



Vicerrectoría de Estudios y Posgrado

**Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

Título:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
COMUNICACIÓN INTERNA DEL GRUPO NOTICIAS:
ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS.**

Postulante:

**Lic. Andrea María Ramos de la Cruz
2013-1633**

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

**Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Abril, 2015**

ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
DEDICATORIAS.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I:

EVALUACIÓN/DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL GRUPO NOTICIAS

1.1 Historia.....	3
1.2 Contenido. Principales actividades (programas).....	3
1.3 Estructura organizacional.....	4
1.4 Filosofía corporativa (Misión, visión, valores y objetivos).....	4
1.5 Principales departamentos.....	4
1.6 Administración: elementos del diagnóstico. FODA.....	5
1.7 Diagnóstico preliminar. Cambio y rediseño.....	7
1.8 Aspectos metodológicos.....	9

CAPITULO II.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GRUPO NOTICIAS: ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS

2.1 Planificación estratégica.....	11
2.1.1 Antecedentes de la planificación estratégica.....	12
2.2 Comportamiento organizacional.....	14
2.2.1 Las actitudes y la satisfacción en el trabajo.....	16
2.3 Definición de comunicación interna y comunicación corporativa.....	20
2.4 Antecedentes de la comunicación interna.....	23
2.5 Principales herramientas de la comunicación interna.....	26
2.6 Plan de comunicación: etapas de implementación.....	28
2.6.1 El equipo de planificación.....	30
2.6.2 Algunas estrategias metodológicas.....	30
2.6.3 Importancia de la participación.....	31

2.6.4 Cronograma de trabajo	32
2.6.5 Etapas de implementación de un plan de comunicación interna.....	34
2.7 Ejecución del plan.....	44
2. 8 Principales valoraciones del desarrollo de la comunicación interna. Resultados.....	45

CAPITULO III.

FUNDAMENTACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GRUPO EL NOTICIAS.

3.1 Presentación de la propuesta.....	53
3.2 Objetivos de la propuesta.....	53
3.3 Propuesta.....	54
3.4 Tiempo.....	59
3.5 Plan de acción.....	60
3.6 Presupuesto.....	61

CONCLUSIONES.....	62
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	64
-----------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	65
--------------------------	-----------

ANEXOS.....	67
--------------------	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No.1. Sexo.....	67
Gráfico No. 2. Rango de edad.....	68
Gráfico No. 3. Estado civil	68
Gráfico No. 4. Manejo de la comunicación interna.....	46
Gráfico No. 5. Tipo de comunicación interna.....	69
Gráfico No. 6. Canales de comunicación.....	47
Gráfico No. 7. Los superiores toman en cuenta opiniones de empleados en la toma de decisiones.....	49
Gráfico No.8. Identificación del empleado con la empresa.....	50
Gráfico No. 9. Evaluación de la cultura organizacional.....	50
Gráfico No. 10. Sentir de los empleados con el actual ambiente organizacional.....	51

RESUMEN

La comunicación interna es fundamental en el Grupo Noticias, como en cualquier organización, ya que de ella depende que sus públicos internos estén comunicados y tengan conciencia de la importancia de lograr un clima organizacional positivo; algo que sólo se obtiene con la integración de los diferentes actores de una empresa.

Si existe una cultura organizacional bien definida que se aplique con responsabilidad y se cumple con los principios que ésta describe, seguro que habrá un ambiente y clima de trabajo favorable, y en consecuencia, se incrementará la productividad del Grupo Noticias, porque los empleados darán mejores resultados.

Y es que con una buena cultura corporativa se pondrán en práctica todas esas creencias y costumbres del target de la institución, pero sobre todo, los valores, las políticas, las normas y procedimientos, que sin lugar a dudas darán paso al fortalecimiento y eficiencia de la comunicación interna.

DEDICATORIA

El presente trabajo final para optar por el título de maestría en gerencia de la comunicación corporativa se lo dedico a Rafael González por siempre estar presente apoyándome en los momentos difíciles y por motivarme para salir adelante.

De manera muy especial, le dedico este monográfico a mi amiga Gisselle Mejía Sánchez porque de no ser por ella hubiese sido muy difícil alcanzar este nuevo peldaño. Por motivarme a hacer esta maestría, por estar disponible las veces que la he necesitado, por llenarme de ese positivismo que le caracteriza, por gestionarme la beca para pagar este curso, esto es para ti Gisselle, te quiero mucho.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por ser el motor que me motiva para salir adelante; sueño con tener los recursos para poder ayudarlos y evitar que pasen tantas necesidades, en especial a mi madre.

Por ser una mujer trabajadora y luchadora para sacar a sus hijos adelante, y ayudarlos en lo que puede, por apoyarme siempre, agradezco a mi madre María Altagracia de la Cruz. Te amo.

Al Ministro de la Juventud, Jorge Minaya por otórgame la beca para pagar este curso...mil gracias.

A mis compañeras de maestría Gisselle, Wendy, Janet y Crismelyn por motivarme, hacerme reír y contribuir para que estos dos años fueran menos estresantes...muchas gracias.

A mi asesor de monográfico el Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia, gracias por sus orientaciones.

A Joan Manuel Rosa de la Cruz y Cristian Matos, muchas gracias por su colaboración.

INTRODUCCIÓN

La manera en que se desarrollan los procesos organizacionales de una compañía es imprescindible para determinar el funcionamiento de las operaciones de la misma, ya que de ahí va a depender si logra permanecer o no en el mercado.

La comunicación interna en una organización es un elemento importante para mantener su estabilidad; si las empresas entienden que cada día surgen nuevas necesidades entre el público interno, a las cuales hay que dar respuestas, como por ejemplo, motivar al equipo humano, y no se olvidan que las compañías son lo que son sus empleados, obtendrían mejores resultados, ya que el personal es el motor que mueve y hace una organización.

El Grupo Noticias, es una empresa de comunicación, especializada en periodismo televisivo; dentro de su carpeta de programas tiene dos noticiarios, una revista informativa, un programa informativo infantil, uno de investigación, otro de opinión y un programa de Deportes. Cuenta con una diversidad entre sus empleados; desde especializados en áreas específicas como economistas, periodistas, productores, administradores, contables hasta otros de más bajo nivel educativo, como camarógrafos, choferes, conserjes, etc.

Esta investigación titulada “planificación estratégica de la comunicación interna del Grupo Noticias: Estado actual y perspectivas”, busca promover una reestructuración de la comunicación corporativa a lo interno de la empresa a través de la puesta en marcha de propuestas estratégicas que ayuden a eficientizar el actual sistema de comunicación.

Para ello se utilizaron los tipos de investigación **exploratoria**, porque se plantea la necesidad de la creación de un plan estratégico para la comunicación interna del Grupo Noticias.

Explicativa, debido a que se explican las causas que generaron la situación actual de la empresa y las consecuencias que esto trae consigo.

Descriptiva, porque se determinarán los beneficios de la implementación del plan estratégico tanto para los empleados como para la organización a corto, mediano y largo plazo.

Los métodos utilizados para el desarrollo de este estudio son el deductivo y analítico.

Esta investigación está conformada por tres capítulos; el primero denominado evaluación/diagnóstico organizacional del Grupo Noticias, el cual está compuesto por subtemas como: historia de la empresa, principales programas, estructura organizacional, filosofía corporativa, principales departamentos, entre otros.

El segundo capítulo llamado planificación estratégica del Grupo Noticias: Estado actual y perspectivas; incluye ítems como: planificación estratégica, antecedentes de la planificación estratégica, comportamiento organizacional, las actitudes y la satisfacción en el trabajo, definición de comunicación interna y comunicación corporativa, antecedentes de la comunicación interna, principales herramientas de la comunicación interna, entre otros.

En el tercer y último capítulo, denominado fundamentación para la creación de un departamento de comunicación interna en el Grupo noticias; abarca aspectos como: presentación de la propuesta, objetivos de la propuesta, tiempo, plan de acción y presupuesto.

CAPITULO I:

EVALUACIÓN/DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL GRUPO NOTICIAS.

1.1 Historia

El Grupo Noticias, es una empresa de comunicación, especializada en el periodismo televisivo, se caracteriza por presentar propuestas informativas novedosas; tratando de transmitir veracidad y objetividad en cada espacio e información; logrando captar una gran teleaudiencia, a esto se debe la credibilidad que le identifica.

El Grupo Noticias fue fundado en el año 2005. En sus inicios era una empresa con menos 100 empleados y sólo contaba con dos noticiarios y un programa de investigación. En una infraestructura pequeña y con muchas deficiencias a nivel tecnológico y de equipos se desarrollaban las labores. Cabe destacar que aquel local era alquilado.

Desde su creación el Grupo Noticias ha crecido vertiginosamente. Actualmente cuenta con más de 300 empleados, y con 7 programas. Ya el edificio donde se aloja es propiedad de sus fundadores y cuenta con uno de los estudios más modernos de Latinoamérica y con equipos de alta tecnología

1.2 Principales programas

Actualmente el Grupo Noticias cuenta con siete programas: dos noticiarios, una revista informativa, un noticiario juvenil, un programa de opinión, uno de investigación y otro de deportes.

1.3 Estructura organizacional

Una muestra de las debilidades que existen en el Grupo Noticias en relación con los procesos organizacionales es que no tiene definida una estructura organizacional que explique el orden jerárquico en que trabajan los diferentes departamentos, cuáles son esos departamentos y cuáles son sus funciones.

En la práctica, el ordeno y mando, se desarrolla sin estar plasmado en un manual que establezca cómo deben regirse los puestos y por eso a veces hay muchas confusiones en relación con el flujo de información en algunas áreas, razón por la cual, en ocasiones los empleados no están claros a quién deben reportarle, ya que muchas personas se involucran en las funciones de otros departamentos que no les corresponden.

En conclusión, en algunas áreas no hay roles bien definidos y por ende, no se respetan las funciones.

Esto genera además malestar entre algunos de los gerentes, donde las imprecisiones influyen en el desempeño y las labores de los trabajadores, lo que en ocasiones crea un fundamentado descontento entre ellos.

1.4 Filosofía corporativa (misión, visión, valores y objetivos)

Otra evidencia de las debilidades que existen en el Grupo Noticias es que no tiene definida su filosofía corporativa, por lo que no tiene clara su misión, visión, valores y objetivos y, en consecuencia, los empleados tampoco la conocen.

1.5 Principales departamentos

Administración: Se encarga de velar por el buen desempeño financiero de la empresa y mantener la estabilidad de la misma. Además de vigilar el buen desenvolvimiento de los recursos humanos.

Mercadeo y ventas: Es el encargado de garantizar la entrada de recursos económicos a la compañía a través de la obtención de publicidad y venta de los espacios.

Dirección de prensa. Es el responsable de garantizar el buen desempeño de los empleados en el área de prensa y que las informaciones que se transmitan sean verídicas y novedosas.

De esos tres departamentos depende la estabilidad y permanencia de la empresa.

1.6 Administración. Elementos del diagnóstico. FODA

Al no tener definida su filosofía corporativa, el Grupo Noticias no tiene precisada y mucho menos clara su cultura organizacional, por lo que las políticas, normas y procedimientos se manejan sin un manual de procedimientos que identifique los procesos que se llevan a cabo en la organización.

El Grupo Noticias no tiene clara ni definida su identidad corporativa, en tanto no cuenta con un manual donde ésta esté plasmada.

Todos los procesos organizacionales que se realizan en el Grupo Noticias se ejecutan sin tener una guía que los defina. Pero hay que destacar que ya la administración está tomando conciencia de la importancia de los procesos organizacionales para la institución no con palabras, sino con un escrito de su filosofía, cultura e identidad para que las cosas funcionen mejor.

En ese orden, el Grupo Noticias ha contratado los servicios de una asesora de recursos humanos para que trabaje en esa dirección y se produzca una reestructuración en el desarrollo organizacional de la empresa.

FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Es una de las principales empresas de comunicación del país	No cuenta con un canal de televisión	Tener un canal de televisión	Cambiar de frecuencia y transmitir por otro canal
Cuenta con una buena teleaudiencia	Tener programación 24 horas de noticias	No tiene definidos los procesos organizacionales	La falta de integración y motivación de los empleados puede llevar la empresa a una crisis interna, que podría ser percibida por la teleaudiencia y puede perder la credibilidad que le caracteriza.
Tiene un buen posicionamiento en la mente de los dominicanos	No hay una integración de los recursos humanos	Mantener su posicionamiento entre los dominicanos	Si pierde credibilidad y teleaudiencia, pierde publicidad y en consecuencia, la empresa se desestabilizaría económicamente.
La gente cree en las informaciones que transmite y en sus periodistas.	Muchos empleados están desmotivados y no se sienten identificados con la empresa.	Mantener estabilidad económica	Renuncia de empleados
Cuenta con excelentes recursos humanos (periodistas, camarógrafos, editores, técnicos, etc.), lo que hace que se vean los resultados hacia afuera	Hay gerentes que no tienen conciencia de la situación que atraviesa la empresa	Creer aún más en cuanto a recursos humanos y tecnológicos	Perder teleaudiencia por la pérdida de buenos recursos humanos
Tiene presencia a nivel nacional	No cuenta con un departamento de com. interna	Mejorar la forma en que se desarrollan los procesos	No crecer aún más por la falta de estrategias organizacionales
Sus programas se transmiten a nivel internacional debido a alianzas estratégicas con	No cuentan con un plan para mantener esas alianzas	Crear un plan para mantener alianzas y extenderlas.	Desaparecer del mercado nacional

diferentes cadenas de televisión a nivel mundial (Latinoamérica, Norteamérica y Europa).			
------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Depende del interés que ponga la alta gerencia a la situación actual de la empresa; el Grupo Noticias puede aprovechar sus debilidades para convertirlas en oportunidades. Asimismo la administración debe mirar hacia el futuro y estar consciente que si no trabaja para mantener la estabilidad en la que se encuentra la compañía, sus fortalezas se pueden convertir en amenazas.

En estos aspectos va a jugar un papel preponderante el grado de conciencia que tengan los propietarios sobre estos particulares.

1.7 Diagnóstico preliminar: rediseño y cambio

En el Grupo Noticias es un imperativo una reestructuración enfocada hacia su cultura organizacional en sentido general, ya que existen debilidades en relación con los procesos organizacionales.

Partiendo de la observación y conversaciones con los empleados, se pudo comprobar que las causas que han dado lugar a esta situación es que a través de los años ha habido falta de interés por parte de la alta gerencia en implementar un sistema que ayude a mejorar el actual clima organizacional.

Durante la búsqueda de información se comprobó que una gran mayoría de los empleados está desmotivada y que no existe un sentido de pertenencia.

Pese a que hay un interés por parte de la gerente de la administración porque la situación mejore y los propietarios se están abriendo a esa posibilidad, dentro de la empresa, hay personas que tienen una percepción muy contraria a sus expectativas, lo que hará que el cambio sea difícil.

En la actualidad aunque existen canales de comunicación, los mismos aún no son suficientes y los que hay no funcionan bien.

Aunque existen algunos puntos detallados, la cultura organizacional no está definida en un manual de políticas y procedimientos, y por ende, a los empleados nunca se les ha informado cuál es la filosofía corporativa de la organización.

El tipo de comunicación que impera en el Grupo Noticias es vertical-descendente y las decisiones las toma la alta gerencia de ordeno y mando sin tomar en cuenta las opiniones e ideas de los empleados, aunque las decisiones y disposiciones afecten indistintamente a los trabajadores.

