



Vicerrectoría de Estudios de Posgrados

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

Título:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA Z101

Postulante:

Lic. Patricia Pérez Díaz

Mat.2013-1711

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
14 de abril, 2015

RESUMEN	I
DEDICATORIAS	II
AGRADECIMIENTOS	III
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I: EVALUACIÓN DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA Z101

1.1 Historia.....	3
1.2 Organigrama.....	4
1.3 Estructura organizacional.....	5
1.4 Proceso comunicacional.....	5
1.5 Filosofía Corporativa (misión, visión, valores y objetivos).....	6
1.6 Principales departamentos.....	6
1.7 Administración por procesos: diagnóstico preliminar.....	7
1.8 Foda.....	14
1.9 Inicio del despegue: cambio y rediseño.....	15

CAPÍTULO II PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA Z101: ESTADO ACTUAL

2.1 Estado actual y perspectiva.....	17
2.2 Comunicación estratégica: conceptos.....	18
2.3 Antecedentes de la comunicación interna.....	19
2.4 Definición de comunicación interna.....	20
2.5 Bondades de la comunicación interna.....	20
2.5.1 La comunicación interna en el desarrollo de los procesos.....	21
2.5.2 La comunicación interna y la retroalimentación.....	22
2.5.3 El valor impalpable de la comunicación interna.....	24
2.6 Comunicación interna corporativa.....	26
2.7 Principales herramientas de la comunicación interna.....	27

2.8 Principales valoraciones del desarrollo de la comunicación interna.....	28
2.9 Estructura del plan de comunicación interna.....	28
2.10 Ejecución del plan de comunicación interna de la z101.....	31

CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Plan de comunicación interna de la z101: etapas de implementación.....	32
3.1.1 Objetivos del plan.....	33
3.1.2 Estrategia del plan.....	34
3.1.3 Tácticas.....	34
3.1.4 Plan de acción.....	35
3.1.5 Cronograma.....	36
3.2 Propuesta de filosofía corporativa.....	37
3.3 Manual de descripción de puestos.....	37
3.4 Recomendaciones: propuesta de programas.....	40
3.5 Otras recomendaciones.....	41

BIBLIOGRAFÍA

AANEXOS

RESUMEN

Para que la vida de las empresas se desarrolle adecuadamente hoy día es imperante la existencia de la comunicación interna que favorezca el desarrollo de los procesos. La emisora Z01, a nivel externo, ha sido muy exitosa y se ha mantenido por muchos años en el gusto popular por ser considerada “la emisora del pueblo”. A nivel interno el panorama cambia debido a debilidades organizacionales y comunicacionales que se dan en el día a día. Este trabajo final pretende ofrecer una herramienta que permita descentralizar y organizar los procesos a nivel interno a fin de mejorar el sentir de sus colaboradores.

DEDICATORIAS

Dar un paso siempre adelante es lo que me impulsa a realizar este trabajo para obtener el título de “Gerencia en la Comunicación Corporativa” y se lo dedico a mi madre Saturnina Díaz, que ha hecho lo posible y lo imposible para que yo sea lo que soy hoy día.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios que me dio la vida, la salud, la inteligencia y la paciencia para finalizar esto que empezó hace ya casi dos años. Agradezco a mi familia que siempre me apoya para que me desarrolle y salga adelante y agradezco muy especialmente al gobierno dominicano que a través del ministerio de la juventud otorgó los medios para cursar sin costo monetario alguno esta maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales y es además un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigentes del entorno.

Hoy día la comunicación forma parte fundamental de la administración moderna, realizándose esfuerzos para las empresas tengan empleados contentos que se sientan identificados con la organización, pero que además den todo de sí que esta logre los objetivos que se proponga.

Es en este punto donde hace su entrada y se queda la comunicación interna, puesto que sirve para facilitar el desarrollo de los procesos y que las informaciones que se transmiten a través de mensajes lleguen a tiempo y por las vías correctas.

De la comunicación empresarial se desprende la comunicación interna y no son pocos quienes se preguntan ¿para qué sirve? Ya que muchas veces no le ven importancia. Esto sucede porque todavía casi a mediados de la segunda década de este siglo XXI, gerentes y directores desconocen el valor de tener empleados contentos, en un clima laboral agradable.

Con el paso del tiempo y muy especialmente en este siglo XXI la comunicación interna ha ido adquiriendo no solo el calificativo de herramienta de gestión valiosa, sino imprescindible para el buen desarrollo de los procesos internos que repercuten a nivel interno.

Sin embargo en la República Dominicana son pocas las empresas que se han abocado a fomentar la comunicación interna, pues desconocen que es esta la que ayuda al desarrollo de la cultura, el clima y el desarrollo organizacional y que además de esto es ella quien también incide en la sistematización de los procesos.

Expertos en comunicación han dejado claro que las empresas son organizaciones que no solo deben satisfacer a sus clientes externos, sino que también deben hacerlo con sus empleados ya que son estos los principales relacionistas de sus actividades y quienes contribuyen a que se tenga buena aceptación en el mercado que cada día es más competitivo.

Hoy día varios expertos en materia de comunicación corporativa coinciden en el hecho de que la comunicación interna se compone de un conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas conscientemente y con toda voluntad para relacionarse y involucrarse con los públicos de la organización, muy especialmente el interno, con el objetivo de transmitir de forma concisa y precisa, pero diferenciada, acerca de las características y peculiaridades de la compañía en lo referente a sus productos, servicios y actividades.

CAPÍTULO I:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA Z101

1.1 HISTORIA

GTB Radiodifusores nace en 1983 en la frecuencia 101.1 MHZ. Luego pasa a 101.3 con el transmisor más potente visto en la República Dominicana, su instalación fue la más alta de los años 80 que permitió cubrir todo el territorio nacional desde Santo Domingo alcanzando una audiencia sin precedentes en nuestro país.

Z101 sale al aire causando gran impacto con su programación de salsa y merengue con un estilo de animación totalmente diferente y con una serie de concursos y actividades. En el 1986 Z101 se convierte en pionera de los programas interactivos con la creación del Gobierno de la Mañana que de inmediato se convirtió en el favorito de las mañanas.

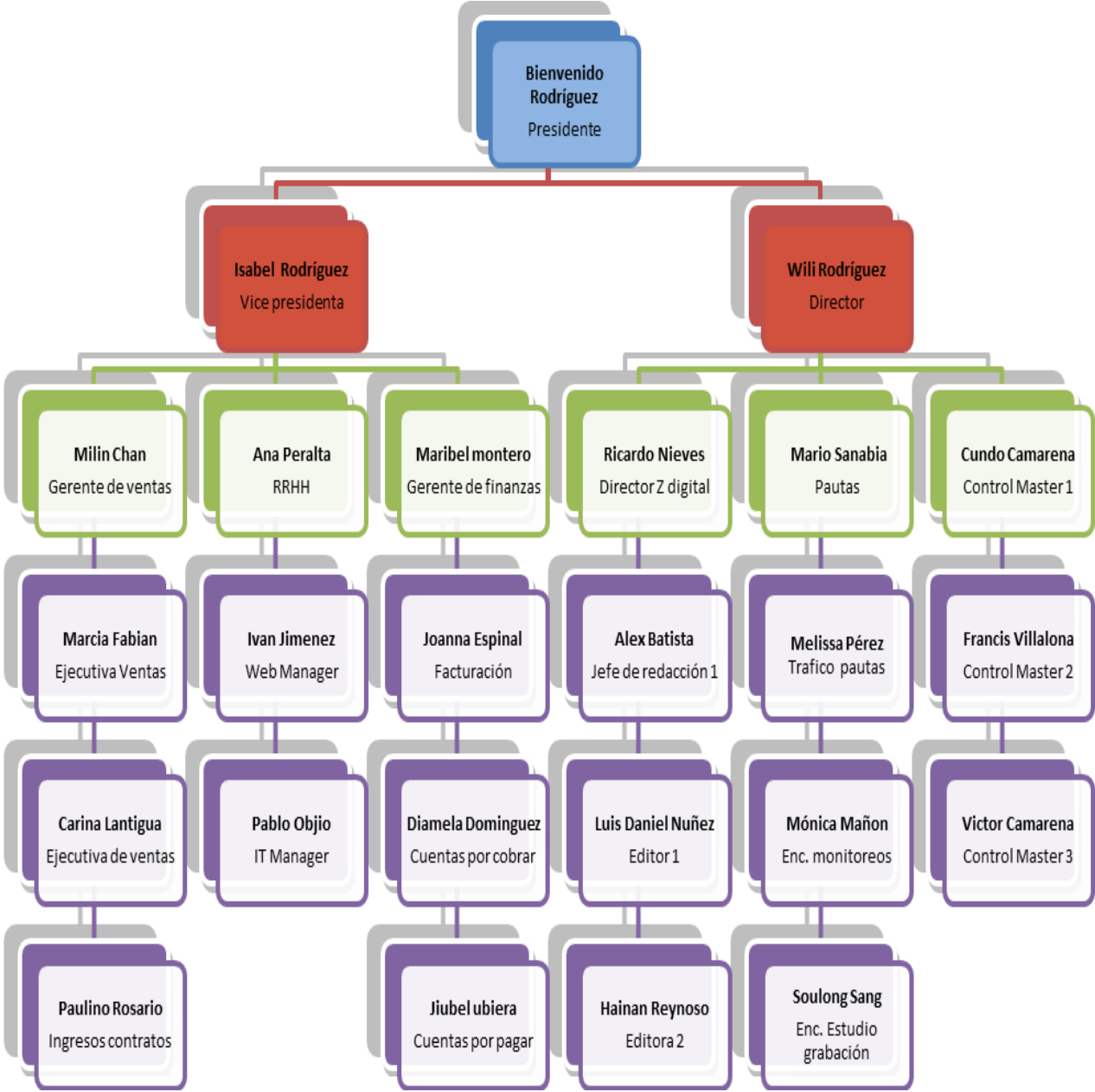
Este suceso la convierte en la primera en establecer las frecuencias compartidas dando paso a la formación de la nueva emisora: 101.3 fm para Santo Domingo, Monte Cristi y Puerto Plata, 101.1 fm Barahona y los 101.5 fm para toda la región del Cibao, San Juan de la Maguana e Higüey.

