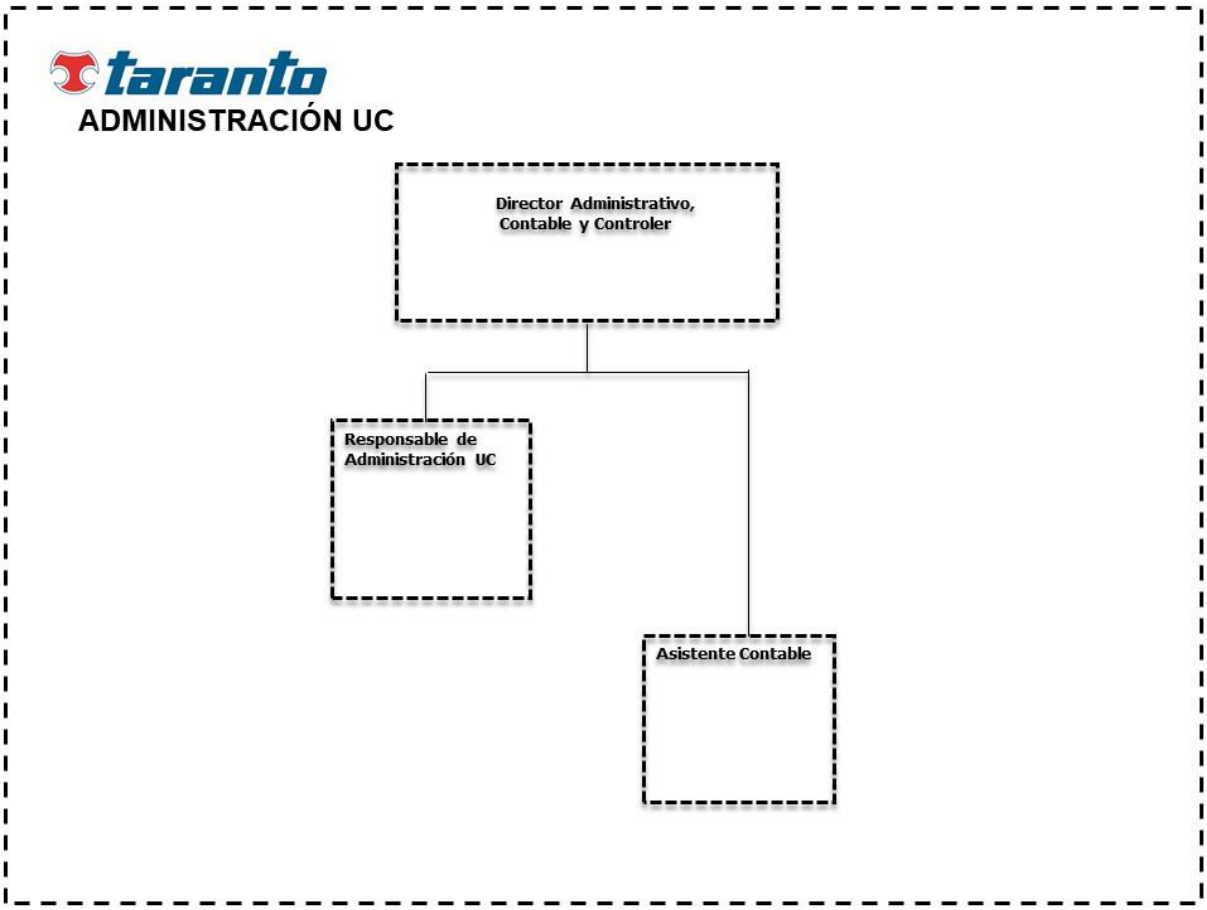
MATRICERÍA UCII



taranto

JUNTAS DURAS UCI




taranto
ADMINISTRACIÓN UC
Director Administrativo, Contable y Controler
Responsable de Administración UC
Asistente Contable