Los empleados no consideran que hagan algún aporte a la empresa, ya que no son tomados en cuenta en la toma de las decisiones relacionadas con el trabajo diario.

Entienden que la gerente de recursos humanos no es suficiente, lo que hace que el proceso de comunicación sea lento. Además de que en muchas ocasiones, el director de prensa y algunos coordinadores les dan un maltrato en la forma en que se comunican hacia ellos.

Muchos empleados expresaron que no encuentran respuestas a sus preguntas e inquietudes en la mayoría de las ocasiones y no existen suficientes canales de comunicación.

La empresa no los toma en cuenta para nada, no los incentiva de ninguna manera, no reconocen su trabajo, los superiores no se interesan por los problemas de los empleados, no aprecian beneficios para ellos. A los superiores sólo les interesa que les hagan el trabajo, pero no piensan en el bienestar de los empleados y se toman muchas decisiones en perjuicio de los mismos.

1.8 Aspectos metodológicos

Tipo de investigación:

El tipo de investigación que se ha realizado es **exploratoria**, porque se plantea un problema para buscar una solución ante la necesidad de la creación de un plan estratégico para la comunicación interna del Grupo Noticias.

Explicativa, porque se explican las causas que dieran origen al problema y las consecuencias que arrastrara.

Descriptiva, porque además de delimitar el problema a un nivel en específico, también se determinaron los beneficios tanto para los empleados, así como para la institución a corto, mediano y/o largo plazo a raíz de la implementación del plan estratégico.

Métodos de Investigación:

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó el método de la **observación**, porque a través del mismo se pudo percibir la realidad actual de la institución.

La **deducción**, ya que a través de este método se analizó la necesidad de la creación del departamento de comunicación interna para el Grupo Noticias.

El método **analítico**, porque se hizo una interpretación de los datos e instrumentos de investigación.

Fuentes y Técnicas de Investigación:

Para el desarrollo de este trabajo se han utilizado fuentes primarias documentales como libros, revistas, artículos, libros electrónicos, blogs, páginas de internet, entre otros.

Las técnicas de investigación que se empleadas fueron la observación directa.

Encuestas a los empleados

Entrevistas a la administradora y la gerente de recursos humanos

Diseño y selección de la muestra:

El Grupo Noticias es una empresa que cuenta con más de 300 empleados de los cuales se tomó el 7% de estos como muestra representativa.

Las entrevistas fueron aplicadas a un total de 2 gerentes y las preguntas de las mismas fueron abiertas.

Las encuestas se aplicaron a 25 empleados y las preguntas del cuestionario fueron cerradas.

CAPÍTULO II:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL GRUPO NOTICIAS: ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS

2.1 Planificación estratégica

“La planificación constituye la base que define los aspectos esenciales del funcionamiento de cada organización, al establecer los 15 objetivos de ésta y la labor que deberán desarrollar cada una de sus partes integrantes para concretarlos” (Armijo M., 2011, págs.14-15).

La planificación estratégica por su parte no crea por sí misma una “receta”, sino una vía para lograr los objetivos de la organización, para lo que supone de una visión a largo plazo.

“La planificación estratégica representa una oportunidad para trazar un mapa de su organización, un mapa que exponga los pasos que hay que dar para alcanzar su visión. El desarrollo de un plan de acción es la forma en que su organización construye su futuro y transforma un sueño en realidad. Los procesos de planificación estratégica ayudan a convertir los proyectos en acción”. (Armijo M., 2011, pág. 35).

“La planeación es el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización; tanto a los recursos físicos como a los recursos humanos. Y de una adecuada planeación dependerá el éxito de los negocios, sin importar su naturaleza”. (Guzmán Reyes, Adriana Patricia, 2007, pág. 12).

Según explica Guzmán Reyes (2007) el gerente debe tener en cuenta varios puntos al momento de establecer un esquema de planeación, entre los que cita:

- Disposición de recursos, esto no sólo se limita a los recursos económicos sino a una parte fundamental, que es la definición de los recursos humanos, que vayan acorde con las labores y las diferentes áreas.
- Definición de las prioridades, a partir de la asignación de recursos. (Guzmán Reyes, 2007) explica que esto es nada más y nada menos que ordenar los objetivos del negocio, haciendo la revisión de los presupuestos de cara a componentes extrínsecos o intrínsecos de la organización.
- Procedimientos administrativos que pueden utilizarse para asignar recursos y ajustar el problema de control y de información. Para Guzmán Reyes (2007) en el desarrollo de la planeación es posible establecer una serie de actividades que permitan monitorear el desempeño de las personas y el cumplimiento de los objetivos.

Partiendo de estas aseveraciones, queda claro que planificación estratégica es fundamental al momento de implementar cambios en las organizaciones.

2.1.1 Antecedentes de la planificación estratégica

“La planificación, ha vivido un proceso de complejización. Desde su definición como el primer momento de todo proceso administrativo (planificación > organización > dirección > coordinación control), hasta aquella visión que le adosa elementos como una adecuada contextualización, o el análisis de los actores involucrados y sus intereses”. (Armijo M., 2011, pág. 7).

Para desarrollar efectivamente estrategias de comunicación interna es necesario valerse de la planificación.

“Estrategia deriva tanto de los conceptos griegos Strategike episteme (la visión del general) y strategon sophia (la sabiduría del general). Posteriormente, a partir de éstos, aparecieron el francés stratégie y el italiano strategia”. (Armijo M., 2011, pág. 9).

Estrategia, proviene del estudio de la ciencia militar de donde derivan algunas de los más importantes significados de este concepto. Armijo citando a, Karl Von Clausewitz (1780-1831), general prusiano y teórico de la guerra, quien definió estrategia relacionándola con la táctica; donde plantea que la estrategia corresponde al “uso del encuentro, es decir al combate, para conseguir el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate.

“Estrategia utilizada como un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. La estrategia permite materializar los objetivos de la organización y los programas principales que se deben ejecutar para el logro de los mismos” (Armijo M., 2011, pág. 11).

Las empresas deben estar conscientes de que valorar a los empleados ayuda a crear las estrategias específicas en relación con lo que la organización espera en el futuro, ya que facilita la planeación con base estratégica y permite realizar planes de trabajo atinados en función del logro de la visión. Es muy difícil tratar bien a los clientes externos, si antes no se da buen trato a los empleados.

Para lograr ambientes laborales favorables se requiere de confianza entre los clientes internos, y esto se logra a través de determinadas estrategias como: entrenamiento, compensación económica y emocional, reconocimiento y diálogo auténtico. Para alcanzar esto, el encargado de comunicación interna debe ser innovador y creativo.

La atención y el servicio son dos factores importantes para la estabilidad de una empresa, ya que garantizan productividad, diferenciación, calidad, lealtad y preferencia, pero esto sólo se logra manteniendo una buena cultura organizacional.

Sólo las compañías con claras estrategias de excelencia en la atención a sus clientes internos consiguen que los trabajadores sientan una auténtica pasión por lo que hacen, por la organización, por sus marcas, y por sus gerentes.

2.2 Comportamiento organizacional

“Los gerentes cometen muchos errores. Algunos se deben a la inexperiencia, otros reflejan la falta de conocimientos. Y otros sencillamente son equivocaciones”. (Robbins, Stephen P. 2009, pág. 3).

Según plantea Robbins (2009) un gerente debe tener tres aptitudes esenciales.

Aptitudes técnicas: Para este escritor, esta competencia comprende la capacidad de aplicar conocimiento o experiencias especializados.

Aptitudes humanas: Según el autor en cuestión, esta es una habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, saber entenderlas y motivarlas. Muchos gerentes, explica (Robbins, 2009), quizás no sepan escuchar, o no sean capaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos.

Esta es una aptitud sumamente importante para el buen desarrollo de una cultura organizacional, y es que depende de los gerentes que haya una buena comunicación en la empresa y que el personal se sienta motivado.

La tercera habilidad son las **aptitudes conceptuales:** De acuerdo con este escritor, los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. (Robbins 2009).

En su libro comportamiento organizacional, Robbins, Stephen (2009), explica que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento

dentro de las organizaciones, con el propósito de mejorar la efectividad de las mismas.

En ese mismo orden, Robbins (2009) en su libro que el comportamiento organizacional incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y el poder del líder, la comunicación, la estructura, y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral.

Para lograr la implantación de programas, tales como, la administración por y la reingeniería de procesos, se requiere el involucramiento profundo de los empleados. (Robbins, 2009).

Es precisamente aquí que la investigación en cuestión debe poner su ojo visor, ya que esta es una debilidad que citan los empleados viven día a día, lo que ha conllevado a que no se sientan parte de la organización.

“Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de éstos”. (Stephen P. Robbins, 2009, pág. 21).

“Los empleados en una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que esta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio. El comportamiento organizacional proporciona muchas ideas y técnicas que ayudan al alcanzar estas metas”. (Robbins, Stephen 2009, pág. 23).

Depende que cómo sienta el empleado va a dar resultados, si se siente motivado va a rendir en sus labores y va a incrementar su creatividad y productividad, por el contrario, si se siente desmotivado va a proporcionar muy pocos resultados.

En ese aspecto, hay que establecer que para lograr cualquier cambio es importante que los recursos humanos se sientan motivados y parte de la organización.

Partiendo de lo antes expresado, Robbins (2009) explica que existe el **comportamiento organizacional positivo**, que desafía a las empresas para que piensen en el modo de aprovechar las fortalezas de sus empleados en lugar de sólo lamentarse de sus limitaciones.

2.2.1 Las actitudes y la satisfacción en el trabajo

Robbins (2009), plantea además que el comportamiento organizacional cita como actitudes aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo.

“La mayor parte de las investigaciones en el CO se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento y compromiso organizacional”. (Robbins, Stephen 2009, pág. 79).

Es entendible que las indagaciones acerca del comportamiento organizacional estudien estas cualidades y es que un empleado satisfecho, por supuesto, que tendrá un sentido de pertenencia hacia la organización en la cual labora.

De acuerdo con este autor, el involucramiento en el trabajo mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella.

“Los empleados con un nivel alto de **involucramiento en el trabajo** se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa”. (Robbins, Stephen 2009, pág. 79).

Robbins (2009), también estudia el **compromiso organizacional**, y lo define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

Según Robbins (2009) el compromiso organizacional tiene tres componentes: **Compromiso afectivo**, que no es más que la obligación emocional con la empresa y la creencia en sus valores.

En ese sentido, Robbins (2009), menciona el **compromiso para continuar**, y lo define como el valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla, y

Robbins (2009), también señala que existe el **compromiso normativo**, y detalla que no es más que la obligación de permanecer en la organización por razones morales o éticas.

Identificación del empleado

“Se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza”. (Robbins, Stephen 2009, pág. 81).

“Los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con su empresa”. (Robbins, Stephen 2009, pág. 81).

Esto se refleja día a día en la sociedad donde hay organizaciones que mantienen una estabilidad impresionante, es porque sus recursos humanos se sienten motivados y parte de la empresa; razón por la que dan lo mejor de sí y obtienen buenos resultados, que se traducen, por supuesto, en productividad para la compañía.

Robbins (2009), explica también que la identificación es una preocupación real para la mayoría de organizaciones, debido a que las encuestas indican que son

pocos los empleados; entre un 17 y un 29 por ciento que tienen mucha identificación con su trabajo.

En ese sentido, las organizaciones deben analizar la forma en que tratan a sus empleados y si hacen algo para recompensar no sólo con dinero su trabajo y reconocer su labor.

Motivación

“Los gerentes deben ser sensibles a las diferencias individuales. Los trabajadores tienen necesidades diferentes. No los trate igual a todos. Además destine el tiempo necesario para entender lo que es importante para cada empleado. Esto permitirá individualizar sus metas, el nivel de involucramiento, y las recompensas, con el fin de que coincidan con las necesidades del individuo.

Asimismo diseñe trabajos para que satisfagan las necesidades de la persona y de ese modo se maximice el potencial de motivación del puesto”. (Robbins, Stephen 2009, pág. 239).

“La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros”. (Robbins, Stephen 2009, pág. 352).

“La comunicación impulsa la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño”. (Robbins, Stephen 2009, pág. 352).

Partiendo de estas afirmaciones cabe destacar que este autor tiene razón en su planteamiento, ya que cuando un empleado está claro de a qué se dedica su organización, cómo realiza el trabajo y sus superiores toman en cuenta sus ideas para mejorar tanto la productividad de la empresa como para optimar sus

propias labores, siente que está haciendo algo positivo y que su trabajo tiene algún sentido y que es útil para la compañía.

Para Robbins (2009) el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

“Entre menos incertidumbre haya, mayor satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias en las comunicaciones incrementan la incertidumbre y, con ello, tienen un efecto negativo en la satisfacción”. (Robbins, Stephen 2009, pág. 375).

De su lado, Guzmán Reyes (2007), cita a Hodsgetts y Altman que presentan el modelo de integrador de la motivación, donde explican que la relación entre motivación, desempeño y satisfacción es el punto focal.

“Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen”. (Guzmán Reyes, Adriana Patricia, 2007, pág. 8).

Guzmán Reyes (2007) explica que el desarrollo y configuración de un buen equipo de trabajo y la formación continua del mismo, es imprescindible no solo para mejorar los perfiles de los equipos, sino para generar sentido de pertenencia, para mantener un espíritu de unidad y para alinear los empleados dentro de la misión y visión de la organización, de modo que el reflejo reconocimiento se traduzca en beneficios para la misma.

Precisamente la falta de informaciones claras y objetivas en las empresas, hacen que circule mucho el rumor entre los empleados; provocando en ocasiones mal entendidos que generan malestar entre ellos, situación que dificulta el buen desarrollo del trabajo que deben realizar.

Política organizacional

“Es aquella actividad que no requiere ser parte del papel formal de alguien en las organizaciones, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas al interior de ésta”. (Stephen Robbins, 2009, pág. 461).

“Cuando la política organizacional se hace demasiado difícil de manejar, lleva a renunciar a los trabajadores. Hay evidencias preliminares de que la política lleva a bajas en el desempeño que reportan los empleados. Esto ocurre porque éstos perciben que los ambientes políticos son injustos, lo que los desmotiva”. (Robbins, Stephen 2009, pág. 467).

Según Robbins (2009) para los empleados que tienen pocas aptitudes políticas o no están dispuestos a participar en el juego de la política, la percepción de la política organizacional por lo general se relaciona con menor satisfacción en el trabajo, poco desempeño reportado de sí mismo, ansiedad y mayor rotación.

2.3 Definición de comunicación interna y comunicación corporativa

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados”. (Rafael Muñiz, 2014, cap. 9.)

“El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial”. (Editorial vértice, 2007, pág. 7)

El objetivo principal de la comunicación interna, “consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas”. (Editorial vértice, 2007, pág.8).

La comunicación interna es la base para que se desarrollen los procesos de comunicación dentro de una organización y se establezcan las directrices de cómo deben producirse esos procesos y cómo ayuda a la integración entre los propietarios de la empresa y los empleados. Es la planificación de las acciones estratégicas que involucran el target interno.

“Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento”. (Rafael Muñiz, 2014, cap. 9.)

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que aumenta su importancia con el paso del tiempo; convirtiéndose en un instrumento de mejora de la eficiencia, una herramienta activa en la resolución de los conflictos organizativos. Como elemento integrante de las estrategias de calidad organizativa la comunicación interna contribuye a mejorar la calidad de la organización”. (Carlos Ongallo, 2007, págs. 5-6).