Z101 es una emisora se especializa, entre otras cosas, en informar, actualizar y orientar a la sociedad sin importar los estratos sociales a los pertenezcan los consumidores. Además cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados que son valorados positivamente por la opinión pública.

La Z101 se caracteriza principalmente por poseer los programas interactivos más pegados del país: El Gobierno de la Mañana, la Rezeta Médica de la Z , Voces Propias, En Familia desde la Z, El Gobierno de la Tarde , Milagros desde la Z y Consulta Económica y Las Favoritas de la Z, El Gobierno de la Noche, Los Sabios en la Z, La Gaceta de la Z, El Gobierno del Sábado, además por la variedad musical de baladas.

Todos estos programas tienen la particularidad de que son propiedad del presidente de la empresa don Bienvenido Rodríguez, lo que significa que los talentos son empleados. Esto garantiza en cierta forma estabilidad en los oyentes, ya que si cambian a los comunicadores el formato y estilo de los programas permanece y será cuestión de adaptarse a las nuevas figuras.

1.2 ORGANIGRAMA



1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de una empresa funge como un órgano jerárquico de subordinación dentro de los departamentos que trabajan con miras a lograr un objetivo común. Con la estructura de una organización es la que establecerá los modos en los que funciona en el mercado y las metas que podrá conseguir.

La importancia de la estructura organizacional de una empresa radica en que permite la distribución de tareas y responsabilidades en el desarrollo de los procesos tanto a empleados como a departamentos o filiales.

En vista de esto, la emisora Z101 se maneja con una estructura organizacional definida ya que dispone de varios departamentos que dan vida y permiten el funcionamiento de la empresa.

Sin embargo hay una mezcla de procesos, ya que en una misma oficina se hace el trabajo para dos empresas: la emisora Fidelity 94.1 y la Z 101, ambas del mismo dueño, el señor Bienvenido Rodríguez.

1.4 PROCESO COMUNICACIONAL

La emisora Z101 es un ejemplo vivo de lo que significa el rumor como forma de comunicación informal, es tanto así que el lema “agua, café y chisme” es conocido por todos los trabajadores y empleados por ellos.

El proceso comunicacional de la Z101 es más informal que formal debido a que muchas de las informaciones que deberían ser comunicadas por la gerencia llegan a los empleados a través de rumores en los pasillos.

El rumor es definido por Marisa del Pozo Lite en su libro “Gestión de la comunicación interna en las organizaciones” página 30, como la transmisión de información por canales no oficiales de la empresa.

Los rumores tienen varios motivos, pero tomando la explicación de Pozo Lite, una de las principales causas es la falta de información y la de comunicación.

“La principal causa de los rumores es la falta de información y de comunicación acerca de asuntos que interesan a los trabajadores. Al no saber qué está ocurriendo ante una situación concreta existe mayor posibilidad de especular, por lo tanto es probable que surja el rumor en el ámbito externo de la empresa”, cita Pozo Lite.

Además de esto la autora cita la falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral, afirmando que trabajadores poco motivados con una cierta dosis de inseguridad junto a una inestabilidad económica, son más propensos, receptivos a percibir las distintas situaciones y acontecimientos de una manera más negativa, llegando a imaginarse lo peor en distintas situaciones.

1. 5 FILOSOFÍA CORPORATIVA Y OBJETIVOS

La filosofía corporativa puede definirse como la regla de vida que tiene una empresa para nacer, crecer, desarrollarse y mantenerse en el mercado.

La emisora Z101 todavía no dispone de una filosofía corporativa que sea conocida por los empleados. La empresa tampoco tiene objetivos definidos.

1.6 PRINCIPALES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

La empresa dispone de brazos que la ayudan a realizar sus operaciones cotidianas. Los principales departamentos son Contabilidad, auxiliar de contabilidad, Mercadeo y ventas, pauta, departamento de cuentas por cobrar, recursos humanos, el portal digital de la Z.

1.7 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

La emisora Z101 presenta el siguiente panorama que se enmarca dentro de las “debilidades”. Dentro de estas se puede mencionar que no existe una comunicación horizontal entre empleados y superiores, no se hacen reuniones periódicas, los roles de los empleados están definidos pero suelen añadir otras funciones no remuneradas y los empleados no tienen sentido de pertenencia.

Otra debilidad que presenta la empresa está en la selección de personal no adecuado para desempeñar la función que realizan. Es el caso del área de recepción que presenta personal con escaso nivel educativo.

En el departamento de recursos humanos solo trabaja una persona, la cual despacha tanto para los trabajadores de Fidelity como para los de la Z101, lo que representa otra debilidad que debe corregirse.

Estas debilidades traen consigo las siguientes amenazas: que el clima laboral empeore, que empleados disgustados busquen mejores ofertas laborales y por ende se pierda personal capacitado y se pierda tiempo y dinero entrenando a nuevos empleados.

La desmotivación de los empleados puede llevar a que los procesos de la empresa no se ejecuten en el tiempo previsto y que, por lo tanto, se generen pérdidas económicas.

Las fortalezas que posee la Z101 son las siguientes: empleados responsables y dispuestos, buen posicionamiento.

A nivel interno la Z101 dispone de un correo interno al cual podría dársele mayor y mejor uso para las labores comunicacionales y asignación de tareas, esto si se fomenta la costumbre en los empleados de revisarlo diariamente que actualmente no existe.

También hay oportunidades para que la empresa supere sus debilidades y entre estas figuran que se difunda mayor información para que los empleados no den cabida a

rumores y trabajen en base a información de fuente oficial.

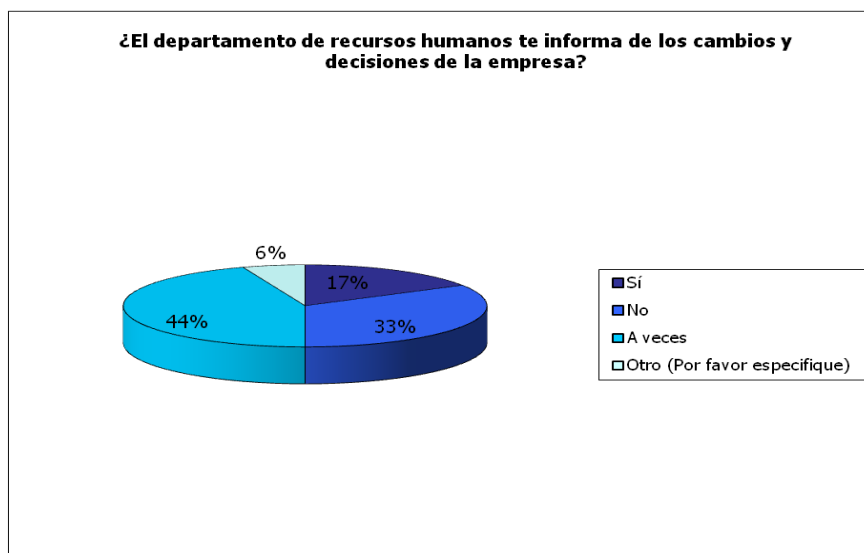
También fomentar y mejorar la cultura organizacional, lograr que el empleado se sienta valorado es otra oportunidad que tiene la Z101 para que este se sienta más feliz y satisfecho con el trabajo que realiza.

Crear una filosofía corporativa y definir los objetivos de la empresa es una oportunidad que la empresa debe sopesar seriamente, pues es a través de esta que se establecería su razón de ser y cuál es la meta que persigue en cada uno de sus procesos.

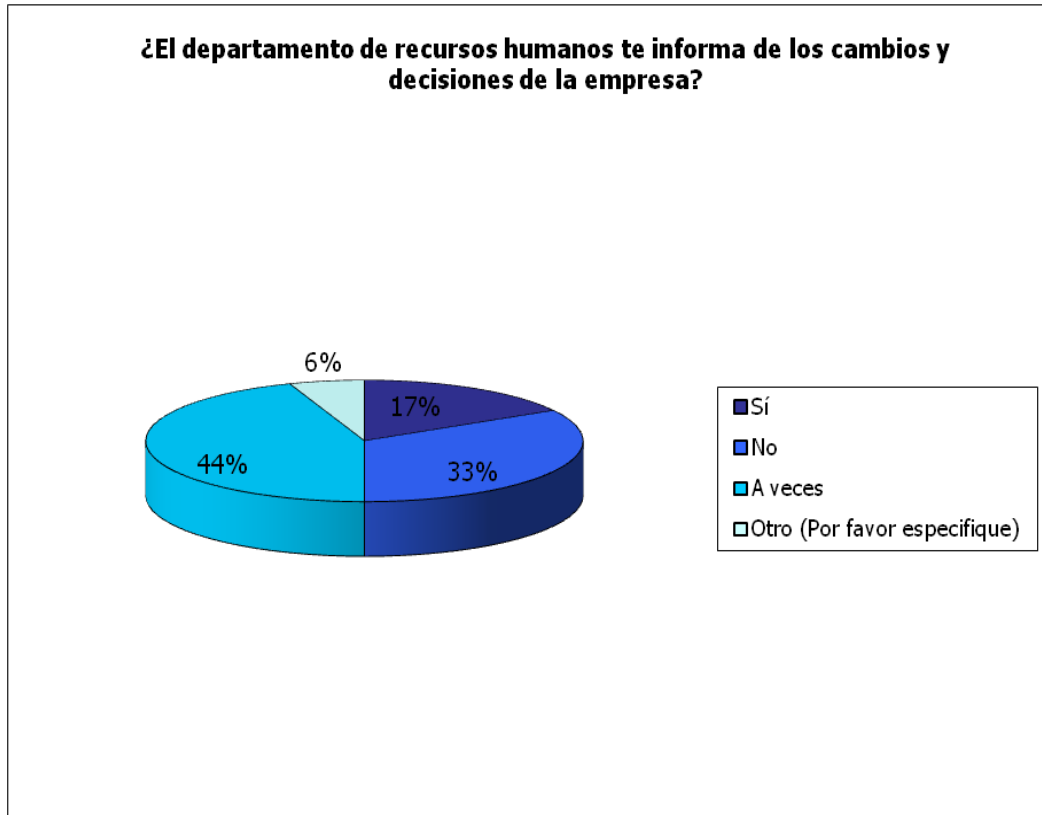
La creación de un departamento de comunicación interna figura dentro de las oportunidades de esta empresa y ayudaría enormemente a desahogar al departamento de recursos humanos.

En la z101 laboran 94 empleados, pero solo el 52 por ciento cumple horario de oficina. Una encuesta aplicada a 18 empleados refleja la siguiente información: Incomodidad por parte de los empleados de la Z101 en lo relativo al clima laboral y al flujo de las comunicaciones relativos a la empresa y que les compete a ellos.

A la pregunta ¿El departamento de recursos humanos te informa de los cambios y decisiones de la empresa? el 8% de los empleados manifiesta que sí, el 31% asegura que no informa, 54% dice que a veces y el 8 por ciento dice que lo hace tarde.

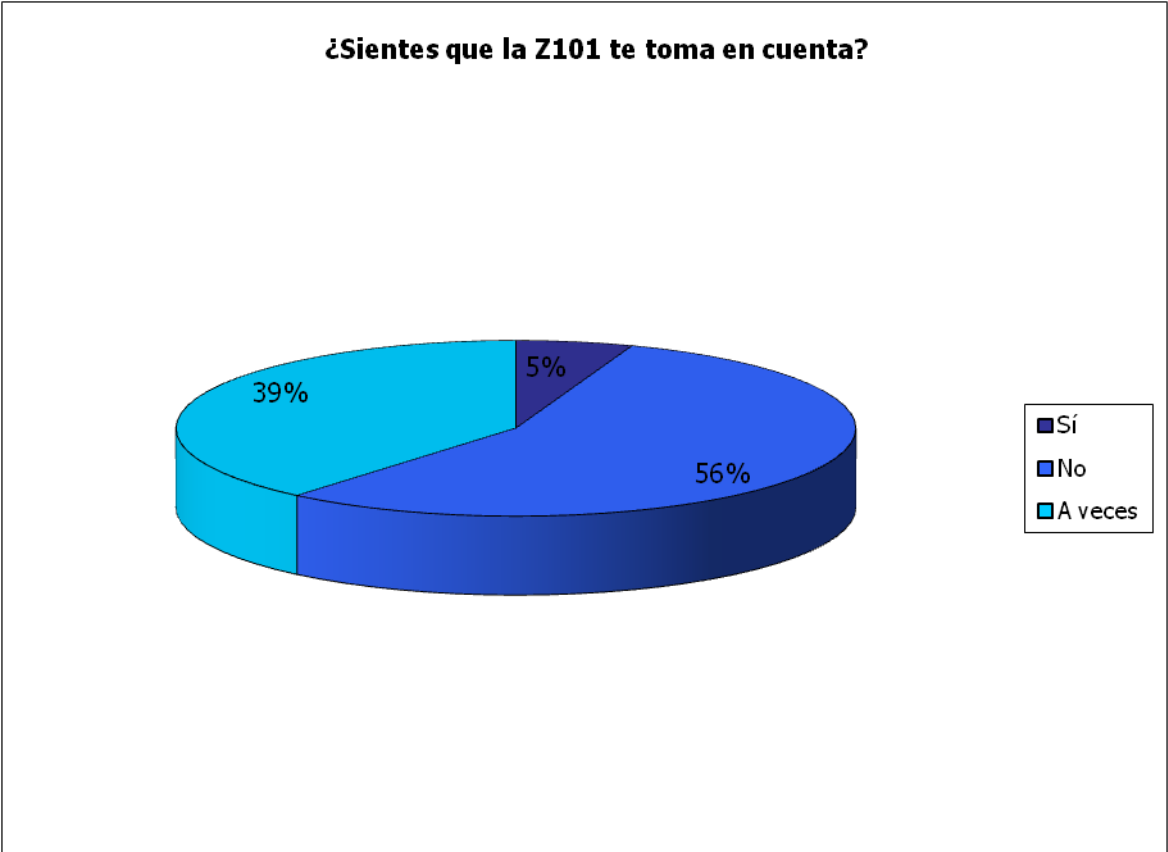


Al 50% de los empleados encuestados la falta de información adecuada y a tiempo le produce incomodidad, al 50% dice que le genera desencanto y al 0% le da igual.



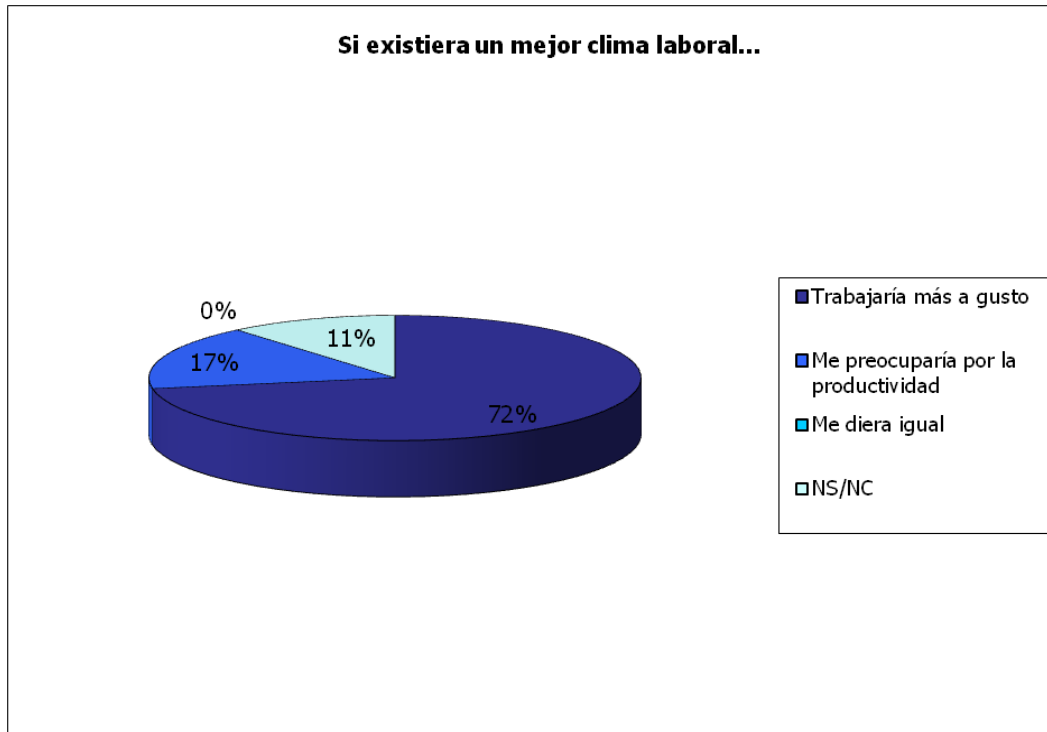
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2.000	El "100,00%" eligieron: Incomodidad desencanto 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1,525 - 2,475]	
Tamaño de la muestra	18	
Desviación típica	1.029	
Error estandar	0.243	

Al preguntarles si se sienten tomados en cuenta por la empresa en cuestión, un 62% dice que no frente a 38% que contestó que a veces. En lo referente al clima laboral 54% dice que es malo, 23% lo considera tóxico y 23% no lo califica dentro de ninguna categoría.