“La comunicación interna está dispuesta en tres formas: descendente, ascendente y horizontal. Cada una de ellas obedece a una razón de ser: la comunicación de las disposiciones de la gerencia, la participación en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente”. (López Jiménez, Daniel Fernando, 2007, pág. 50).

Una de las principales funciones de la **comunicación descendente**, según explica (López Jiménez, 2007) es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

Para López Jiménez (2007) **la comunicación ascendente** regula el clima organizacional de las empresas.

Cabe subrayar que estudios recientes han demostrado que los trabajadores no entran a las organizaciones con un sentido de pertenencia claro ni con un compromiso con éstas. Sin embargo, esas cualidades se pueden trabajar con el tiempo, pero sobre todo, con buen líder que dé forma a los valores de la organización y se comprometa y comprometa a su equipo de trabajo con éstos.

La comunicación interna es fundamental para fortalecer, transmitir y dar a conocer los valores y objetivos de la organización; logrando ésta que todas áreas de la empresa trabajen en conjunto, con el propósito de cumplir con la misión de la misma, y en consecuencia, lograr la visión trazada hacia el futuro.

Una organización logra influir positivamente en sus trabajadores cuando los conoce como seres humanos y divide las comunicaciones de acuerdo con sus perspectivas, labores que desempeñan, las cosas que necesitan, que les interesan y con sus expectativas.

Muchas empresas desconocen el significado y el valor que tiene el empleado como cliente interno, y en la mayoría de los casos, se encaminan más en los asuntos operacionales de la organización que en sus recursos humanos.

En definitiva, la importancia de la comunicación interna radica en que la organización trabaja involucrando a su público interno, creando estrategias que los mantengan identificados con la organización, ya que cuando el empleado trabaja satisfecho y motivado, da mejores resultados, de esta forma se optimiza

la calidad del servicio que ofrece la empresa y en consecuencia, incrementa la productividad.

2.4 Antecedentes de la comunicación interna

En un artículo, publicado en el blog, cultura comunicativa, en mayo del 2011, Maximiliano Bilella, cita la comunicación interna como una realidad y fenómeno corporativo que siempre ha existido, ya que radica en la esencia de cualquier organización humana, debido a que es imposible que una empresa no comunique, puesto que a que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito.

Según Bilella (2011) su gestión profesional, propiamente tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos.

Maximiliano Billela (2011) cita a Justo Villafañe cuando expresa que la preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue “una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones.

De acuerdo con Maximiliano Bilella (2011) este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, en esa misma época, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales lograron identificar las raíces diversas y múltiples de la comunicación interna, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas.

En esta fase primaria, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión formal se focalizó en difundir verticalmente información de sólo tres

tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna). El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía. (Bilella, 2011).

Para ello se contaba, sigue (Bilella, 2011) con herramientas tradicionales: desarrollo de medios internos eminentemente impresos (revistas, boletines, diarios murales, etc.) telefónicos y audiovisuales (videos); y acciones (eventos masivos –aniversarios, fiestas olimpiadas deportivas, etc.).

Pero desde mediados de los noventa la función de comunicaciones internas comienza a despegarse, sigue (Bilella, 2011) de su dependencia de las gerencias o divisiones de recursos humanos, pasando a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (la estrategia de comunicaciones internas y externas se conectan a la estrategia del negocio).

De acuerdo con Bilella (2011) en esta etapa ambos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados **activos intangibles estratégicos** (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión puso su acento en la bidireccionalidad de la comunicación (sentidos descendente y ascendente) con marcado énfasis en la importancia del feedback.

Según este autor, ya no sólo se hablaba de mera información hacia los empleados sino más bien de comunicación activa con ellos (lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias en las audiencias internas). La Comunicación Interna adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

Señala Bilella (2011) que en términos de herramientas, se abrieron espacios a toda la gama de herramientas digitales (mail, intranet, newsletters y mensajes electrónicos), así como nuevos formatos audiovisuales (streaming vía Intranet). Además, en términos de acciones, se agregaron programas especiales de desayunos y de reuniones estratégicas.

Durante todo el primer decenio del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica. (Bilella, 2011).

La disciplina ya dejó su carácter instrumental, continúa (Bilella, 2011) de los primeros años para transformarse en una variable estratégica altamente profesionalizada, cuyos ejes fundamentales son: transmitir en forma efectiva la estrategia del negocio (a nivel macro –objetivos generales y grupales- y micro – rol específico de cada una de las personas), desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional) y gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos afines a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso).

En la actualidad la misión actual de la comunicación interna se describe por su ojeada sistémica, tiene un rol fundamental en los **procesos de cambio** (reestructuraciones, fusiones, compras, etc.), **en las crisis internas** (despidos, huelgas, depresiones en el clima, etc.), **en el reforzamiento de los liderazgos**, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas, y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa. Bilella, 2011).

Para Bilella (2011) el estilo de la comunicación interna formal de hoy es multidireccional, (confluyen en forma simultánea y dinámica mensajes descendentes, ascendentes, horizontales y diagonales) y multiformato (escrita,

cara a cara y no verbal). Todo esto con el fin de cubrir y hacer eficientes la mayor cantidad posible de flujos y redes comunicacionales, aminorando el impacto de la comunicación informal.

Según Bilella (2011) de cara al futuro de las comunicaciones internas su actual visión integral y estratégica debiera conducirla cada vez más a una posición de creciente privilegio e importancia dentro de la gestión empresarial. Desde esta perspectiva, la CI debiera avanzar en consolidar su utilidad transversal hacia toda la organización, eso sí siempre con dos aliados esenciales en la gestión: la dirección o gerencia general y el área de recursos humanos.

2.5 Principales herramientas de la comunicación interna.

“El proceso de planeación de la comunicación interna es una manera de ordenar de forma sistémica un evento que se vaya a realizar, involucra al control y a los demás procesos de la organización”. (Bernardo Ballesteros Díaz, 2007, pág. 21).

Básicamente la planeación a nivel organizacional sigue tres etapas: establecimiento de objetivos, el desglose de los mismos y definir la cobertura resultado de la planeación.

La fijación de objetivos es la primera actividad que debe hacerse: saber a dónde se pretende llegar, para saber exactamente cómo llegar hasta allá.

Como consecuencia de la jerarquía de objetivos surgen los desglosamientos de los mismos. A partir de los objetivos organizacionales, la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. Los objetivos organizacionales son amplios y genéricos, no obstante, a medida que se avanza en su desglosamiento, la focalización se hace cada vez más restringida y detallada.

Además de la jerarquía de objetivos, hay que definir la cobertura esperada. En este sentido, existen tres niveles diferentes de planeación: la planeación estratégica, la táctica y la operacional.

En su libro, *Benchmarking para competir con ventaja*, Boxwell J. Robert, en septiembre del 2011, dijo que los auditores deben aprender sobre planeación estratégica, para que comprendan toda la dinámica organizacional y puedan realizar una evaluación general permanente de la empresa en todos sus componentes.

Planeación estratégica: es la más amplia de la organización. Sus principales características son:

- Está proyectada a largo plazo, con sus efectos y consecuencias previstos a varios años.
- Cobija la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividad, y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás. (Boxwell J. Robert, 2011).

Planeación táctica: es la efectuada a nivel de departamento. Sus principales características son:

- Está planeada a mediano plazo, regularmente para desarrollarse cada año.
- Cubre cada área de la organización, comprende sus recursos determinados y se interesa por conseguir los objetivos de los diferentes departamentos.
- Es precisada en cada área de la compañía.

La planeación operacional: es la efectuada para cada tarea o actividad. Sus principales características son:

- Está proyectada para ejecutarse el corto plazo, es decir, de inmediato.
- Abarca cada labor o acción dentro de la organización de forma aislada, y se compromete por lograr metas puntuales.
- Está delimitada para cada labor o diligencia de la empresa.

La planeación operacional está constituida generalmente por metas, programas, procedimientos, métodos y normas. (Bernardo Ballesteros Díaz, 2007, págs. 25- 29).

2.6 Plan de comunicación interna

En su blog, marketers nocturnos, Arturo Salcedo, publicó en mayo del 2013, que un plan de comunicación interna es “es un documento donde se precisan las estrategias y las tácticas que realizará la organización en torno a la gestión de la comunicación y la información en un tiempo determinado, con el objetivo principal de obtener la fidelización de los trabajadores”.

“En todo plan de comunicación hay que tener en cuenta tres aspectos: **La identidad corporativa**. Es decir, lo que es la empresa, sus objetivos corporativos y principios. De ahí se extraerán los atributos de identidad que hay que proyectar al mercado. **La imagen percibida actualmente** lo que el mercado percibe hoy en día de la empresa. **La imagen ideal de la empresa**. La imagen que queremos transmitir a los diferentes mercados debe responder a un plan estratégico de imagen, en el que deben quedar establecidos los target diferentes a los que dirigir las acciones de comunicación, con una estrategia propia y específica para cada uno ellos”. (Rafael Muñiz, 2014, pág. 297).

Partiendo de estas teorías el plan de comunicación es una plataforma donde se establecen las acciones estratégicas que tomará una empresa para la consecución de determinados objetivos.

“Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando este se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción general o individual”. (Bernardo Ballesteros Díaz, 2007, pág.20).

A la hora de establecer las bases sobre las cuales se construirá el plan a implementar, Ballesteros, sugiere lo siguiente:

1. “No hagas un proceso de planificación estratégica más de una vez cada dos años a no ser que el contexto interno o externo haya cambiado drásticamente. Normalmente, una vez cada tres años es suficiente. Esto no significa que no revises el proceso más a menudo, por ejemplo, una vez al año. Una revisión estratégica es rápida. Se necesita un día o menos para considerar el marco estratégico en relación con lo que está pasando interna o externamente, a modo de revisión real.

2. Hay varios momentos en el ciclo de la vida de un proyecto u organización en el que tiene sentido realizar un proceso de planificación estratégica. Así, por ejemplo, necesitas uno cuando inicias un nuevo proyecto u organización. Si acabas de realizar una evaluación mayor de la organización o trabajo, y esto te ha conducido a otros retos, entonces tienes que crear inmediatamente un proceso de planificación estratégica. Cuando llegues al final de la fase principal, conviene revisar el progreso y prepararse para la próxima fase a través de un proceso de planificación estratégica.

3. Se necesitan más de tres días para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica riguroso. Si no estás familiarizado con este tipo de procesos, necesitarás al menos cuatro o cinco días”. De acuerdo con lo señalado, es esencial la realización de diversos pasos de formulación de la planificación estratégica para posibilitar la generación de las condiciones que permitan aprovechar todas las utilidades que ofrece. (Orión Aramayo/ Rodrigo Candía, págs. 41-42).

2.6.1 El equipo de planificación

Tal como se ha señalado, es necesario que dentro de la organización exista claridad acerca de las personas que serán parte del equipo base del proceso, por cuanto ellos serán los responsables de conducirlo de manera adecuada, así como de los resultados que de él se obtengan.

Es importante considerar dentro de los que conformarán este equipo, habrá representantes de todos los sectores de la organización, es decir, a directivos, mandos medios y a funcionarios de la misma. De esta manera, se facilitará la consideración de la mayor cantidad de variables que inciden en la organización, la inclusión de la mayor cantidad de información y opiniones sobre el proceso y, con ello, la identificación de los involucrados con el plan y la generación de los compromisos asociados para lograrlo.

2.6.2 Las estrategias metodológicas a acordar

Este paso consiste en la definición de las actividades que se llevarán a cabo durante el desarrollo del plan, estableciendo los objetivos que persigue cada una, las distintas relaciones que tienen, los recursos que requieren, los responsables de ellas y los plazos en que deberán ejecutarse y finalizarse.

Para definir la metodología a aplicar, es necesario considerar una serie de factores tales como:

Recursos disponibles. En la medida en que se cuente con más recursos para la realización del plan (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.), será posible incorporarle más elementos y obtener más información y herramientas para materializarlo. Esto se define a partir de la importancia que la jefatura asigne al plan, por cuanto es de ese nivel de donde provienen las asignaciones de recursos.

Voluntades existentes. El contar con el apoyo de los directivos y, en general, de todos aquellos agentes que tienen poder de decisión o liderazgo dentro de la organización, es una condición esencial para el éxito del plan; se debe determinar quiénes son estos agentes claves, si se cuenta con su apoyo y, de no ser así, cuáles son los pasos necesarios para generarlo.

Tiempo que se dispone. Dependiendo del tiempo que se disponga o que se le haya asignado al desarrollo y cumplimiento de los objetivos que persigue el plan, se deberá establecer el grado de profundidad con el que se analizan cada uno de los pasos de los que éste se compone.

Objetivos a alcanzar. De acuerdo a la importancia e implicaciones que se espera que tengan los objetivos definidos por la organización, se debe hacer énfasis en los plazos y profundidad con las que se desarrollen las distintas etapas que involucra el plan.

Además, el éxito del plan en el logro de objetivos complejos servirá de base para sustentar su aplicación posterior. Sin embargo, es claro que su introducción inicial dentro de una organización, como todo proceso, debe realizarse de manera gradual, partiendo por objetivos menores o de áreas particulares para terminar en grandes objetivos organizacionales.

2.6.3 Importancia de la participación

La planificación estratégica considera y releva la participación de todos los actores que se verán afectados, tanto de manera directa como indirecta por el plan. Para esto es necesario, básicamente, generar las instancias que permitan facilitar la participación durante todas las etapas del plan. De esta manera, será posible su legitimación y apoyo, lo que generará las condiciones que facilitarán su éxito.

2.6.4 Cronograma de trabajo

Hay que crear un calendario de actividades que ordene la ejecución de los procesos de formulación e implementación del plan. Así, que Aramayo y Candia recomiendan:

- Saber lo que quieres conseguir y tener claro los resultados del proceso.
- Saber lo que hay que cubrir para lograr esos resultados y saber los pasos a seguir.
- Saber con qué asuntos adicionales necesitas trabajar en el tiempo disponible.
- Dar prioridad. Por ejemplo, no permitas que se discutan durante sólo media hora los valores y objetivos del proceso y dos horas para discutir si se necesita personal administrativo adicional.
- Sé flexible, pero comprométete dentro del tiempo establecido.

Además, agregan los autores que a partir de lo anterior el equipo debería:

Trazar una agenda para todo el proceso.

Dividirla por día, por ejemplo, día uno, día dos, etc.

Localizar las responsabilidades.

Hacer circular la agenda para comentarios.

En tanto que para López Jiménez (2007), el plan se convierte en el hilo conductor que integra todas las partes de la organización; optimizando la cadena de las funciones particulares de sus individuos, estableciendo una sinergia plena de la organización.

A partir de características como, creencias, intereses, ideologías, acciones, dependerán los objetivos estratégicos del plan de comunicación.

Pilares del plan de comunicación.

- **La gerencia debe considerar la comunicación como el lubricante de la cadena cerrada.**

López Jiménez (2007) sostiene que lo que piensa un presidente, gerente o administrador sobre el papel de la comunicación en su organización es determinante para el buen funcionamiento de la empresa y su infraestructura.

La comunicación, sigue (López Jiménez, 2007), es un asunto de todos, de cada uno de los miembros de la organización. No basta con la formulación de un plan de desarrollo o un plan estratégico de comunicación para garantizar el pleno funcionamiento de la comunicación.