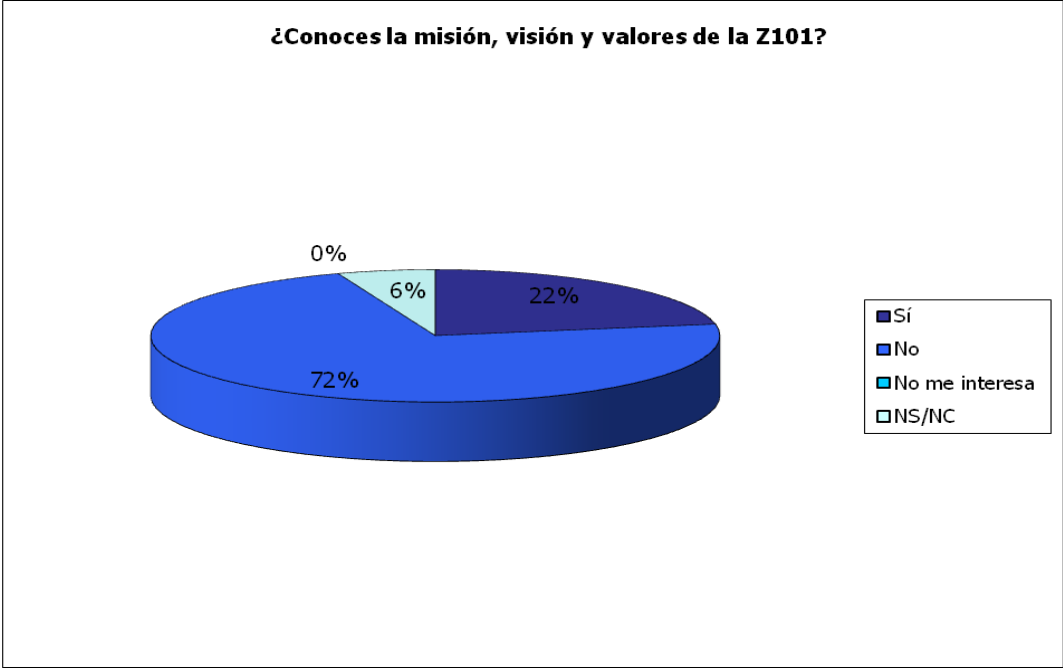
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2.333	El "94,44%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[2,059 - 2,608]	No
Tamaño de la muestra	18	A veces
Desviación típica	0.594	La opción menos elegida representa el "5,56%":
Error estandar	0.140	Sí

Si existiera un mejor clima laboral en la Z101 el 72 por ciento de los empleados encuestados trabajaría más a gusto, mientras que 11% se preocuparía por la productividad y al cero por ciento le daría igual.

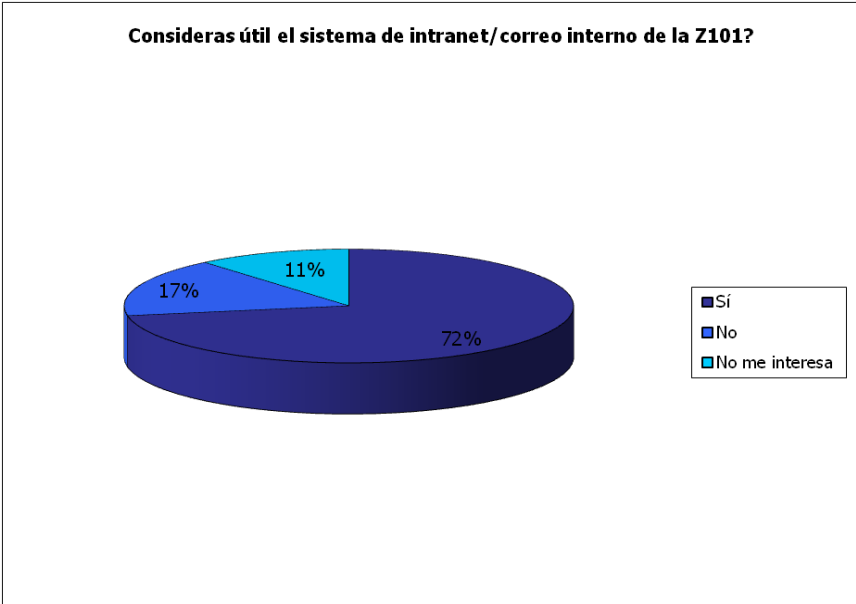


Análisis técnico		Conclusiones destacadas	
Media	1.188	El "88,89%" eligieron:	
Intervalo de confianza (95%)	[1,001 - 1,374]	Trabajaría más a gusto	
Tamaño de la muestra	18	Me preocuparía por la productividad	
Desviación típica	0.403	La opción "Me diera igual" no fue elegida por nadie.	
Error estandar	0.095		

Solo el 23% de los empleados encuestados conoce la filosofía corporativa de la Z101 frente al 77% que la desconoce.



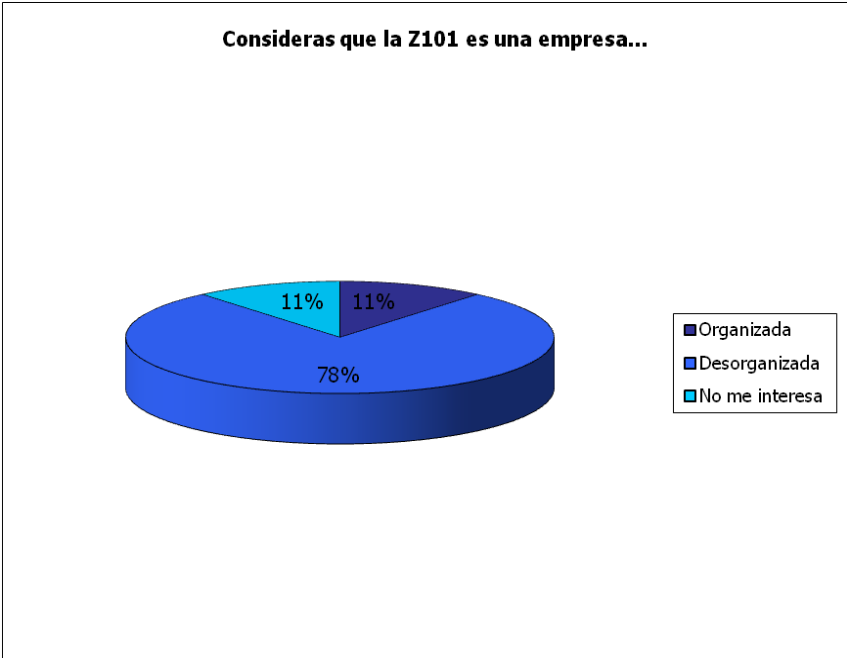
El correo interno de la Z101 es valorado positivamente por el 72% de los encuestados, al 11 no le interesa y al 17% no le interesa.



En lo referente a los procesos laborales en la empresa y si están bien definidos, el 22% de los encuestados considera que sí, el 72% considera que no y al 6% no le interesa.



El 8% de los encuestados considera a la Z101 como empresa organizada, al 8% no le interesa y el 85% que dice que es una empresa desorganizada.



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2.000	La opción mas elegida fue "Desorganizada". La opción menos elegida fue "Organizada".
Intervalo de confianza (95%)	[1,776 - 2,224]	
Tamaño de la muestra	18	
Desviación típica	0.485	
Error estandar	0.114	

1.8 FODA

PRESENTE		FUTURO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cuenta con personal capacitado.	No hay comunicación horizontal.	Mayor y mejor difusión de información.	Pérdida de recurso humano eficiente.
Personal responsable y dispuesto.	Generalmente las informaciones no se comunican a tiempo.	Mantener resultados eficientes a lo interno y externo de la empresa.	Procesos ejecutados a destiempo.
Dispone de correo interno.	No todo el personal tiene cuenta electrónica institucional.	Agilidad a la hora de informar sin necesidad de gastar papel y mejorar los procesos tecnológicos.	Que no todos los empleados manejen la misma información según las necesidades.
Buen posicionamiento en su público de interés.	No hay objetivos claros definidos.	Mantener el posicionamiento y reafirmarlo.	Perder credibilidad, público y posicionamiento.
Estructura organizacional definida.	Empleados desmotivados.	Lograr que el empleado se sienta valorado.	Que los empleados no rindan como deben y generen

			pérdidas que además incide en la credibilidad de la empresa.
Estructura organizacional en función de las necesidades.	No tiene filosofía corporativa definida y los empleados tienen poco sentido de pertenencia con la empresa.	Crear una filosofía corporativa que sea conocida por todos para que el personal sepa el camino a seguir y se fomente la cultura organizacional.	Clima laboral negativo que provoque una crisis interna que afecte la imagen externa y la rentabilidad de la empresa.
Es respetada por las empresas que le hacen competencia y ellas reconocen su posicionamiento.	Una persona es quien maneja el departamento de recursos humanos.	Poner en funcionamiento un sistema de comunicación interna que desahogue las funciones del departamento de recursos humanos.	Que impere el caos en el desarrollo de los procesos y sea afectada la imagen de la empresa a nivel externo.

1.9 INICIO DEL DESPEGUE: CAMBIO Y REDISEÑO

Todo proceso de cambio requiere de un diagnóstico el cual puede ser ejecutado a corto o largo plazo. Toda organización que empieza con un diagnóstico preliminar no se detiene en el tiempo, pues siempre tiene un paso adelante para resolver problemas y fortalecer debilidades.

La cultura organizacional se centra en las actitudes, experiencias, creencias y valores de una organización. Incluye las reglas, normas, valores y educación que son compartidos por individuos y grupos en una organización. Se puede comparar con un medidor de la forma en que interactúan y se relacionan los miembros a nivel interno y externo de la empresa.

Partiendo de ese criterio se puede destacar que en la Z101 hay una cultura

organizacional que consiste en lo siguiente: puntualidad de los empleados, disposición al trabajo, además existe una muy buena interrelación entre el personal.

Sin embargo como ya habíamos expresado existen debilidades en el proceso comunicacional de la emisora y por eso en esta propuesta, apostamos al cambio.

“Sin comunicación no hay comprensión y consecuentemente no hay cambio”, “Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación”, Joan Elías y José Mascaray, año 2000.

Para poder despegar se hace necesario implementar cambios que permitan un mayor flujo de información que llegue a los empleados a través de una comunicación efectiva.

Además de es esto es vital que hayan procesos definidos, una filosofía corporativa clara y definida que sea conocida por todo el personal. Los objetivos a corto y mediano plazo también deben estar definidos para que todo el personal trabaje en busca de un mismo fin.

Algo muy importante en lo que debe trabajarse es en el sentido de pertenencia de los empleados para que se fortalezca la cultura organizacional.

CAPITULO II

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA Z101: ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS

2.1 ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVA

La emisora Z101 goza de una amplia popularidad a nivel local e internacional. Esto se debe en gran medida a la capacidad de sus talentos, a la veracidad de las informaciones que se vierten y a la imparcialidad.

Esta información se sustenta en datos publicados por la firma encuestado Gallup-Hoy de fecha 24 de mayo del 2014, en la que el espacio radial “El gobierno de la mañana” encabezó la preferencia del público con un 15.8% que transmite la estación que se sintoniza en la 101.3 FM y 101.5 FM para toda la región del Cibao.

A nivel externo, es vista hasta como la oposición al gobierno que no hacen algunos partidos políticos, también como la voz de los que tienen voz, pero nadie les escucha. Es vista como la que resuelve, la que dice la verdad y eso también incide en el respeto ganado por sus radioescuchas y cibernautas.

A nivel interno se presenta el siguiente panorama: Las funciones de los empleados están definidas, pero suele suceder que por voluntad del presidente de la empresa, los trabajadores son sometidos a cambios de sus roles, sin previo aviso, lo que trae como consecuencia la alteración de los procesos organizacionales.

La transmisión de los mensajes a veces se ve afectada por el rumor que muchas veces sustituye a la comunicación formal.

El rumor es definido por Mariza del Pozo Lite en su libro “Gestión de la comunicación interna en las organizaciones”, como la transmisión de información por canales no oficiales en la empresa y estos tienen su fundamento en la falta de información y la falta de comunicación.

“La principal causa de los rumores es la falta de información y de comunicación acerca de asuntos que interesan a los trabajadores. Al no saber que está ocurriendo ante una situación concreta existe mayor posibilidad de especular, por lo tanto es probable que surja el rumor en el ámbito interno de la empresa” cita Pozo Lite en su libro “Gestión de la comunicación interna en las organizaciones”, año 2000.

Además de esto Pozo Lite cita la falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral, afirmando que trabajadores poco motivados con una cierta dosis de inseguridad junto a una inestabilidad económica son más propensos a percibir las situaciones de una manera más negativa.

La emisora Z101 es fuerte frente a sus competidores, tiene un personal capacitado y dispuesto, solo hay que darle la oportunidad de descentralizar los procesos.

2.2 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: CONCEPTOS

Como muy bien lo señala Jorge Aguilera en su libro “Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial”, una estrategia no tiene otra función que alcanzar de forma contundente y ordenada un objetivo.

Cuando se presenta un problema, una crisis que resolver es entonces cuando entra en acción la estrategia como una propuesta de solución que debe tener entre sus objetivos poner en movimiento los procesos y gestión de una organización en lapsos y espacios determinados.

Es en ese orden lógico que la comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso inclusivo y participativo que permitirá trazar los pasos o tácticas que ayudarán a la consecución de los objetivos.

En el proceso comunicacional se debe comprometer a todos los actores. De eso dependerá en gran medida que estos asuman el proceso como algo de lo que forman

parte y que se adhieran a los lineamientos que trace la organización para lograr determinados fines.

Una adecuada planificación es un elemento fundamental, imprescindible, si se quiere desarrollar una buena comunicación estratégica. Es en la fase de la planificación en la que se fijan los objetivos a corto y largo plazo y con esta se puede fríamente elegir las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos. Con la planificación también se definen los proyectos a ejecutar para el desarrollo y logro de las estrategias que se hayan planteado.

2.3 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Como cita Antonio Lucas Marín en su obra titulada “La comunicación en la empresa y las organizaciones”, la sociedad moderna, sociedad de la información es también sociedad de las organizaciones, pues los seres humanos han aprendido de forma creciente a coordinarse para la realización de muchas tareas arduas en nuestro mundo complejo y desafiante.

Agrega que desde el punto de vista histórico, puede decirse que el interés de la comunicación en las organizaciones se encauza en los intentos de mejorar las habilidades comunicativas de los que intervienen en los procesos económicos y en la evolución vista de las teorías de la organización cada vez más centradas en la cultura de las organizaciones.

H. Andrade (1991) se va más atrás y dice que es a partir de la segunda mitad de los años 40, en Estados Unidos un creciente número de investigadores empieza a centrar su atención en el estudio sistemático de la comunicación de las organizaciones, aunque tiempo atrás algún autor aislado, como Chester Barnard (1938), reconocido experto en organizaciones, ya había destacado la importancia del dominio de la comunicación para el buen desempeño de las tareas de un ejecutivo.

Ya en la década de los cincuenta que la comunicación organizacional adquiere carácter

de disciplina propia cuyo desarrollo no ha dejado de desarrollarse, tanto en sus principios teóricos como en su vertiente aplicada.

El paso del tiempo no trajo consigo el reconocimiento de la importancia de la comunicación interna y esto lo explican Joan Elías y José Mascaray en su libro “Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación” quienes afirman que hasta hace muy poco la comunicación se desarrollaba en la empresa básicamente de dos formas:

Una comunicación espontánea y natural que generalmente se limitaba al intercambio de información y opiniones o puntos de vista entre compañeros y los inevitables rumores.

También como una comunicación burocrática que consistía en la transmisión de órdenes o instrucciones de trabajo, orales o por escrito.

2.4 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Cuando se habla de comunicación interna no se hace referencia en lo absoluto a lo que piensan “internamente” los empleados de una empresa. La comunicación es mucho más que eso. Se puede definir como un sistema que unifica procesos que forman parte de un todo organizacional.

La comunicación interna es una guía de mensajes dirigidos a los miembros de la organización y que son compartidos y asumidos por estos.

Con la comunicación interna se facilitan los procesos comunicacionales dentro de la organización y esta contribuye grandemente a construir y fortalecer la identidad corporativa de la empresa. Esto se debe a que mediante ella se incrementa el flujo de mensajes con informaciones correctas que se desea comunicar a los empleados de menor nivel.

También puede definírsela la comunicación interna en las empresas como un elemento integrador y unificador que busca mantener unidos a los diferentes departamentos que componen la organización.

2.5 BONDADES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Son varias:

- Genera un clima laboral agradable y confiable.
- Motiva a los empleados a contribuir en el logro de los objetivos de la empresa.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad
- Ayuda al flujo de comunicación en los diferentes departamentos y elimina el estancamiento.
- Genera cercanía entre los empleados y la gerencia.
- Promueve la comunicación a toda escala.
- Facilita el desarrollo de los procesos.
- Permite que los empleados expresen desacuerdos y quejas a la gerencia.
- Permite a la gerencia usar ideas de los empleados en pro del mejoramiento de los procesos.
- Cuando las empresas disponen de una buena comunicación interna los disgustos son mínimos y logra conservar a los mejores empleados.

2.5.1 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS

Una empresa cualquiera puede compararse sin ningún problema con un carro que sin los elementos internos y sin el motor no funcionaría y solo sería carrocería de lujo.

Igualmente puede compararse con el cuerpo humano que está formado de extremidades, de una cabeza y órganos internos que permite caminar, moverse, escribir, leer.

La empresa necesita de un motor o cerebro para poder funcionar, así como de órganos internos, que en este caso serían los diferentes departamentos, siendo una de estas

extremidades la implementación de la comunicación interna como ayuda en el desarrollo de los procesos organizacionales.

La comunicación interna es vital para el buen funcionamiento de la empresa, esto se debe a que a elementos simples como reuniones periódicas, revistas internas o un listado con los números telefónicos de los diferentes departamentos que componen la empresa, ayudan grandemente a trabajar en orden, con entusiasmo y con un norte a seguir, muy especialmente si está indicado por la dirección.

Así lo reconoce Antonio Lucas Marín, quien afirma que “los procesos comunicativo realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad con vista a alcanzar sus fines. Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de la organización. Igualmente la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros”.

La comunicación interna se enfoca no solo en los procesos, sino que también toma en cuenta los subprocesos y así poder abarcar los elementos a los que no se les da importancia, pero que juegan su rol para el logro de objetivos.

Cuanto se atienden los procesos y los subprocesos hay más control en el cumplimiento de las asignaciones y responsabilidades que deben cumplir los empleados y esto es consecuencia del buen uso de los canales de comunicación.

2.5.2 LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA RETROALIMENTACIÓN

En la comunicación se da un proceso conocido por los estudiosos de la materia. Se sabe que alguien envía un mensaje que contiene una información y que una persona lo recibirá. En este proceso se identifica un canal a través del cual llega el mensaje, además de un código que debe ser decodificado por la persona que recibe el mensaje.

Hasta hace poco todo estaba bien con el proceso, sin embargo surgió la interrogante de si a pesar de la descodificación del mensaje el receptor entendió y procesó la información y es ahí donde se incorpora la retroalimentación, también conocida como feedback.

En las empresas de este siglo XXI es importante comunicar las informaciones a tiempo, pero ese mismo grado de importancia lo tiene la retroalimentación, pues es la que permite distinguir la respuesta del receptor.

Algunas empresas incurren en el error de no escuchar retornos negativos respecto al accionar de sus directivos o la implementación de cambios o de nuevos procedimientos para el desempeño de funciones, y proceden a actuar con represalias o a minimizar lo que se dice en los pasillos en forma de rumor.