Es necesario, elevar a la comunicación a un nivel de macro estructura, no vista solamente como el medio de interrelación de las personas, sino como la atmosfera que impregna a toda la organización.

- **El plan de comunicación debe pensarse desde la perspectiva de la personas**

Aunque el plan de comunicación, plantea (López Jiménez, 2007), debe inspirarse en la gerencia, la rentabilidad y productividad empresaria, es claro que el principio y la finalidad máxima de éste, no puede ser otro que el crecimiento de las personas de la empresa.

Si el plan concentrara todas las perspectivas en el desarrollo económico de la empresa, esto propondría otra estructura de motivación que no partiría de la comunicación, sino de la represión y la opresión del poder administrativo.

Todos los miembros de la organización tienen la necesidad de ser escuchados e incluidos en los asuntos decisivos de la compañía.

Debe tomarse además como referencia la motivación de cada empleado con el propósito de buscar el hilo que conduzca entre el plan de desarrollo de la empresa y las expectativas de los trabajadores.

- **Construcción de relaciones de amistad**

Según este escritor lograr que el jefe sea amigo de su subordinado, le permite ahondar en un proyecto de vida y viceversa. Un empleado se compromete a fondo cuando ve transparencia y sinceridad en su jefe. Sin esto, no habrá parámetro alguno de mejoramiento de las relaciones en las organizaciones.

López Jiménez (2007) expresa además que el conjunto de elementos éticos que se incorporan en la redacción de las políticas, la misión, la visión o los valores de la organización son códigos corporativos. Sin embargo, existe otro tipo de códigos no formales que surgen de las vivencias de los miembros de la organización. Éstos aunque no están escritos son parte fundamental del clima de la organización.

2.6.5 Etapas de implementación de un plan de comunicación interna

A partir de la definición del marco conceptual básico, los objetivos que persigue y los pasos previos que son necesarios para impulsar de manera adecuada la planificación estratégica, es posible entender las distintas etapas que lo componen.

Definición de visión y misión

La fase de formulación comienza con la descripción de los lineamientos generales que abarcan el ejercicio de la empresa. Éstos se aclaran al detallar tanto la misión como la visión corporativa.

Diagnóstico

A partir de la elaboración de un diagnóstico, es permitido lograr una serie de recursos que son significativos al momento de identificar los objetivos de la organización y la estrategia más ajustada para conseguirlos. De esta manera un diagnóstico permite:

- Crear conciencia de la actual situación de la organización en un clima globalizado.
- Identificar los departamentos donde una mejora a lo interno de la organización sea viable.
- Comparar y examinar los diferentes departamentos de la empresa en relación con otros semejantes.
- Implantar componentes estudio para la puesta en marcha de propósitos futuros.

Análisis del entorno

Es la identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas, dentro del clima operacional de la empresa. Además, estos autores describen los ámbitos que deben ser examinados como parte de este análisis:

Inmediato: aquél en que la organización se desempeña de manera directa, en donde se relaciona y compite con sus similares. En este ambiente se analiza la posición de la institución y de sus competidores con respecto a su lugar y participación en el ámbito en que se desempeña.

Nacional: en el que se analiza el contexto nacional con el fin de determinar las posibilidades y perjuicios que entrega para relacionarse en el ambiente exterior. Macroambiente o ámbito exterior: en el que se busca determinar cómo la coyuntura externa (económica, política, etc.) puede afectar el desempeño de la organización.

Análisis Interno

A través de éste es posible determinar las capacidades distintivas de una organización, que son de una gran trascendencia ya que por medio de ellas es posible generar ventajas competitivas para la organización y, con ello, poseer una herramienta clave tanto para su vigencia como para su crecimiento.

La determinación de objetivos estratégicos

A través de estos objetivos serán operacionalizadas en hechos concretos las ideas definidas anteriormente, lo que permitirá definir la realización de actividades concretas con plazos y recursos específicos, de tal manera de darle sentido al accionar organizacional.

Los objetivos estratégicos representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias.

La implementación de la estrategia

Es necesario seguir algunos pasos y recomendaciones que permitan tener un proceso de implementación exitosa, que ayuden a materializar las voluntades en hechos determinados.

La ejecución de la estrategia está formada por cuatro fases. Dos referidas a realización de labores de ajuste en los ambientes corporativos de orden y métodos de vigilancia; una que se refiere a los ajustes de la estrategia, la ordenación y los registros; y otra concerniente con la administración de problemas, la política y la transformación..

En lo que respecta a las acciones de adecuación organizacional, Aramayo y Candia señalan que “para lograr el funcionamiento de una estrategia, la

organización necesita adoptar una estructura correcta, lo que implica definiciones en aspectos tales como:

- Distribución de mando entre los diversos puestos jerárquicos de una empresa.
- Método de integración entre subunidades;
- Número de niveles organizacionales;
- Grados de concentración o desconcentración de los superiores en la toma de decisiones.

La evaluación y el control del plan

Es importante generar elementos de evaluación que den lugar a verificar el cumplimiento de los efectos previstos; estableciendo, en caso contrario, las causas por las cuales no se lograron, detectando responsables y los distintos costos que ello significa, sobre todo, en relación con el logro de los objetivos definidos en el plan.

Por ello, es importante realizar evaluaciones y controles de manera permanente, ya que a medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas.

La evaluación

Con la evaluación del plan se puede evidenciar el alcance de los resultados anhelados en relación con los resultados obtenidos, y establecer los espacios que hay entre ambos, qué elementos de la planificación fracasaron y quiénes son los responsables de tales fracasos.

Son distintas las modalidades de control que existen en las organizaciones. Sin embargo, para contribuir al éxito del plan es conveniente realizar una que enfatice la importancia del logro de los resultados deseados más allá de los procedimientos que se realizaron para obtenerlos, ya que lo importante es que

el plan cumpla su propósito, es decir, que facilite el logro de los objetivos que la organización se ha propuesto conseguir.

El control

Son distintas las modalidades de control que existen en las organizaciones. Sin embargo, para contribuir al éxito del plan es conveniente realizar una que enfatice la importancia del logro de los resultados deseados más allá de los procedimientos que se realizaron para obtenerlos, ya que lo importante es que el plan cumpla su propósito, es decir, que facilite el logro de los objetivos que la organización se ha propuesto conseguir.

Los principales aspectos que caracterizan al control de gestión, como una herramienta que permite obtener la información necesaria sobre la evolución de los procesos relacionados con el cumplimiento de los objetivos, con el fin de introducir a tiempo, si es necesario, las medidas correctivas que permitan encauzarlos hacia el logro de ellos.

A través del control de gestión, se persigue hacer énfasis en la importancia que tiene el logro de los objetivos que se han establecido, independientemente de si las actividades que se realizaron para conseguirlos, corresponden a las que se habían definido para tal propósito. (Orión Aramayo/ Rodrigo Candia, págs. 42-87).

El Control en sí persigue los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad de los procesos y resultados;
- Enfrentar el cambio;
- Producir ciclos más rápidos y a la medida;

- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

Cabe destacar que aunque el propósito siempre va ser el mismo según varios autores existen variaciones en las etapas de implementación de un plan.

Precisamente en un artículo publicado en septiembre del 2013 en el blog talentosreunidos.com, Lelia Zapata cita las siguientes etapas de implementación de un plan estratégico de comunicación interna y responde siete preguntas que según su criterio deben formularse en el diseño del mismo.

Etapa 1: Documentación

1. ¿Qué documentos vamos consultar antes de definir objetivos?

Es indispensable que el equipo de trabajo asignado en el diseño del plan estratégico de comunicación interna revise los siguientes documentos.

- El informe de *evaluación de desempeño* de los colaboradores.
- Los resultados del El *estudio de clima interno*.
- El manual de normas de la *identidad visual de la empresa*.
- El *plan estratégico de la empresa*.

Etapa 2: Análisis y reflexión

2. ¿Cuál es nuestra realidad en la gestión de la comunicación interna?

¿Qué está pasando en la empresa?

Las reflexiones podrían referirse a los siguientes aspectos:

El estado actual de las comunicaciones internas: De qué áreas se informa, entorno, resultados económicos, proyectos en marcha, evaluación y logros de colaboradores, política comercial, ventas, estado de pérdidas y ganancias?, etc.

El clima interno: Cómo es...tenso, relajado, colaborador, participativo?.

La cultura actual de la organización: En qué se necesita cambiar, existe una cultura de cooperación y servicio, qué pasa con la cultura digital, se fomenta el trabajo en red y colaborativo?.

La alta dirección y comunicación interna: Están dispuestos a implicarse o simplemente nos dan luz verde para actuar, cómo se van a involucrar, en qué programas?

La comunicación interpersonal y líderes: Cómo se implican los líderes en las comunicación interna, qué liderazgo predomina, de qué habilidades carecen?

La existencia de un proyecto compartido: conocen todos la misión y la visión empresarial, cómo se difunde?

Los líderes: destacan por su inteligencia emocional, cuál es su estilo de comunicación, consiguen objetivos, hay espíritu de equipo entre sus integrantes?

La formación de los líderes: se forma y recicla a líderes y mandos en habilidades sociales e inteligencia emocional?

Política informativa: Existe una política informativa escrita?

Etapa 3: La formulación de objetivos.

Se necesita formular con precisión qué queremos conseguir, qué asuntos vamos a resolver y cuáles son las prioridades respecto a la problemática de comunicación interna.

3 ¿Qué pretendemos conseguir con la gestión de la comunicación interna?

Objetivos generales

Mejorar las comunicaciones generando compromiso entre todas las áreas?.

Fomentar una cultura participativa?.

Objetivos específicos

Respecto al proyecto compartido.

¿Qué hacemos (misión) y a dónde deseamos llegar (visión), cuáles son los objetivos de la empresa (plan estratégico de la empresa).

Respecto a la coordinación, aportes y trabajo colaborativo.

¿Qué queremos hacer de la empresa?

4. ¿Qué prioridades tenemos en comunicación interna?

Dar a conocer el proyecto corporativo y los valores corporativos.

Comprometer a toda la organización con la marca.

Mejorar la gestión del talento con formación y nuevos conocimientos.

Fomentar la gestión del conocimiento. Conseguir opiniones, críticas, sugerencias.

Fomentar iniciativas y nuevas ideas.

Fomentar el reconocimiento y premiar los aportes.

Mejorar la toma de decisiones facilitando los aportes departamentales/ unidades.

Coordinar de forma óptima los equipos de trabajo. Evitar la empresa fragmentada.

Mejorar la calidad de nuestros productos.

Mejorar la cohesión y el sentido de pertenencia.

Crear un mejor clima laboral.

Etapa 4: El planteamiento estratégico

Las actividades y el plan de medios en qué momento, cómo empezaremos. Acerca de los programas o bien proyectos que se crearán.

5¿Qué actividades son necesarias?

Acciones a realizar y plan de medios: comidas informativas, desayunos de trabajo; intranet, web, correos electrónicos, buzón de sugerencias, encuestas, blogs, reuniones, otros.

¿Qué medios podemos institucionalizar para conseguir los objetivos? ¿Cuál será el calendario?

¿Cuánta? (cantidad). Periodicidad (frecuencia).

¿Dónde? (lugar). Espacio físico.

¿Quiénes serán los ejecutores? Responsable: área responsable.

Etapa 5: El proceso de comunicación

Se trata de designar responsables y concretar tareas, dando a cada quien las pautas adecuadas según la política de comunicación y los protocolos.

Los emisores de la misión de la comunicación interna y el target.

6.¿Quiénes serán los líderes responsables? ¿Quiénes serán nuestros principales colaboradores?

Identificar los líderes por áreas o departamentos. ¿A quiénes informarán? sus audiencias, concretar el personal que les corresponde.

¿Sobre qué asuntos informarán? .Normativa de la empresa, manuales de procedimiento, actas, resultados de entrevista de desempeño, objetivos del área, proyectos, presupuestos, información presupuestaria, ofertas de formación, valores, avisos y recordatorios importantes. Sugerencias, reclamos, otros.

¿Qué mensajes claves? Definir los mensajes claves.

Etapa 6: El seguimiento y la mejora continua

7. ¿Cómo vamos a realizar un seguimiento del el plan estratégico? Cuáles serán los indicadores de que hemos trabajado bien?

Medir la eficacia del plan

¿Con encuestas? ¿Autoevaluaciones? ¿Se realizará una auditoria de comunicación? ¿Quién la realizará?

2.7 Ejecución del plan de comunicación

Bibiana Gálvez y Álvaro Vives (2007) plantean que en esta fase deben estar definidos:

La visión del plan:

- Qué es lo que se pretende con él?
- Cuál es su rol dentro del plan estratégico de la compañía?

La misión del plan:

- Cómo se va a hacer para comunicar lo que la organización desea comunicar?

Los objetivos del plan:

- Deben ser expresados en términos de tiempo y medición que involucren lo que se pretende hacer y los actores envueltos.

Las estrategias del plan:

- Una o varias, definidas en función de los objetivos del plan.

Las tácticas del plan:

- Una o varias, definidas en función de las estrategias establecidas.

“Un plan de comunicación será exitoso si las audiencias objetivos, fueron los suficientemente ilustradas e impactadas sobre el tema que se quiere comunicar y actúan acorde con lo que se expuso. En la medida que el mensaje sea ignorado, parcialmente aceptado, incomprendido, no entendido, en fin, que no genere la reacción esperada, se habrá fracasado en el intento de conseguir los resultados en términos de comunicación”. (Galvez, Bibiana/Vives, Álvaro, 2007, pág. 97).

Según estos autores se hace necesario que en el momento de la ejecución se haga un repaso general sobre las expectativas del plan, su contribución a la planeación estratégica desde la óptica de la divulgación y la interiorización, pues al fin y al cabo es la puesta en marcha del plan que va a permitir que la

organización conozca y ejecute sus roles en función de los objetivos estratégicos.

Los escritores sugieren que la persona encargada de ejecutar el plan debe revisar los recursos con los que cuenta y con quiénes. Para ello, explican Bibiana y Álvaro deberá elaborar listas de chequeo de actividades y tácticas a realizar, enumerar y comprometer a las personas aliadas para desarrollar el plan.

Matriz de mando del plan

Según Gálvez y Vives (2007) la matriz del plan está estructurada de la manera siguiente:

Objetivo	Audiencia a impactar	Estrategias	Tácticas
-----------------	-----------------------------	--------------------	-----------------

2.8 Las principales valoraciones del desarrollo de la comunicación interna. Resultados.

Encuestas:

Sexo

Un 82 por ciento de los encuestados corresponde al sexo femenino y un 18 por ciento al masculino.