La retroalimentación es importante en el proceso comunicacional porque es la vía idónea mediante la cual se obtiene respuesta de un público que forma parte de la empresa.

“Dar y recibir un feedback adecuado se ha considerado con frecuencia una de las tareas que deben aprender los miembros de una organización, aunque normalmente las referencias se han centrado más en las tareas directivas”, “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”, Antonio Lucas Marín, página 161, año 2000.

En ese sentido el autor está consciente de que aunque se presenten dificultades para conseguirlo, no significa que no haya un acuerdo general sobre algunos principios a tener en cuenta para lograr una comunicación de retorno eficaz, tanto por cauces formales, como informales. Estos principios han sido concretados en la prontitud, la objetividad, la utilidad y la confianza”

“La pronta recepción del feedback es definido como un asunto crucial porque el retraso hace que se pierda efectividad. La solución de los problemas es más eficiente si se acomete con prontitud”, Antonio Lucas Marín, “La comunicación en la empresa y en las

organizaciones” (página 161).

En lo referente a la objetividad este mismo autor establece que es necesario especificar al máximo el tipo de comunicación de retorno que se busca, intentando los planteamientos generales y conseguir datos que ayuden a objetivizar los problemas: ¿llegó el mensaje a tiempo? ¿estamos de acuerdo en los fines propuestos? ¿se ha conseguido el fin propuesto con la comunicación?

La utilidad del feedback en una organización se refiere a conseguir enfocarla no solo sobre las cosas específicas sino también en las que sea posible actuar para resolverlas.

No se debe sobrevalorar los retornos positivos, pero tampoco se debe minimizar las valoraciones negativas de los empleados, pues lo más adecuado es estudiar el origen de estas y tratar de resolverlas.

En fin, la necesidad de confiar en la información que se recibe es evidente porque la ausencia de esta genera incompreensión, falta de credibilidad, desconfianza.

2.5.3 EL VALOR IMPALPABLE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna como facilitadora de los procesos ha dejado de ser una quimera formar parte de la cotidianidad de las organizaciones. Es como un motor de empuje que permite que el recorrido del camino sea agradable con resultados que vayan acorde con los objetivos previamente establecidos.

Esto queda evidenciado con la afirmación que hace Marisa del Pozo Lite en su libro “Gestión de la comunicación interna en las organizaciones” cuando dice que “la participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por medio de prácticas y herramientas que garanticen una doble dirección de información ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas no solo de los responsables de comunicación, sino de todos los directivos de la empresa”.

El pasado siglo XX dejó innumerables legados a este siglo que casi alcanza su segunda década, pero en el ámbito empresarial se puede mencionar entre otros la “cultura empresarial” en la que los términos “competitividad”, “eficacia” y “beneficio” son la pauta de cada día.

Debido a que no se ve, así como se observa una mesa que, al tocarla, se comprueba que está ahí, el valor impalpable de la comunicación interna pasa por la pena de ser menospreciado y repulsado por quienes dirigen.

Esto trae como consecuencia que no se le dé la importancia que amerita porque la alta gerencia no es consciente que la integración de los empleados en los procesos de gestión empresarial es un factor crucial para favorecer un cambio de actitud en el trabajo.

“Es necesario un cambio de cultura empresarial donde la implementación de políticas de comunicación interna y la puesta en marcha de canales y medios que favorezcan la implicación y la consiguiente participación de todos en un proyecto común de empresa, se convierta en una realidad, aun mas, en una de las claves de la gestión empresarial de nuestros días”, Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresas, Marisa del Pozo Lite, año 2000.

Para esta autora la eficacia de la comunicación interna tiene garantía en gran medida cuando se da la existencia de factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa.

En este punto coincido con lo expresado por Marisa del Pozo Lite debido a que aunque muchos directivos comprendan que la confianza en el desarrollo de los procesos es de suma importancia, no siempre están dispuestos a dejar que estos se desarrollen con plena libertad quizás porque sienten que están delegando el poder y el reconocimiento por parte de sus subordinados.

“¿Por qué algo tan importante es tan difícil de construir y mantener? Lo difícil es saber compaginar y poner las bases; los fundamentos de estos dos aspectos: autoridad y confianza, que en definitiva implica modelos de participación y de comunicación”, Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresas, Marisa del Pozo Lite, año 2000.

2.6 COMUNICACIÓN INTERNA CORPORATIVA

La comunicación en las corporaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan.

La comunicación corporativa funciona con redes formales, haciendo lo posible para que las informaciones lleguen por los canales establecidos por la empresa y no a través del boca a boca o los rumores.

“¿La administración puede eliminar los rumores por completo” No. sin embargo, lo que si debiera hacer es minimizar las consecuencias negativas al eliminar su rango y efecto” Comportamiento organizacional, Stephen P. Robbins, pagina 360, año 2009.

Algunas vías para minimizar las consecuencias negativas de los rumores es la elaboración de un calendario en el que se anuncie la toma de decisiones importantes para la empresa, explicar con énfasis las ventajas y desventajas de las decisiones tomadas y adueñarse de los secretos que sean públicos, desmentirlos, explicarlos con las razones verdaderas.

2.7 PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna dispone suficientes herramientas para garantizar su efectividad en la vida de las organizaciones:

Entre las principales herramientas que tiene la comunicación interna se puede mencionar la Internet, ya que facilita los procesos en una magnitud amplia, debido. Esto se debe a que se pueden emitir mensajes por correo electrónico, siendo esta otra herramienta de la comunicación interna.

También está el recurso humano: los empleados, los miembros de la organización.

El manual de empleado es otra herramienta que ayudara a fortalecer la comunicación interna en cual empresa, el cual puede incluir entre otras cosas la historia de la empresa, los valores y un organigrama organizacional.

Además están las reuniones que posibilitan la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la empresa. Pueden usarse para informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones.

Otra herramienta es el buzón de sugerencias en el cual los empleados puedan hacer críticas constructivas y aporte que ayuden a mejorar los procesos de la organización.

No se debe olvidar que la comunicación interna en el desarrollo de los procesos organizaciones es vital para el buen funcionamiento de la empresa. Esto se debe a que elementos simples como reuniones periódicas, revistas internas o un listado con los números telefónicos de los diferentes departamentos ayudan grandemente a trabajar en orden, con entusiasmo y con un norte a seguir según sea indicado por la dirección de la institución.

“Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo

constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad con vista a alcanzar sus fines. Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de la organización. Igualmente la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros”, tomado de “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”, Antonio Lucas Marín, año 2000.

2.8 PRINCIPALES VALORACIONES DEL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. RESULTADOS

Si analizamos el concepto de comunicación interna en el ámbito empresarial podemos decir que la comunicación interna en la empresa no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y la vuelta del mensaje está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial.

Esta aseveración es de Marisa del Pozo Lite quien está muy consciente de la importancia de la comunicación interna y además va muy de la mano con lo expuesto por el profesor Reinaldo Fuentes Plasencia que dice que es el desarrollo organizacional quien determina la comunicación y no lo contrario.

2.9 ESTRUCTURA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Según explica el Centro de Investigación de la comunicación corporativa organizacional, (pág. 84) la estructura de un plan es comparable al lenguaje militar, ya que la milicia cuenta con estrategias, tácticas y armas, mientras que en el planteamiento estratégico de comunicaciones cuenta con estrategias, tácticas y herramientas de comunicación.

El éxito del plan y del conjunto de estrategias, dependerán del buen desarrollo de la logística del mismo y de su cronograma de trabajo, pues el plan se hace tangible y palpable en el momento que empieza a funcionar.

El Plan de Comunicación contiene las pautas de la estrategia de comunicación de una empresa u organización. Todo Plan de Comunicación requiere si se carece de un plan estratégico donde se hayan contemplado las relaciones internas y externas de la entidad.

El Plan de Comunicación debe diseñarse teniendo en cuenta toda la problemática de la entidad y de acuerdo con su dimensión y sus características.

Se trata de una herramienta de trabajo, contemplada para ser rentable y eficaz. A ser posible debe de ser aprobado por la mayor parte de los cuadros directivos de la empresa y conviene que a su vez cada uno de los directivos haya contrastado con sus colaboradores los aspectos del plan que les pueda afectar.

A menudo se tiene la convicción de que el Plan de Comunicación es una herramienta de gestión compleja, sofisticada y necesariamente costosa para la empresa que decide adoptarla. No es cierto que un plan de comunicación es únicamente accesible para entidades con abultados presupuestos y con un alto nivel de gestión. Por el contrario toda unidad de negocio tiene su estrategia de comunicación y por tanto, el plan debe responder a unas pautas de actuación que toda empresa tiene establecidas.

En muchas ocasiones la estrategia de comunicación se mantiene oculta y los directivos no son conscientes de cómo tienen por norma relacionarse interna y externamente con sus clientes, proveedores, empleados o con los medios de comunicación, los prescriptores de opinión, entidades, asociaciones, instituciones y la sociedad en conjunto.

Las condiciones necesarias para que un plan de comunicación funcione son:

- Rentabilidad
- Eficaz
- Consensuado

- Ajustado a las características de la compañía
- Económicamente viable
- A mediano y largo plazo
- Con prioridades
- Evaluable en cuanto a su funcionamiento y resultados.

Todas las empresas tienen una estrategia de comunicación y unos objetivos a cubrir con su ejecución. El Plan de Comunicación ha de contemplar una forma operativa para desarrollarlo y un compromiso ampliamente asumido para alcanzar sus objetivos.

Hay que tener en cuenta que la aplicación de un Plan de Comunicación compromete a todos los componentes de una empresa y por tanto, una vez iniciada su gestación y puesta en marcha, puede ser muy frustrante su freno o su marcha atrás.

El Plan de Comunicación compromete y a su vez genera necesidades que hasta su puesta en marcha no se percibirán.

Es un indicador de los avances que adopta la empresa para afrontar sus retos en el presente y en el futuro, frente al desconocimiento que hasta entonces se tenía de determinadas áreas de gestión cuyo aprovechamiento diferencia unas empresas de otras. Unas más avanzadas y otras ajenas a las nuevas técnicas de gestión.

El Plan de Comunicación tiene dos características básicas: debe ser técnico y creativo. Técnico porque debe seguir unas pautas de elaboración y ejecución que permitan evaluarlo aislada y comparativamente. A su vez debe ser creativo para dotar al comportamiento de la empresa de las connotaciones necesarias para identificarla, distinguirla y destacarla entre los de su sector y sobre todo con respecto a su competencia.

El Plan de Comunicación siempre:

- Fija objetivos
- Diseña la estrategia
- Expone a grandes rasgos las vías y medios para conseguir las metas.

2.10 EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA Z101

En esta fase deben estar definidos:

La visión del plan. ¿Qué es lo que pretendo con él plan? ¿Cuál es su rol dentro del plan estratégico de institución?

La misión del plan. ¿Cómo voy hacer para comunicar lo que la organización desea comunicar?

Objetivos del plan, que deben ser expresados en términos de tiempo y medición que involucren lo que se pretende y los actores involucrados

Las estrategias del plan que pueden ser una o varias, definidas en función de los objetivos.

Las tácticas del plan que igualmente pueden ser una o varias, definidas en función de las estrategias establecidas.

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Reiterando lo escrito por Antonio Lucas Marín en su obra titulada “La comunicación en la empresa y las organizaciones”, la sociedad moderna, sociedad de la información es también sociedad de las organizaciones, pues los seres humanos han aprendido de forma creciente a coordinarse para la realización de muchas tareas arduas en nuestro mundo complejo y desafiante.

Este es el reto que debe asumir la empresa Z101, coordinar sus actividades a través de un proceso comunicacional permanente con su público interno.

Un sistema de comunicación interna garantiza estabilidad y crecimiento en la empresa, garantiza actividades coordinadas y comunicadas a tiempo para que puedan ser ejecutadas con eficacia.

En ese sentido Lucas Marín sostiene que la coordinación es la principal actividad de las organizaciones, basadas en la conveniencia de la cooperación, aunque reconoce no siempre es algo que se logra fácilmente.

“Hay que estar conjuntamente persuadidos de las ventajas de la cooperación y la comunicación es la herramienta que ayuda a conseguirlo. A través de la comunicación se recoge y proporciona información para lograr que la gente coopere. La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. De manera más concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes”, La comunicación en las empresas y en las organizaciones, Antonio Lucas Marín, año 1997.

En el ámbito empresarial la comunicación juega un papel vital, fundamental, es como el corazón de la empresa, pues a través de esta las personas reúnen información pertinente acerca de los cambios que están ocurriendo en la misma y con esto se

puede afirmar que la comunicación ayuda a los miembros de la organización, tanto a los directivos como a los subordinados, a que se genere el cambio, facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales, como las de la empresa.

3.1 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA Z101: ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

Un proceso de planificación requiere del compromiso explícito de la alta dirección y un liderazgo definido, capaz de movilizar los recursos humanos y económicos de la organización, para producir los cambios necesarios en función de los propósitos definidos.

Este plan de comunicación contiene tres grandes áreas y están bajo las premisas de Rafael Muñiz, autor del libro “Marketing en el siglo XXI”, publicado en el 2010 por el Centro de Estudios Financieros y son los siguientes:

- La definición de los objetivos de comunicación más adecuados para transformar la imagen actual de la empresa en la imagen ideal para el público objetivo en este caso es el público interno: los empleados.
- La definición de la estrategia de medios y de mensajes que mejor se adapten a la consecución de los objetivos previamente definidos.
- La definición de un calendario de actuación y un instrumento de control para realizar un seguimiento de plan.

3.1.1 OBJETIVOS DEL PLAN

- Implementar un sistema de comunicación interna que involucre a los empleados y la alta gerencia en un plazo de tres meses.
- Lograr la motivación de los empleados para fomentar el sentido de pertenencia en un plazo de tres meses.

- Mejorar el flujo de información entre los departamentos en un período de 3 meses.
- Lograr la motivación de los empleados para fomentar el sentido de pertenencia en un plazo de tres meses.
- Mejorar el flujo de información entre los departamentos en un período de 3 meses.

3.1.2 ESTRATEGIA DEL PLAN

- Establecer un sistema de comunicación horizontal a través de la creación de un departamento de comunicación interna.
- Un programa de acciones que faciliten la comunicación con los empleados.
- Crear un departamento de comunicación interna con empleados necesarios para facilitar el trabajo de recursos humanos y facilite los procesos internos.
- Establecer programas integrales y sostenibles que garanticen la gestión del talento humano para impulsar un servicio de calidad.
- Realizar auditorías de comunicación interna dos veces al año.

3.1.3 TÁCTICAS

- Simplificar los procesos a través del uso constante de las tecnologías.
- Implementar un buzón de sugerencias.
- Realizar reuniones mensuales con la gerencia.
- Crear programas de incentivos económicos al empleado del mes.
- Utilizar las ideas de los empleados para el mejoramiento de los procesos.

3.1.4 PLAN DE ACCIÓN

VISIÓN		MISIÓN-ACCIONES		
Objetivos de los pilares	Estrategias de los pilares	Acciones Tácticas	Responsables e involucrados	Recursos
Posicionar la imagen de la Z101 como empresa amiga de sus empleados.	Un programa de acciones que faciliten la comunicación con los empleados.	Simplificar los procesos a través del uso constante de las tecnologías.	Personal de Recursos humanos y la alta gerencia.	Financieros humanos y tecnológicos.
Implementar un sistema de comunicación interna que involucre a los empleados y la alta gerencia en un plazo de tres meses.	Crear un departamento de comunicación para facilitar el trabajo de recursos humanos y facilite los procesos internos.	Realizar reuniones con la gerencia. Aprovechar las ideas de los empleados para el mejoramiento de los procesos.	Personal de Recursos humanos y la alta gerencia, empleados y directivos.	Financieros humanos y tecnológicos.
Lograr la motivación de los empleados para fomentar el sentido de pertenencia en un plazo de tres meses.	Establecer programas integrales y sostenibles que garanticen la gestión del talento humano para impulsar un servicio de calidad	Crear programas de incentivos económicos al empleado del mes	Personal de Recursos humanos y la alta gerencia, empleados y directivos.	Financieros humanos y tecnológicos.
Mejorar el flujo de información entre los departamentos en un período de 3 meses.	Realizar auditorías de comunicación interna dos veces al año.	Fortalecer la capacidad de gestión a través de la redefinición de los procesos internos de todas las estructuras.	Personal de Recursos humanos y la alta gerencia, empleados y directivos.	Financieros humanos y tecnológicos.

1.1.5 CRONOGRAMA

Actividad	1	2	3	4	5	6
Posicionar la imagen de la Z101 como empresa amiga de sus empleados.	x	x	x	x	x	x
Implementar un sistema de comunicación interna que involucre a los empleados y la alta gerencia en un plazo de tres meses.	x	x	x			
Lograr la motivación de los empleados para fomentar el sentido de pertenencia en un plazo de seis meses.	x	x	x	x	x	x
Mejorar el flujo de información entre los departamentos en un período de 3 meses.	x		x		x	

3.2 PROPUESTA DE FILOSOFÍA CORPORATIVA

Puesto que la emisora Z101 no dispone de filosofía corporativa, procedemos a sugerir que se implemente la siguiente:

Visión: Ser la emisora número uno siempre atenta a los cambios generacionales para estar a la vanguardia de los nuevos tiempos y de las nuevas tecnologías.

Misión: Ser la empresa líder en difusión de información y programas radiofónicos satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un producto de calidad y con un excelente servicio.

Valores:

- Integridad
- Independencia
- Vocación de servicio

3.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Lo antes expuesto nos lleva a proponer la creación de un manual en el cual se establezcan la descripciones de puestos, para que así el personal que forme parte de la empresa tenga definido y en conocimiento cuáles son las funciones que deberá realizar y además, saber las capacidades técnicas y de intelecto que deberá tener para poder llevarlas a cabo.

Presidente: Responsable de conducir los destinos de la empresa y tomar decisiones encaminadas a lograr objetivos establecidos.

Vicepresidente: Responsable de dar soporte y seguimiento a las decisiones que tome el presidente. Sustituirlo cuando se encuentre fuera o cuando no esté en capacidad de dirigir los destinos de la empresa.

Director de la emisora: Responsable de la programación que se difunda por la emisora. Debe supervisarla y asegurarse que los programas se desarrollen en base a los parámetros establecidos.

Gerente de Finanzas: Es la persona responsable de la gestión financiera de la compañía. A su cargo está la planificación, ejecución e información financieras.

Auxiliar de Contabilidad: Responsable de asistir en todas las funciones del área del departamento de contabilidad.

Gerente de recursos humanos: Responsable de elegir al personal idóneo para laborar en la empresa. Además tiene la responsabilidad de solucionar conflictos, supervisar a los empleados o delegar esa función en supervisores y brindar los medios para capacitarlos cuando se creen nuevas áreas en la empresa.