(Gráfico No.1 ver anexos)

Rango de Edad

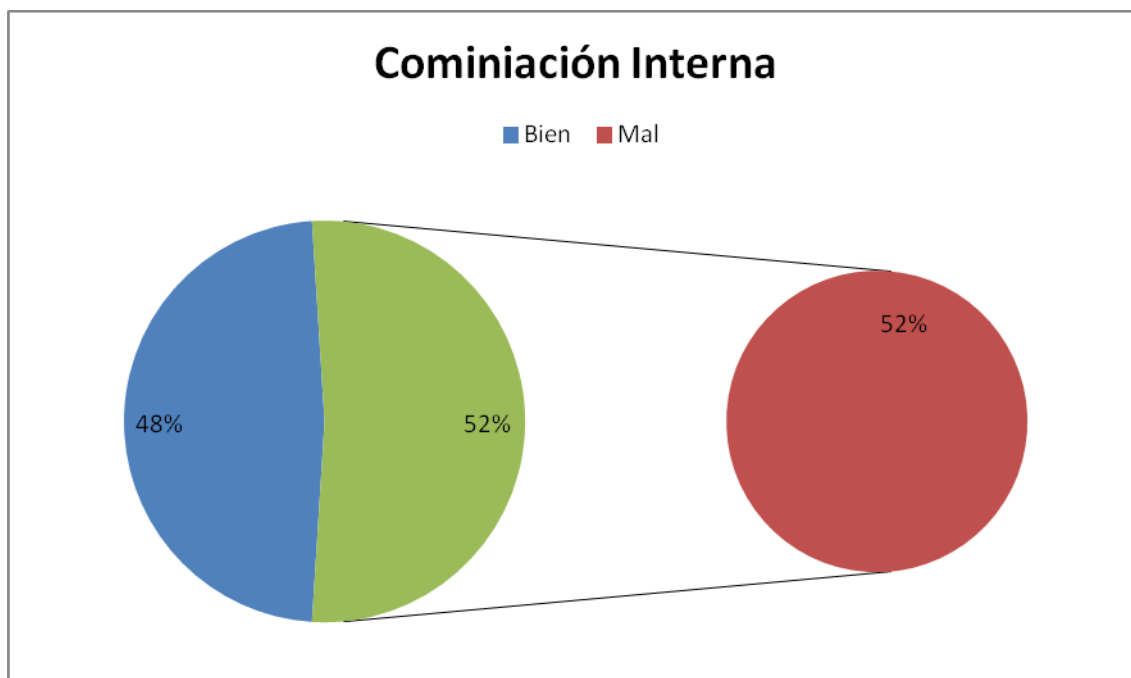
En lo que respecta al rango de edad; un 38 por ciento de los encuestados tiene un rango de edad de 25 a 30 años, un 33 por ciento de 30 a 35, un 22 por ciento 20 a 25 y un 7 por ciento tiene más de 35 años.

(Gráfico No. 2 ver anexos)

Estado civil

En lo referente al estado civil, los resultados arrojaron que un 53 por ciento de los encuestados es casado, un 31 por ciento es soltero y un 16 por ciento vive en unión libre.

(Gráfico No. 3 ver anexos)



En relación con la comunicación interna un 52 por ciento respondió que se maneja mal y un 48 dijo que bien.

Entre los que dicen que se maneja mal citaron que:

No hay jerarquías, los cambios y lineamientos se realizan en la marcha y no con una advertencia previa.

Otros respondieron que porque los empleados se enteran de las decisiones, que muchas veces les afectan, cambios y todo lo relacionado con la empresa mediante rumores que provienen de empleados de la misma categoría y no de los superiores. Y los subordinados a veces son los últimos en enterarse de los nuevos planes de la empresa.

Expresaron además que: la comunicación no fluye con normalidad entre departamentos que tienen un mismo fin sino que se estanca.

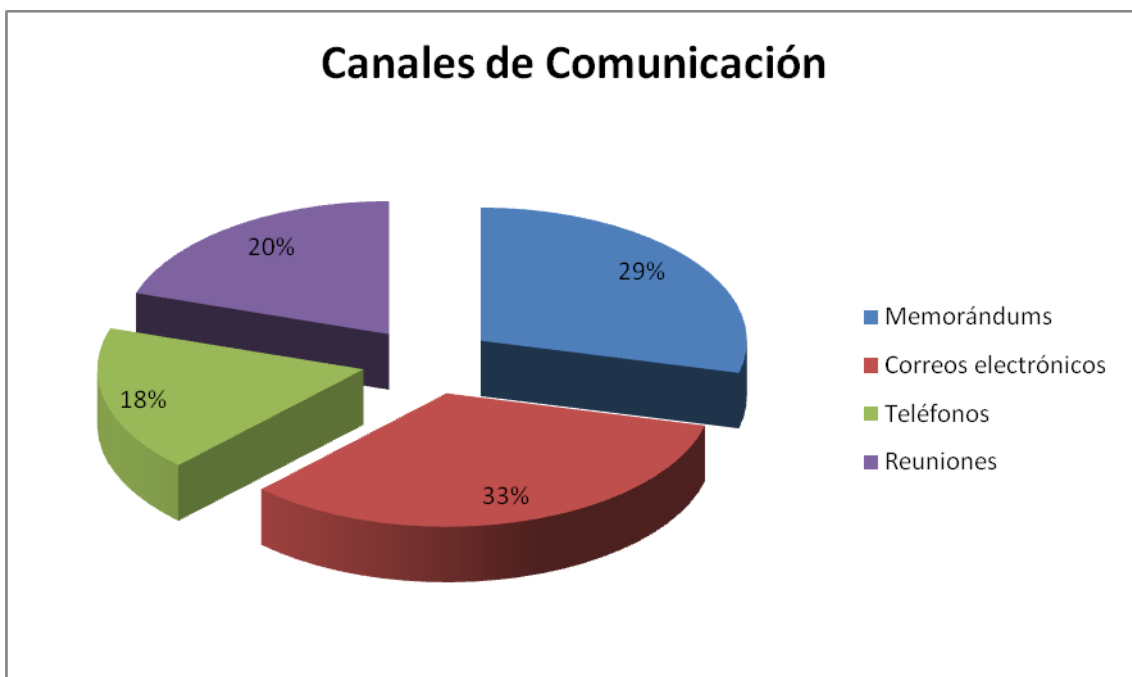
Otros mencionaron que la comunicación interna funciona bien para lo que conviene y citaron como ejemplo, que cuando se adopta una medida y no han dado a conocer, el trabajador recibe un maltrato verbal de parte de sus superiores, esto sin explicarle primero que se tomó tal decisión.

Algunos manifestaron que no hay coordinación en las actividades que se desarrollan.

Tipo de comunicación

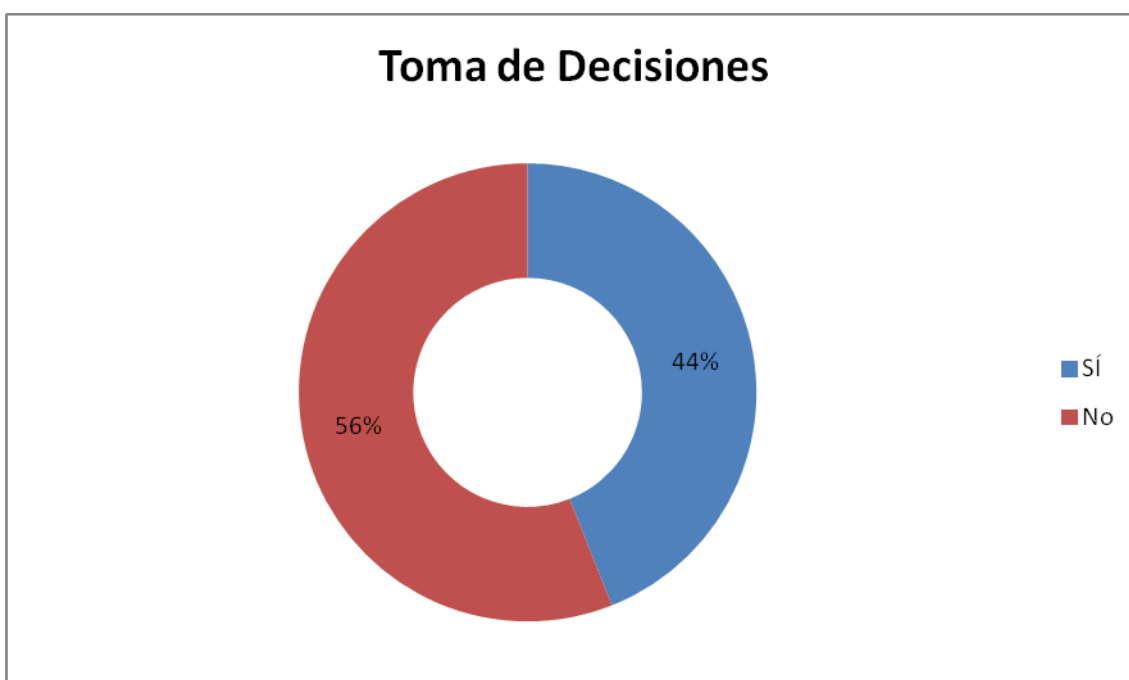
Según los resultados un 50 por ciento de los trabajadores entiende que el tipo de comunicación que impera en el Grupo Noticias es vertical-descendente, un 33 por ciento piensa que es descendente y un 17 por ciento considera que es ascendente.

(Gráfico No. 5 ver anexos)



En relación con los canales de comunicación que utilizan los empleados de los diferentes departamentos; un 40 por ciento dijo que correos electrónicos, un 35 expresó que memorándums, un 22 manifestó que usa teléfonos y un 3 por ciento mencionó las reuniones.

Llama la atención que un alto porcentaje informó que se comunica a través de correos electrónicos y memorándums lo que deja en evidencia que la comunicación directa es débil dentro de la organización.



Un 56 por ciento dijo que sus superiores no toman en cuenta sus opiniones frente a un 44 por ciento que aseguró que sí.

Muchos comunicaron que les gustaría que sus opiniones sean tomadas en cuenta en la toma de decisiones porque:

El principal activo de una empresa son sus recursos humanos y ellos también deben contar a la hora de tomar cualquier decisión que les atañe.

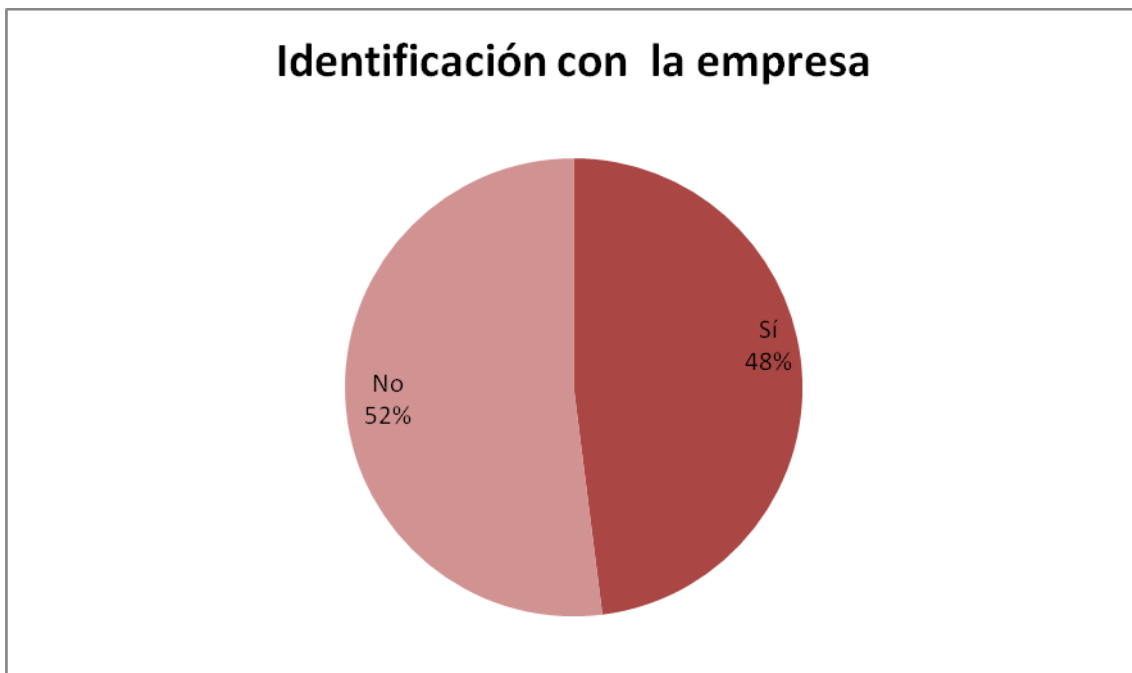
Entienden además, que en una empresa y más en un medio de comunicación como el Grupo Noticias donde los que salen a la calle a investigar sobre un

determinado tema son los periodistas y nadie mejor que ellos para poder aportar tanto para el tratamiento de las informaciones como el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Manifestaron que aunque cada cabeza es un mundo, entienden que la comunicación al igual que muchas otras profesiones, es un trabajo en equipo y que si se va a tomar una decisión sobre algo laboral se debe pensar en los aportes que podrían hacer los empleados, y así se les deja saber que les importan a la empresa y que no sólo es un simple obrero que debe obedecer órdenes.

Manifiestan que si sus opiniones son tomadas en cuenta mejoraría la manera como trabajan y pueden brindar un mejor servicio y es que consideran que el empleado tiene muchas cosas que aportar porque de él depende básicamente el buen funcionamiento de la organización.

Otros aseguran que les gustaría aportar porque aunque están claros de los jefes son los dueños de su empresa, a veces adoptan medidas que en vez ayudar al crecimiento de la compañía la envuelve en retroceso.



Un 52 por ciento contestó que no se siente identificado con el Grupo Noticias y un 48 dijo que sí.

Entre los indicadores que citan los encuestados de por qué no se sienten identificados con la empresa citaron que:

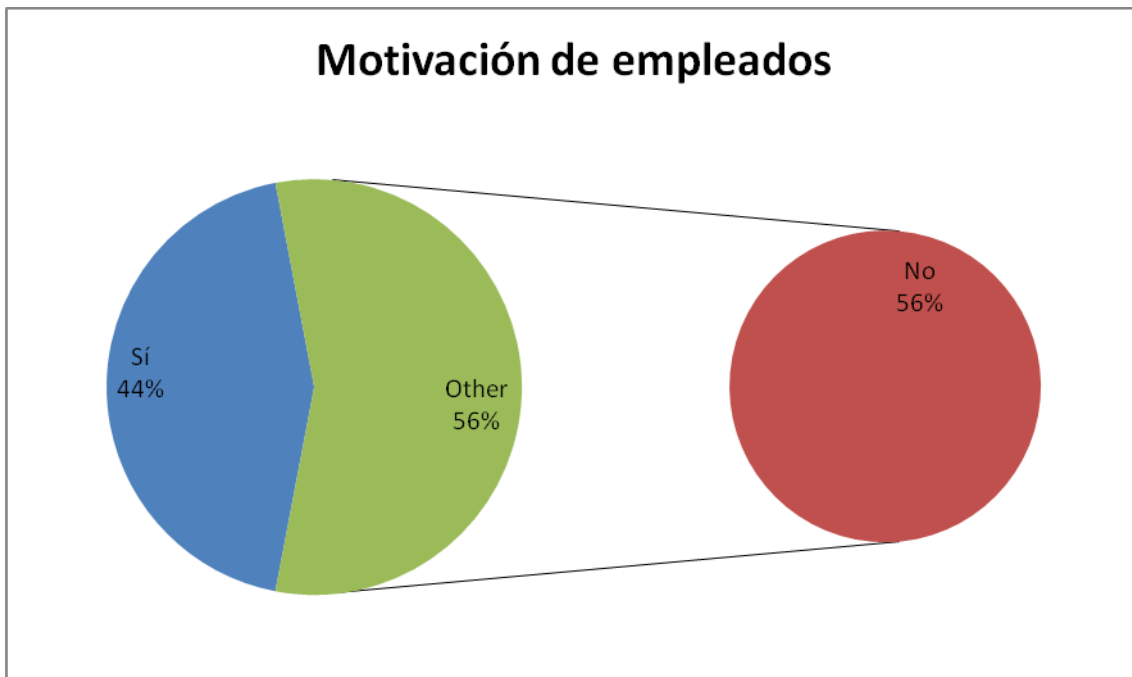
Porque sienten que hay una lucha jerárquica que dificulta y entorpece el trabajo, y además, de que no valoran los esfuerzos y el trabajo de los subordinados.

Otros aseguran que la empresa no los toma en cuenta para nada, no lo incentiva de ninguna manera, no reconocen su trabajo, los superiores no se interesan por los problemas de los empleados, no ven beneficios para ellos, a los superiores sólo les interesa que les hagan el trabajo, pero no piensan en el bienestar de los trabajadores y se toman muchas decisiones en perjuicio del personal.



Un 54 por ciento dijo que la cultura organizacional es buena, un 29 expresó que es mala, un 13 citó que es muy mala y un 4 por ciento respondió que muy buena.

Aunque un alto número de empleados entiende que en teoría la cultura organizacional es buena, aseguran que en la práctica no funciona, ya que no se aplican las normas y procedimientos como deberían.



Un 56 por ciento de los empleados dijo que no se sienten motivados frente a un 44 que dijo que sí.

Entre las justificaciones que aseguran por las que no se sienten motivados explicaron que:

Aún faltan por definir objetivamente algunos departamentos, especialmente recursos humanos.

Porque hay poca organización en el desarrollo de las actividades del día a día.

No hay un departamento de recursos humanos que ayude a los empleados. Y no se preocupan porque los trabajadores crezcan y mejoren su desempeño laboral.

Otros manifestaron que hay muchas cosas que mejorar en el departamento de gestión humana, como jerarquías y salarios. Además de que existe una especie de comunicación no fluida.

Expresaron además que la dirección de la empresa no estimula a sus empleados a mejorar su trabajo, no con dinero sino con halagos a los trabajos, pues sólo se destaca lo negativo.

Parte de los coordinadores y jefes de inmediato no saben cómo tratar a los subalternos y crean un ambiente de fatiga que convierte su trabajo diario en un estrés para ellos.

Otros narraron que porque se sienten como esclavos.

Entrevistas:

Se realizó entrevistas a la administradora y la gerente de recursos humanos del Grupo Noticias, según los resultados la administradora está consciente de cuál es el papel que debe jugar la comunicación interna y reconoce que hay deficiencias a lo interno de la organización. Sin embargo, no acepta la gravedad del problema.

De su lado, los resultados demostraron que la gerente de recursos humanos no tiene ni idea de qué es la comunicación organizacional, cómo debe funcionar, y en consecuencia, no está consciente ni clara de la realidad de la empresa en ese aspecto.

Ver respuestas en anexos

CAPÍTULO III:

FUNDAMENTACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GRUPO EL NOTICIAS.

3.1 Presentación de la propuesta

En el mundo actual y la competencia que existe entre las empresas que desempeñan una labor en una misma área, es imprescindible que las compañías tengan bien definidos sus procesos organizacionales, ya que de ello va a depender su permanencia en el mercado, y sobre todo, que mantengan a sus recursos humanos motivados, que al fin y al cabo son el motor de la empresa.

También debe quedar claro que para que se produzcan esos cambios es necesario que la alta gerencia esté consciente de la problemática que existe a lo interno de la organización y debe estar dispuesta a emprender nuevos retos que ayuden a mejorar; y por qué no, a erradicar esas dificultades.

Partiendo de los resultados y luego de analizar la situación actual en que se encuentra el Grupo Noticias, queda demostrado que se hace necesario hacer una propuesta que ayude a mejorar la manera como se desarrollan los procesos organizacionales en la el Grupo Noticias.

3.2 Objetivos de la propuesta

Esta propuesta debe perseguir los siguientes objetivos:

- Identificar las áreas donde se debe trabajar y cuáles propuestas se harán en las mismas.
- Presentar un plan que ayude a mejorar las debilidades ya plasmadas.
- Establecer los pasos de cómo se va a desarrollar ese plan.
- Facilitar las estrategias para que se pueda implementar dicho plan.

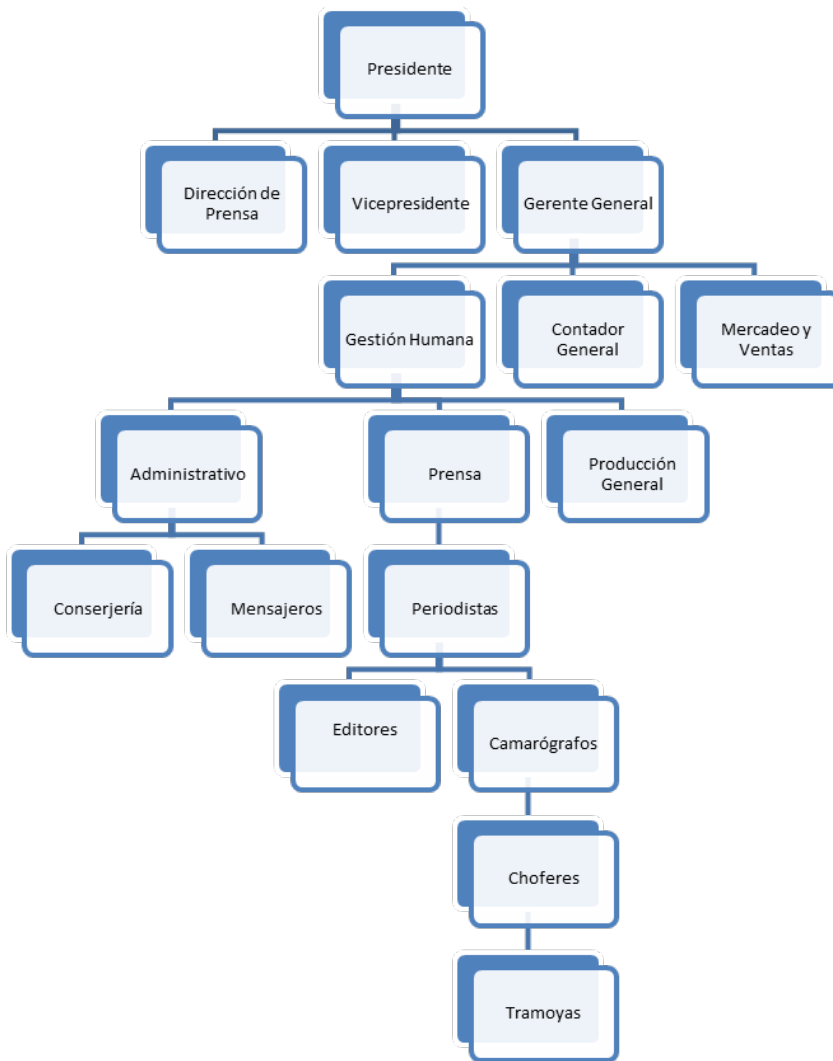
3.3 Propuesta

Durante el desarrollo de esta investigación quedó evidenciado que el Grupo Noticias no tiene definida su estructura organizacional, lo primero que se debe realizar para iniciar una reestructuración de la planificación estratégica de la empresa es la creación de un manual donde queden plasmadas sus políticas y procedimientos.

En ese sentido, se propone que en dicho manual se establezca cómo está organizado el don de mando y los diferentes departamentos, cómo se rigen y cuáles son sus funciones.

En cuanto a la estructura organizacional se propone el siguiente organigrama donde se establece el orden jerárquico de los puestos con sus respectivas descripciones.

Organigrama



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Presidente: Es quien tiene la responsabilidad de tomar las principales decisiones de la empresa, guiarla de acuerdo a sus estrategias y los objetivos de la misma. El presidente tiene que ver con todos los procesos que se realicen con la finalidad de obtener los mejores resultados.

Vicepresidente: Apoya al presidente en las tomas de decisiones primordiales dentro de la organización, además de poner en práctica los grandes proyectos que derivan de la presidencia.

Administradora: Se relaciona con todas las áreas de la empresa, operacionales y administrativas, con el objetivo de preservar los recursos y el buen funcionamiento de los mismos.

Director de prensa: Es quien toma todas las decisiones del departamento de prensa. Agenda, periodistas, choferes, camarógrafos, entre otros, de esta área.

Gerente de recursos humanos: Es quien se encarga de que haya una buena gestión humana dentro de la organización en todos los sentidos.

Contador general: Se encarga de toda la contabilidad de la empresa.

Periodistas: son los que tienen la misión de buscar las informaciones desde el lugar de los hechos y de las distintas fuentes.

Editores: Procesan el material gráfico y audiovisual que traen los periodistas a la sala de redacción.

Camarógrafos, Técnico /soporte

Choferes.

Tramoyas

Conserjería

Algo muy importante y fundamental en el desarrollo organizacional y de lo que carece el Grupo Noticias, según demostró la investigación es la definición de su filosofía corporativa, en ese sentido, se propone lo siguiente.

Filosofía corporativa del Grupo Noticias

Misión: Informar con veracidad y objetividad para garantizar credibilidad.

Visión: Tener un canal de televisión y convertirlo en el número 24 horas en noticias de República Dominicana.

Valores:

Integridad

Credibilidad

Imparcialidad

Responsabilidad

Confianza

Colaboración

Objetivos:

- Informar sobre el acontecer nacional e internacional con objetividad.
- Ser el líder de las noticias en República Dominicana.
- Convertirnos en el noticiario número uno del país.
- Garantizar credibilidad e imparcialidad en cada información.
- Ayudar a los dominicanos a través de la difusión de sus necesidades.
- Contribuir para que los estudiantes de comunicación social y periodismo se introduzcan en el mercado laboral; dándoles la oportunidad a través de pasantías.

Luego de definidos estos puntos, este manual debe incluir códigos de vestimentas, además de todas las políticas y procedimientos que se deben aplicar en la empresa.

Se propone además que la asesora de recursos humanos que se ha contratado por un período de tres meses para realizar un proceso de reestructuración, que sea nombrada de manera permanente en la empresa y que sea ella la encargada de crear el departamento de comunicación interna y conformar su equipo de trabajo, claro, esto en conjunto con el departamento de recursos humanos.

Una vez creado el departamento de comunicación interna, los encargados van a trabajar en la creación de un manual de identidad corporativa que deje establecido cuál es la identidad de la organización y que los empleados formen parte de esa identidad.

Ese departamento se va a encargar además de trabajar en el tema de la falta de motivación de los empleados; creando estrategias para lograr que sientan que son parte de la empresa.

En ese aspecto se propone:

- Que creen programas de incentivos y reconocimientos para los empleados.
- Que se tomen en cuenta a los recursos humanos en la toma de decisiones.
- Que la encargada del departamento de comunicación interna se reúna con los empleados donde ellos puedan expresar sus inquietudes y que se trate de dar respuestas y soluciones a esas intranquilidades.
- Que los supervisores mejoren la forma en cómo se dirigen a los trabajadores y que sean supervisados por la encargada del departamento de comunicación interna para garantizar que no irrespeten a sus compañeros.

También se plantea que:

Sean revisados los canales de comunicación, ya que en la investigación quedó demostrado que una gran parte de los empleados utilizan más los memorándums y correos electrónicos.

En ese sentido, se propone que las reuniones sean semanales para explicar los planes que tiene la empresa, y que por supuesto involucran a los trabajadores, con todo el grupo y los encuentros individuales, cada tres meses para que los empleados puedan exponer sus intranquilidades.

Como quedó confirmado que el correo interno no funciona, y que no todos los empleados lo tienen, se propone que se cree un correo interno para todos los empleados.

3.4 Tiempo

Para poner en marcha esta propuesta se va tomar un período de seis meses; iniciando en marzo y concluyendo en septiembre; tiempo en que será contratada la asesora de recursos humanos quien se encargará de crear el departamento de comunicación interna y de implementar todas las estrategias que se proponga.

3.5 Plan de acción

Estrategias	Actividades	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de término
Reestructuración de la planificación estratégica	Crear departamento de Com. Interna	Gerente de RRHH y Administración	25 de marzo 2015	25 de abril 2015
Mejorar la cultura organizacional	Crear manual de políticas y procedimientos	RRHH y comunicación Interna.	25 de abril 2015	25 de mayo 2015
Mejorar la identidad corporativa	Crear manual de identidad corporativa	RRHH y comunicación Interna.	25 mayo 2015	25 de junio 2015
Lograr motivación de los empleados	Creación programas incentivos de empleados	RRHH y comunicación Interna.	25 de junio 2015	25 de julio 2015
Concienciar a los supervisores	Reunión con los empleados	Enc. Com. interna	25 de julio 2015	25 de agosto 2015
Mejorar medios de com. interna	Crear correo Interno	Departamento de informática	25 de julio 2015	25 de agosto 2015
Concienciar a los propietarios	Presentar propuesta a los propietarios	RRHH y comunicación Interna.	25 de agosto 2015	25 de septiembre 2015
Implementación de la propuesta	Poner en práctica estrategias	Enc. comunicación Interna	25 de septiembre 2015	

3.6 Presupuesto

Para la creación del departamento de comunicación interna y la implementación de todas las estrategias propuestas; la administración dispondrá de 5 millones de pesos.

Presupuesto

Programa planificación estratégica

Programa/Actividades	Inversión (RD\$)	ITBIS (RD\$)
Crear departamento Com. interna	\$ 1,000,000	\$ 250,000
Creación manual políticas y proc.	\$ 100,000	\$ 25,000
Crear manual de identidad corp.	\$ 100,000	\$ 25,000
Programas incentivos a empleados	\$ 2,000,000	\$ 500,000
Reunión con los empleados	No aplica	No aplica
Presentar propuesta a propietarios	No aplica	No aplica
Implementación de propuesta	\$ 750,000	\$ 250,000

Sub totales	\$ 3,950,000	\$ 1,050,000
--------------------	--------------	--------------

Gran total	\$ 5,000,000
-------------------	--------------

CONCLUSIONES

Luego del análisis de los resultados de este proyecto quedó demostrado que en el Grupo Noticias urge la creación de un departamento de comunicación interna y una reestructuración de su cultura organizacional en sentido general.

Los resultados revelaron los planteamientos plasmados en los objetivos; demostrando que existen debilidades en el Grupo Noticias en relación con los procesos organizacionales.

Los resultados arrojaron además que los empleados consideran que la comunicación interna se maneja mal porque no existe un departamento que trabaje para escucharlos y mantenerlos informados de una manera rápida y efectiva en relación con las situaciones que ocurren en la organización.

En definitiva, esta investigación arrojó un débil comportamiento de la comunicación interna en el Grupo Noticias; generado por la falta de interés por parte de la gerencia de que esa situación mejore.

Según los resultados, en el Grupo Noticias existe una cultura organizacional poco efectiva, que hace que en muchas ocasiones no se obtengan los resultados esperados por la empresa, debido a que los empleados no tienen claras sus funciones, porque no saben cuál es la misión, visión y valores de la empresa y no se le ha dejado claro, qué resultados la empresa espera de ellos.

Los instrumentos aplicados dejaron claro, que producto de la falta de organización en relación con una comunicación corporativa eficiente, los empleados del Grupo Noticias se sienten desmotivados, ya que el clima organizacional que allí impera es negativo y poco efectivo para el buen funcionamiento tanto de los trabajadores como de la compañía.

Partiendo de las deficiencias en relación con los procesos organizacionales, queda demostrado que en el Grupo Noticias urge la necesidad de crear un departamento de comunicación interna que garantice que sea implementada cualquier propuesta de mejora que se realice en esa dirección.

RECOMENDACIONES

Luego de analizar cómo se desarrollan los procesos organizacionales en el Grupo Noticias se recomienda lo siguiente.

Que esta propuesta sea implementada, puesto que es un instrumento que suministra las directrices de cómo deben regirse los procesos y brinda los elementos prácticos que cómo debe estar estructurada la cultura organizacional.

Que los departamentos trabajen tal y como está constituido en el organigrama, y que aunque trabajen en conjunto se respeten las funciones de cada uno, para evitar mal entendidos y malestar entre los recursos humanos.

Partiendo de las deficiencias ya demostradas se recomienda además:

Que las gestiones que se están tomando en cuenta para que se produzca un cambio en el Grupo Noticias, en esta ocasión no se queden en un manual sino que se implementen, para que los procesos organizacionales funcionen de manera eficiente y se obtengan resultados favorables para todos los públicos internos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Gibson, James. (2013). Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. México: Editorial McGraw-Hill. (13ra edición).

Jesús Timoteo Álvarez (2013). Manejo de la comunicación organizacional: espacios, herramientas y tendencias en la gestión de negocios (2da ed.). España: Ediciones Díaz de Santos, 2013.

Núria Vilanova (2013). Micropoderes: comunicación interna para empresas con futuro. (Ira. Ed.) España: Plataforma editorial.

Koontz, Harold. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. . (14va edición). México: Editorial McGraw-Hill

Armijo, Marianela. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Chile. Editorial Publicación de las Naciones Unidas. 1ra (edición).

Boxwell J. Robert. (2011). Benchmarking para competir con ventaja). España. Editorial S.A. McGraw-Hill/interamericana.

Porret Gelabert, Miguel. (2010). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: Editorial Alfaomega ESIC. (4ta edición).

Alejandro Formanchuk (2010). La comunicación interna 2.0: Un desafío cultural (Ira Ed.). Argentina: Ediciones Fomanchuk y asociados.

Rafael Muñoz González (2010). Marketing en el Siglo XXI (3ra. Ed.). Madrid: Editorial: Centro de Estudios Financieros.

Robbins, Stephen. (2009). Comportamiento organizacional. México: Editorial Pearson. (13ra edición).

Antonio Castillo (2009). Comunicación organizacional, teorías y estudios. España: Editora Clave

Newstron, John W. (2007). Dirección: gestión para lograr resultados. México: Editorial McGraw-Hill. (9na edición).

Centro de Investigaciones de la comunicación corporativa organizacional CICCO. (2007). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá: Ecoe ediciones. (1ra edición).

Ongallo, Carlos. (2007). Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Editorial Dykinson S.L. (2ª edición revisada y actualizada).

Cummings, T., Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. México: Thomson editores S.A. (1ra edición).

Ballesteros Díaz, Bernardo. (2007). Planeación estratégica. Medellín-Colombia: Editorial Fundación universitaria Luis Amigó. (1ra edición).

Aramayo, Orión/ Candia, Rodrigo. (2007). Manual de planificación estratégica. Chile: Editorial Instituto de la comunicación en imagen. (2da edición).

Pérez González, Rafael Alberto. (2006). Estrategias de comunicación. Barcelona: Editorial Ariel. (3ra edición).

Horacio Andrade (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica (Ira. Ed.). España: Producción editorial: Netbiblo, S. L.

Dr. Fred R. David. (2003). Concepto de Administración Estratégica (9na.ed.). México: Pearson Educación, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., copyright.

Paladino M. y Rocha H. (2013). De la responsabilidad social empresarial al desarrollo integral local. Argentina: LID editora empresarial.

Fernández García, R. (2009). Responsabilidad social corporativa. España: editora Club Universitario.

Sánchez Herrera J. y Pintado Blanco T. (2009). Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial. España: ESIC editorial.

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm> (Marketing digital en el siglo XXI 5ta edición de Rafael Muñiz, septiembre 2014

<http://www.marketerosnocturnos.com/el-plan-de-comunicacion-interna/> (El plan de comunicación interna, mayo 2013, Arturo Salcedo).

<http://www.degerencia.com/>.

http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_interna. - Gestión de comunicación interna en las organizaciones.

ANEXOS

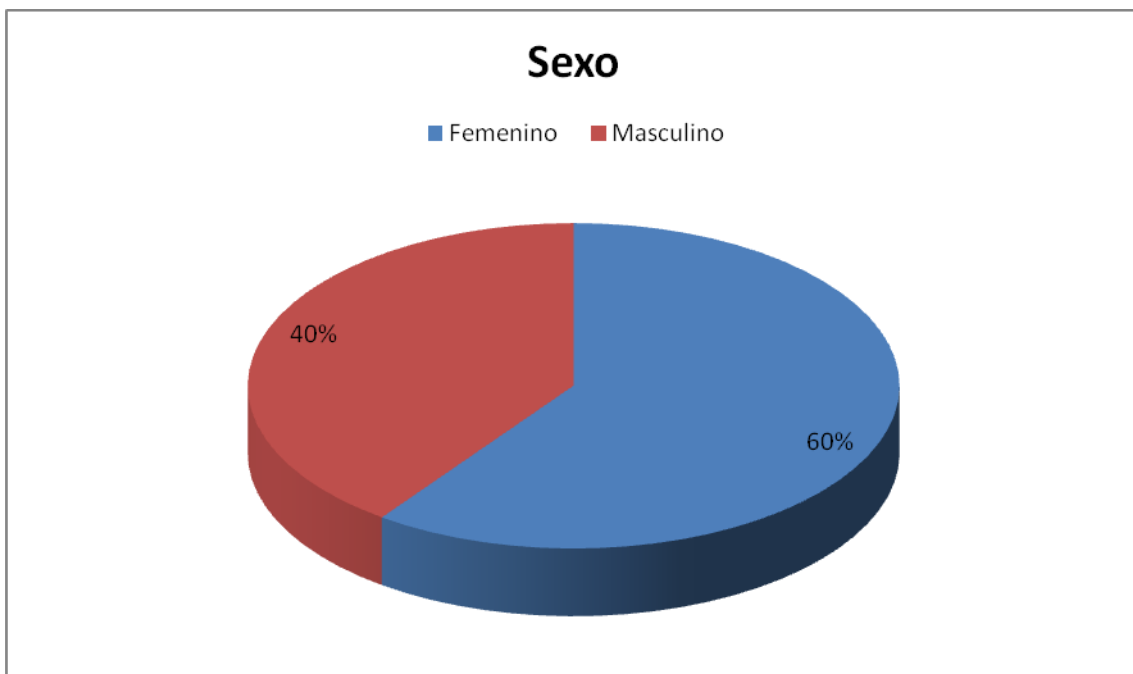
Encuestas

Cuestionario para la propuesta de planificación estratégica de la comunicación interna del Grupo Noticias.

1.-Sexo

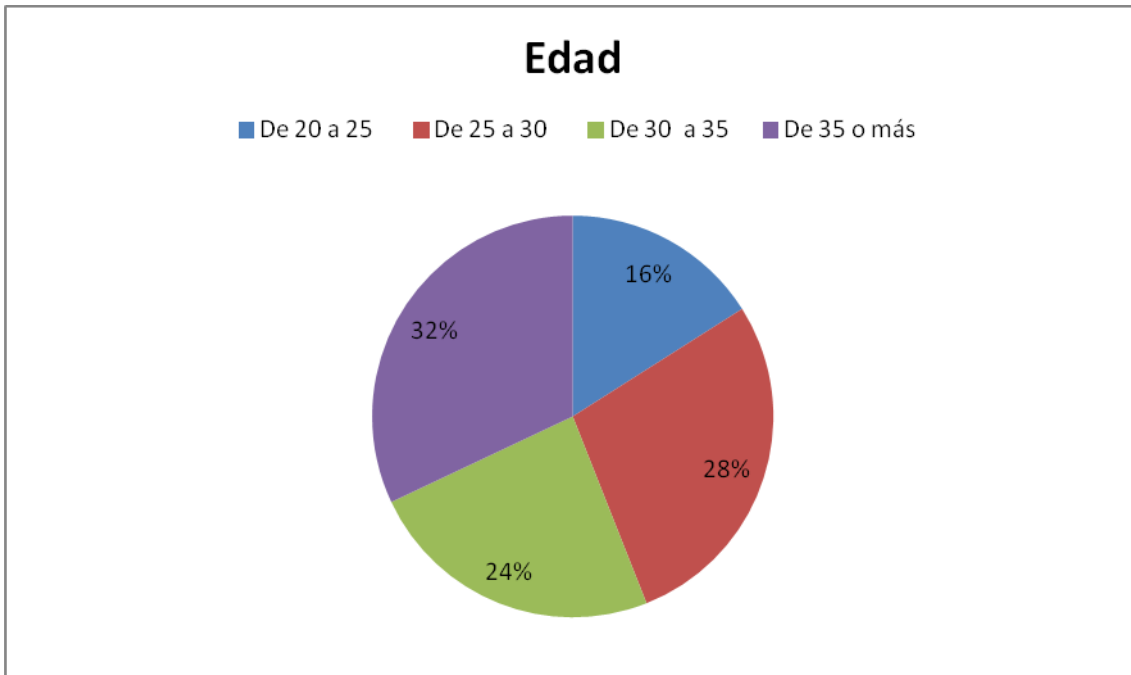
a) Femenino

b) Masculino



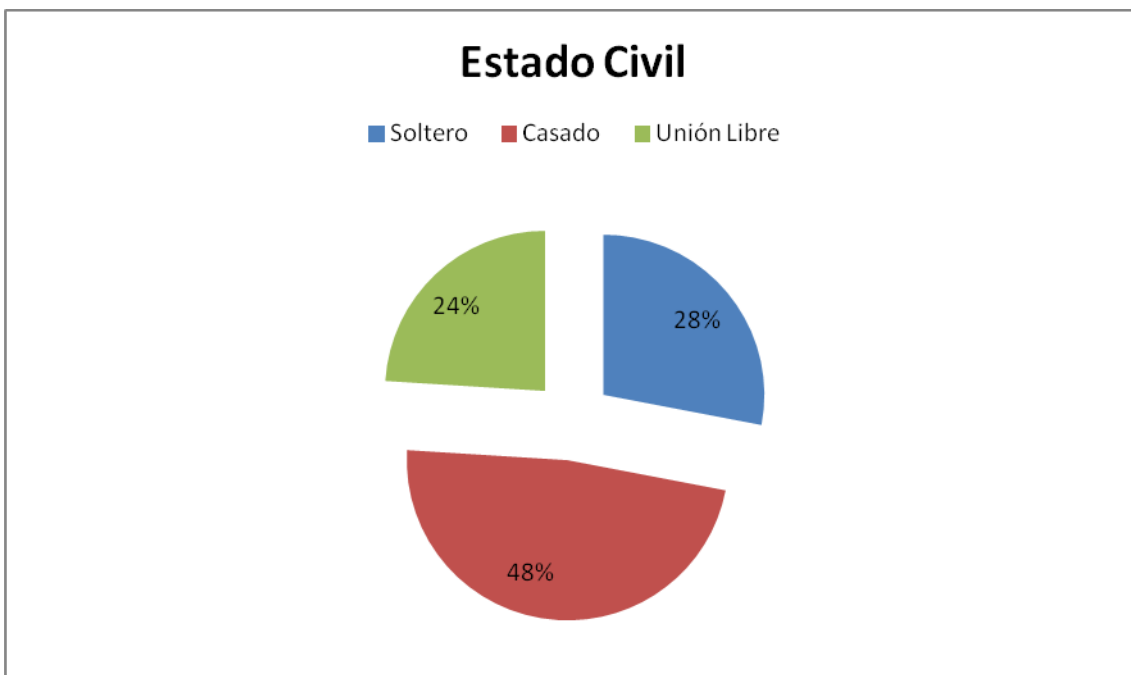
2.-Edad

a) De 20 a 25 b) de 25 a 30 c) de 30 a 35 d) De 35 a más



3.-Estado Civil

- a) Soltero b) Casado c) Unión Libre



4.-Cómo cree usted que se maneja la comunicación interna en la empresa?

- a) Bien b) Mal c) Si la respuesta es mal especifique Por qué?

Ver gráfico en resultados

10.-Se siente usted motivado con el actual ambiente organizacional que hay en la empresa?

a) Sí b) No c) (Si la respuesta es no especifique Por qué?)

Ver gráfico en resultados

Entrevistas

Entrevista a administradora del Grupo Noticias

1.-Cómo evalúa usted la comunicación interna de Grupo Noticias?

La comunicación interna del Grupo Noticias se realizada a través de encuentros personales con los empleados, por medio de correos electrónicos, cartas, memorándums, y amonestaciones. No existe un programa de comunicación interna organizado formalmente. Predomina la comunicación informal.

2.-Qué importancia tiene para usted la comunicación interna?

Es muy importante, pues a través de ella se establecen las relaciones de comunicación entre los empleados y los directivos de la empresa y viceversa.

Mantiene un clima laboral favorable, ya que con la claridad de los mensajes, dan seguridad a los empleados y éstos saben lo que esperan los dueños de su comportamiento.

Es una vía de difusión de la cultura empresarial y de expresión de las políticas y procedimientos de la organización.

3.-Cuáles canales de comunicación utiliza para comunicarse a lo interno de la organización?

Correos electrónicos

Cartas

Reuniones y contacto personal.

4.-Entiende usted que se debe producir una mejora en cuanto a la cultura organizacional en el Grupo noticias?

Claro que sí. Actualmente estamos trabajando con la planificación estratégica del Grupo, con la finalidad de prepararnos para la sostenibilidad y crecimiento de nuestra empresa.

5.-Cómo evalúa usted el clima organizacional en el Grupo Noticias?

Aunque la empresa no tiene definida una estrategia para lograr un adecuado clima organizacional o laboral, podemos afirmar que existe una relación de familiaridad entre los mismos empleados y entre los empleados con los ejecutivos.

6.-Cuentan con un plan o estrategia para mejorar el clima organizacional en la empresa?

NO

Entrevista a gerente de Recursos Humanos del Grupo Noticias

1.-Cómo evalúa usted la comunicación interna de Grupo Noticias?

Eficiente

2.-Qué importancia tiene para usted la comunicación interna?

Es una herramienta que permite mantener en contacto a los miembros de la empresa, tanto ascendente como descendente.

3.-Cuáles canales de comunicación utiliza para comunicarse a lo interno de la organización?

Memorándum, correos, Reuniones

4.-Entiende usted que se debe producir una mejora en cuanto a la cultura organizacional en Grupo noticias?

Si

5.-Cómo evalúa usted el clima organizacional en Grupo Noticias?

Eficiente, ya que se mantiene la dinámica de grupo de trabajo

6.-Cuentan con un plan o estrategia para mejorar el clima organizacional en la empresa?

Si



Vicerrectoría de Estudios y Posgrado

Anteproyecto para optar por el título de Maestría en Gerencia de la
Comunicación Corporativa

Título

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
COMUNICACIÓN INTERNA DEL GRUPO NOTICIAS:
ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS.**

Postulante

Andrea María Ramos de la Cruz

2013-1633

Tutor

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Enero, 2015

INTRODUCCIÓN

Siempre en las empresas es necesario realizar cambios y dentro de ellos se debe incluir la comunicación interna. Sin lugar a dudas, el rediseño y cambio representan un gran reto para las organizaciones, pero sólo así se pueden vislumbrar los problemas y las deficiencias que existen.

Antes de emprender un proceso de transformación, por supuesto, la empresa debe analizar si está en condiciones para hacerlo, ya que esto le ayudará a mejorar en el futuro.

En el Grupo Noticias, no existe un departamento de comunicación interna, pese a que es un medio de comunicación muy bien posicionado en el área de noticiarios de televisión. Tampoco tiene bien definida la comunicación organizacional, lo que contrasta con lo que el público ve hacia afuera.

Este anteproyecto de investigación busca analizar la necesidad de implementar un departamento de comunicación interna en el Grupo Noticias.

Durante el desarrollo de este trabajo se mostrará, cuál es el estado actual de la comunicación interna en esa organización, cómo funciona, cuáles son sus debilidades, qué departamento la maneja, cómo la evalúan los empleados, entre otros puntos.

Luego de dejar en evidencia cómo se realiza la comunicación interna en el Grupo Noticias, se harán propuestas orientadas a la creación de un plan de mejora.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación interna es aquella que está orientada a los empleados. Viene a dar soluciones a las necesidades que tienen las organizaciones de motivar a sus trabajadores, con el objetivo de quedarse con los más eficientes, en ambiente organizacional donde la transformación en un entorno empresarial es cada día más vertiginoso.

El Grupo Noticias nace en el año 2005. Es una empresa de Comunicación, especializada en el periodismo televisivo.

Esta empresa no cuenta con un departamento de comunicación interna, la misma se maneja a través del departamento de recursos humanos. En esta organización la comunicación es vertical-descendente, osea, de la alta gerencia hacia los subordinados.

Pero hay muchos jefes, es decir, en el área de prensa, quien debe tomar decisiones es el director, pero en la mayoría de las ocasiones los coordinadores se toman esas atribuciones, lo que provoca confusión entre el personal y muchas veces hasta descontento con la dirección.

Cuando se quiere dar a conocer algún tipo de información, se cuelga en las paredes a través de memorándums y si es algo personal con el empleado, por medio de correo electrónico o cara a cara con la gerente de recursos humanos y en el área de redacción si es relativo a las informaciones del día a día se hace a través de intercambio con el director de prensa.

Esto hace que el proceso de comunicación sea lento, ya que la gerente de recursos humanos no puede jugar tantos roles al mismo tiempo, debido a que la empresa tiene más de 300 empleados.

Cuando el empleado tiene algún tipo de inquietud, si el director de prensa o la gerente de recursos humanos no se encuentran en la empresa, debe enviar un correo electrónico, o en su defecto, esperar hasta lograr comunicarse con ellos. Pese a que hay un correo interno, el mismo no funciona y sólo algunos empleados lo tienen y los pocos que lo tienen no lo utilizan, prefieren usar su correo personal.

Aunque hay flotas telefónicas, este tipo de comunicación no es efectiva y tampoco garantiza que se le dé seguimiento o solución a su intranquilidad.

El Grupo Noticias no cuenta con una Intranet que ayude a fluir mejor y más rápido la comunicación entre la compañía y el equipo humano.

Otro caso que se da es que muchas veces nombran a una persona o entra alguien como pasante y la gerente de recursos humanos no la presenta y mientras corren los rumores por los pasillos, son los propios empleados que se encargan de presentarse al nuevo integrante y saber en qué posición entró a la empresa.

En cuanto a la comunicación organizacional el Grupo Noticias no tiene definida su filosofía corporativa y por supuesto, los empleados no saben cuál es la misión, visión y valores de la empresa.

En el Grupo Noticias no hay un involucramiento del personal con las expectativas de la organización y no se toma en cuenta a los recursos humanos para la toma de decisiones; quienes en muchas ocasiones están involucrados en esas disposiciones, pero las mismas son adoptadas arbitrariamente por la alta gerencia y no se les informa a los trabajadores.

Todo este estilo de trabajo hace que muchos de los empleados se sientan desmotivados y no se consideren parte de la empresa, sino que trabajan por ganar un sueldo, pero no porque les interese el crecimiento personal-profesional, o más bien, mantener el posicionamiento de la compañía.

Esto deja más que evidenciado que en el Grupo Noticias urge que exista una planificación estratégica de su comunicación interna que ayude a que se produzca un acercamiento entre la organización y su personal.

Este anteproyecto pretende incursionar en la búsqueda de las causas de el por qué no se ha creado un departamento de comunicación interna en Grupo Noticias.

Cuáles son esos factores que inciden en la falta de motivación de los empleados.

Cuáles son los elementos que limitan la creación de un departamento de comunicación interna.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Revelar las debilidades que existen en el Grupo Noticias en relación con la comunicación interna; mostrando la necesidad de que se produzcan propuestas de mejora en esa dirección.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las causas por la cuales no se ha creado un departamento de comunicación interna en el Grupo Noticias.
- Evaluar cuál es la actitud de los empleados frente al actual sistema de comunicación interna en el Grupo Noticias.
- Realizar propuestas estratégicas que ayuden a mejorar la comunicación interna en la empresa.
- Proponer la implementación de un departamento de comunicación interna.
- Sugerir la creación de un manual de identidad corporativa que ayude a mejorar la comunicación organizacional en la empresa.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es demostrar que existe la necesidad de crear un departamento de comunicación interna en el Grupo Noticias, y determinar cuáles son las debilidades que en este aspecto enfrenta la organización y cuáles son las oportunidades de mejora.

Esta investigación busca además, identificar las causas que han llevado la empresa a la situación actual y cuáles consecuencias esto genera.

La finalidad de estudio es evidenciar que a través de la implementación de un plan estratégico que impacte positivamente en los recursos humanos de la empresa, pero sobre todo, en los procesos organizacionales y sus empleados, se pueden mejorar las debilidades que afronta la compañía.

Los resultados de esta investigación permitirán su posterior aplicación en la empresa a través de acciones estratégicas que darán paso a la mejora y eficiencia de la comunicación interna en el Grupo Noticias.

En el orden teórico

Para realizar esta investigación se tomarán aspectos documentales referentes a la comunicación corporativa que ayudarán a sustentar este análisis, con el estudio del comportamiento de la comunicación interna en el Grupo Noticias que arrojarán resultados sobre la forma en que se desarrolla la cultura organizacional y cómo ésta influye en el clima organizacional de la empresa.

Partiendo de que la comunicación corporativa es aquella que rige todos los mensajes que una organización desea transmitir a todos sus públicos, esta investigación determinará cuáles son esos mensajes que quiere comunicar el

Grupo Noticias a su target interno y sobre todo, cómo implementar acciones estratégicas que promuevan una conexión entre los empleados y la empresa.

En el orden metodológico

En el desarrollo de este estudio se tomarán en cuenta postulados relacionados a la metodología de la investigación que ayudarán a aplicar los resultados del diagnóstico en la empresa.

Se analizará la necesidad de la creación de un departamento de comunicación interna en el Grupo Noticias, partiendo del análisis del método de la **deducción**. Asimismo se interpretarán los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación; tomando como referencia el método **analítico**.

En el orden práctico

Los resultados de esta investigación permitirán realizar propuestas orientadas a su posterior aplicación en la empresa a través de acciones estratégicas que darán paso al fortalecimiento y eficiencia de la comunicación interna en el Grupo Noticias.

En definitiva, este anteproyecto, ayudará a la estructura, la gestión y el análisis de las estrategias de comunicación dentro del contexto corporativo interno en el Grupo Noticias; arrojando resultados positivos tanto para la organización como para los empleados.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El tema de la comunicación interna ha sido abordado por diversos autores, quienes han reflejado su importancia y necesidad dentro de las organizaciones, además del efecto positivo que surte en los empleados.

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. Gestión de Comunicación Interna en las Organizaciones (artículo publicado en el blog EcuRed), octubre, 2014.

En el capítulo nueve de libro Marketing en el siglo XXI, Rafael Muñiz González, explica que “la comunicación interna es uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar y lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía para conseguir retener el talento”. (Rafael Muñiz, 2014, cap.9).

La emisión de mensajes organizacionales, comunicar todo lo que acontece dentro de la compañía, motivar e implantar una plataforma de comunicación eficiente entre los recursos humanos, son sólo unos de los propósitos que busca la comunicación interna.

Muñiz González (2014) afirma, que muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados

y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Continúa, Muñiz González (2014), que para ampliar la eficacia del equipo humano, el cual es el verdadero promotor de los resultados, el trabajador debe sentirse satisfecho e integrado dentro de su empresa y esto sólo es posible si está informado, conoce los diferentes escenarios de la organización, su misión, su visión, su filosofía, sus valores, sus estrategias. Si tiene a mano esos datos se sienten parte de ella y, por consiguiente, estará dispuesto a dar todo de sí mismo.

Además, no se debe olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a evitar la mala conducta de los empleados.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Comunicación Interna: es el conjunto de actividades comunicativas que se realizan a lo interno de una empresa, las cuales atañen a todos sus miembros, desde la administración; pasando por las direcciones hasta los trabajadores.

La comunicación interna, busca además comunicar a sus miembros las funciones de la empresa y alcanzar un ambiente favorable de involucramiento e integración de los públicos internos, aumentar la motivación, y por consiguiente, la productividad.

Organización: conjunto social formado por seres humanos, labores y dirección que constituyen una base ordenada de relaciones interactivas, propensas a generar bienes, servicios o reglas para satisfacer las necesidades de un grupo dentro de un ambiente.

Equipo Humano: es el grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo en común.

Estrategia empresarial: son las acciones planeadas previamente, cuyo propósito es organizar los recursos y potencialidades de una compañía para la consecución de sus metas y objetivos en busca de expansión y desarrollo corporativo.

Estrategia: “La estrategia es el camino para posicionar un concepto, sugiere el conjunto de acciones organizadas a y de un trabajo del intelecto creativo. Su aplicación requiere de planeación, dirección, ejecución, seguimiento y evaluación de cada acción estratégica. Sin embargo, es necesario considerar la

oportunidad del momento, los recursos y el espacio de implantación”. (López Jiménez, Daniel Fernando, 2007, pág. 33).

Táctica: “Es la acción sistematizada que se aplica en un momento preestablecido. Implica la planeación detallada de tiempos, movimientos y recursos. La sumatoria de las tácticas expresan las estrategias en la práctica. Esta segmentación de las acciones permite el seguimiento y la medición de cada una de las tareas que se realizan en el marco de una estrategia”. (López Jiménez, Daniel Fernando, 2007, pág. 37).

Planificación: proceso de toma de decisiones para conseguir un futuro ambicionado; teniendo en cuenta la realidad actual y los elementos internos y externos que pueden intervenir en el alcance de los objetivos.

Objetivos Organizacionales: son una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Objetivos Corporativos: Son los resultados generales que una empresa anhela obtener en la realización y operacionalización específica de su misión y visión.

Gestión de Comunicación Interna: es un grupo de actividades y operaciones a través de las cuales se desglosan una diversidad de recursos comunicativos para dar soporte a la tarea de las empresas.

Política de Comunicación Interna: Proporciona métodos formales e informales para hacer llegar la información a diferentes niveles de toda una organización y tomar las decisiones adecuadas.

Cultura Corporativa: es el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización;

Sentimiento de Pertenencia: hace referencia a sentirse parte de una organización. Si el trabajador es fiel a la empresa y cumple sus reglas, se identifica con la misma y obtiene seguridad, mientras más confianza sienta el empleado, más grande será su sentido de pertenencia y, por ende, estará más decidido a cumplir las políticas de organización.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación:

El tipo de investigación que se pretende realizar es **exploratoria**, porque se plantea un problema para buscar una solución ante la necesidad de la creación de un plan estratégico para la comunicación interna del Grupo Noticias.

Explicativa, porque se explican las causas que dieran origen al problema y las consecuencias que arrastrara.

Descriptiva, porque además de delimitar el problema a un nivel en específico, también se determinarán los beneficios tanto para los empleados, así como para la institución a corto, mediano y/o largo plazo a raíz de la implementación del plan estratégico.

Métodos de Investigación:

Para el desarrollo de este anteproyecto se utilizará el método de la **observación**, porque a través del mismo se puede percibir la realidad actual de la institución.

La **deducción**, ya que a través de este método se analizará la necesidad de la creación del departamento de comunicación interna para el Grupo Noticias.

El método **analítico** porque se hará una interpretación de los datos e instrumentos de investigación.

Fuentes y Técnicas de Investigación:

Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán fuentes primarias documentales como libros, revistas, artículos, libros electrónicos, blogs, páginas de internet, entre otros.

Las técnicas de investigación que se utilizarán son la observación directa.

Encuestas a los empleados

Entrevista a la administradora y la gerente de recursos humanos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. EVALUACIÓN/DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL GRUPO NOTICIAS

- 1.1 Historia
- 1.2 Contenido. Principales actividades (programas)
- 1.3. Estructura organizacional
- 1.4. Filosofía corporativa (Misión, visión, valores y objetivos)
- 1.5. Principales departamentos
- 1.6 Administración por procesos. FODA
- 1.7 Diagnóstico preliminar. Cambio y rediseño
- 1.8 Aspectos metodológicos

CAPITULO II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GRUPO NOTICIAS: ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS

- 2.1 Planificación estratégica
- 2.2 Comportamiento organizacional
- 2.3 Definición de comunicación interna y comunicación corporativa
- 2.4 Antecedentes de la comunicación interna
- 2.5 Principales herramientas de la comunicación interna
- 2.6 Plan de comunicación: etapas de implementación
- 2.7 Ejecución del plan
- 2.8 Principales valoraciones del desarrollo de la comunicación interna. Resultados.

CAPITULO III. FUNDAMENTACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN GRUPO EL NOTICIAS.

3.1 Presentación de la propuesta

3.2 Objetivos de la propuesta

3.3 Propuesta

3.4 Tiempo

3.5 Plan de acción

3.6 Presupuesto

BIBLIOGRAFÍA

- 1.-Dres. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del pilar Baptista Lucio. (2010). Metodología de Investigación Científica (5th ed.). México: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- 2.- Dr. Fred R. David. (2003). Concepto de Administración Estratégica (9na.ed.). México: Pearson Educación, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., copyright.
- 3.- Antonio Castillo (2009). Comunicación organizacional, teorías y estudios. España: Editora Clave
- 4.-<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>, Marketing en el Siglo XXI (3era. Ed.). Autor: Rafael Muñoz González.
- 5.-http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_interna. - Gestión de comunicación interna en las organizaciones.
- 6.-<http://es.slideshare.net/guest36ae75067/comunicacin-interna-presentation-735865>.-
- 7.- <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>
- 8.-<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>
- 9.http://books.google.com.do/books?id=b_vdlizdTJAC&pg=PA94&lpg=PA94&dq=definicion+de+politica+de+comunicaci%C3%B3n+interna&source=bl&ots=GjKbu6Oyij&sig=T4cNnvtTa72jYVif888U9S2MEdl&hl=es
- 10.www.revistadircom.com/%2Fredaccion%2Finterna.html&ei=evBbVMHGL_Da sATDpYDQAQ&usg=AFQjCNH5LbEqTbWwERIn_CNymdHdWLR3vQ&sig2=hf7UN0CoOEoBlvkJYqG06w&bvm=bv.78677474,d.aWw
- 11-reflexionescomunicacionales.wordpress.com/.../libros-ebook-recomendados-comunicacion-interna/