Asistente de Recursos Humanos: Responsable de asistir en todas las funciones del área del departamento de recursos humanos.

Ejecutivo de cuentas: Es la persona responsable de contactar a los clientes, ofrecer los servicios de la empresa y manejar detalles administrativos, pero siempre garantizando la satisfacción del cliente.

Jefe de redacción: Responsable del equipo de redacción o periodistas del periódico digital del Z101.

Director Portal: Persona responsable de trazar las pautas de trabajo a los periodistas y el responsable de marcar la posición del medio.

Editor: Persona que monta las noticias en el periódico digital y es el responsable en este caso de revisar las faltas ortográficas y la coherencia de la noticia.

Web manager: Responsable del diseño gráfico del periódico digital y además debe resolver los problemas de configuración que se presenten en la página.

Control máster: Persona encargada de abrir los micrófonos, ordenar las pausas comerciales y transferir llamadas al aire durante la transmisión de los programas.

Encargado de monitoreo: Persona responsable de medir lo planificado. Es quien verifica la consecución de los objetivos y los pasos que se dan para lograrlo.

Ejecutivo de cuentas por pagar: Responsable de llevar en orden las cuentas por pagar y se asegura que la empresa esté al día según los objetivos planteados.

Encargado de estudio de grabación: Responsable de grabar comerciales, spot publicitarios y promociones de la propia empresa. Además debe encargarse que los equipos estén en buen estado y reportar cualquier avería que impida el normal funcionamiento.

Gerente de mercadeo y ventas: Persona responsable de planear, dirigir y controlar toda la actividad de ventas de la compañía. Planea, dirige y controla estudios de mercadeo, pero además analizar resultados. También debe elaborar informes y reportes para la gerencia general.

Auxiliar de ventas: Persona responsable de colaborar con todo lo necesario en el departamento de mercado y ventas. Preferiblemente que sea estudiante de mercadeo, administración o áreas afines.

Gerente de cuentas por cobrar: Responsable de llevar en orden las cuentas por cobrar y se asegura que la empresa esté al día según los objetivos planteados.

Encargado de pautas: Persona responsable de colocar los anuncios en el sistema de transmisión según se formalicen los contratos con los anunciantes.

Ingeniero Tecnólogo: Responsable de dar mantenimiento a los softwares y equipos técnicos de la empresa. Se requiere que sea ingeniero en sistemas o áreas a fines.

Manual de identidad corporativa

En la emisora Z101 se utilizan logos de diferentes colores, la Z, letra que forma el símbolo principal de la compañía es presentada de diferentes maneras, mientras que los números 101 se pueden visualizar de colores variantes. Esto se visualiza por ejemplo cuando se imprimen en poloshirts de promoción, o cuando se imprimen vallas de exteriores que se colocan de fondo en los programas especiales.

Además de esto el portal digital de la Z101 tiene una tipografía diferente como si no pertenecieran a la misma familia. Todo esto da la impresión de que no hay una identidad corporativa definida.

Es por esta razón que se hace necesaria la elaboración de un manual de identidad corporativa en el que se establezca una sola manera de ver la Z101 tanto para su público interno como para su público externo. Con esto se lograría que todos estén al unísono cuando se hable de la emisora.

El manual de identidad corporativa ayudará a definir los colores, las señaléticas, los instrumentos de promoción y lo más importante es que contribuirá a fomentar la imagen corporativa de la empresa ya que será prueba fehaciente de que la empresa es organizada y tiene su filosofía corporativa definida.

3.4 RECOMENDACIONES: PROPUESTA DE PROGRAMAS

Con la finalidad de unir a los empleados para que trabajen en equipo y para que se fortalezca la identidad corporativa, así como la cultura organizacional, se hace la propuesta de tres programas que buscan, además, aprovechar las ideas de los empleados para el mejoramiento de los procesos.

¡Podemos! Es un programa que tiene la finalidad de que entre todo el equipo que conforma los empleados de la Z101 se identifiquen las debilidades que se vayan desarrollando cada mes y así e ir corrigiéndolas en el camino.

Para la identificación de las debilidades debe habilitarse un buzón y será el o la responsable de cada área quien recoja las comunicaciones para luego discutir las en una reunión para esos fines y en la misma se harán propuestas de soluciones que deberán ser tomadas en cuenta por la directiva.

Z Divertida: Es un programa que se realizará cada dos meses, seis veces al año, y que busca unificar a los empleados y desarrollar la sana competencia entre ellos a través de juegos previamente seleccionados para estos fines. Debe premiarse a los ganadores del primer, segundo y tercer lugar.

Yo soy la Z: Es un programa de promoción que busca fomentar la identidad corporativa de los empleados. Para su realización se emplearán elementos promocionales como poloshirts, sombrillas, tazas, pergaminos, y lapiceros. En su fase inicial y por el costo en dinero que implica, los materiales solo se distribuirán dos veces al año y previo a esto se hará un encuentro con los directivos de la empresa en la que se hará un “chocolate familiar”.

3.5 OTRAS RECOMENDACIONES

En la Z101 hace falta un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación. Una dirección que integre, que represente, que escuche y que cree equipo.

Es necesaria la construcción de canales formales que permitan compaginar los diferentes departamentos a fin de favorecer la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial.

Además hay que trabajar en la motivación de los empleados de la empresa.

A fin de favorecer la estructura y fortalecimiento de la comunicación interna hacemos las siguientes recomendaciones:

- Que se implemente un buzón de sugerencias en el que los empleados puedan externar sus inquietudes y hacer propuestas de mejora de los procesos de acuerdo a las metas establecidas por la empresa.
- Que se fortalezca el sistema de Intranet y que además se inculque el uso obligatorio del correo interno de la empresa para tratar los asuntos laborales.
- Que se implemente una revista que bien podría ser digital en la que coloquen las actividades realizadas por la empresa, los casos resueltos, se destaquen los empleados del mes, etcétera.
- Que se realicen reuniones mensuales o cada dos meses, dependiendo del curso de los procesos y de las necesidades que se presenten, con la alta directiva y que en esta se planteen los logros, se pongan de manifiesto las debilidades y que además se tracen pautas para corregirlas.
- Que se cree un manual de bienvenida para los nuevos empleados en el que se explique el funcionamiento de la empresa y que contenga la filosofía corporativa.
- Que se coloque un mural informativo en el que se anuncien las actividades a realizarse en la empresa, las fechas de cumpleaños de los empleados y las vacaciones.
- Que se creen ficheros con los números de extensión de los diferentes departamentos que conforman la Z101.
- Que se coloque la filosofía corporativa en varias paredes de la empresa a fin de que los empleados siempre estén en contacto con ella y se la aprendan.

- Que se realicen auditorías de comunicación dos veces al año a fin de detectar anomalías y se elaboran soluciones para corregirlas.
- Que se de continuidad al plan estratégico a fin de que no se salten pasos y se logre lo planteado.

Una de las debilidades expresadas en el FODA es que los empleados de la Z101 se sienten desmotivados y es por eso que recomendamos la elaboración de políticas y tácticas en pro de que se sientan tomados en cuenta por la dirección. Hay que recordar que esta empresa dispone de personal capacitado y siempre en disposición al trabajo, lo que indica que es proactivo, por lo que es recomendable que la emisora tome en cuenta este activo que le permitirá seguir en la posición favorable en que se encuentra frente a la competencia.

Otra sugerencia que creemos necesaria es, además de elevar el nivel de motivación de los empleados, es que se mantenga abiertos los canales de comunicación mediante los cuales los trabajadores sientan que son escuchados y que sus necesidades son tomadas en cuenta.

En esta propuesta se apuesta por la eficacia y la eficiencia comunicativa tomando en cuenta que la primera refiere el cumplimiento justo de los objetivos desde el punto de vista de la administración y va muy de la mano con la satisfacción del cliente, la calidad en el servicio y en el precio acorde con las características del producto.

“Para la comunicación, la eficiencia la relacionamos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pero además con la pertinencia de los mensajes, la oportunidad, la claridad de los mismos y el impacto de los medios escogidos”, tomado del libro “Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial” publicado por el Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO), página 152, año 2007.

Como bien se acaba de señalar, para que haya eficiencia en la comunicación debe, necesariamente, haberse cumplido los objetivos estratégicos que hayan establecido la alta dirección y además los mensajes no deben ser confusos y deben ser comunicados

a tiempo.

En lo referente a la eficacia comunicativa “en la gestión de comunicación, se puede afirmar, que se es efectivo cuando, con los recursos disponibles logramos la receptividad esperada por parte de las audiencias a las cuales van dirigidos. Cuando se logra la aceptación del mensaje por parte de los públicos objetivos y se influye en ellos para que respondan al cambio de actitud deseada, podemos decir que la gestión de comunicación es efectiva”.¹

Al interior de las organizaciones, medir la productividad de la comunicación se constituye en una tarea más compleja. Desde el punto de vista del recurso humano, una gestión adecuada de comunicación interna puede contribuir a mejorar el índice de productividad si logra mejores sistemas de interacción personal y laboral.¹

¹ ¹ “Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial” publicado por el Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO), 2007.

BIBLIOGRAFÍA

Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial del Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO), año 2007.

Palencia Lefler, Manuel, "90 técnicas de comunicación y Relaciones Publicas: Manual de comunicación corporativa, Barcelona Profit, 2da. Edición, 2011.

Balsa Ruiz, Alejandro, "Gestión de Riesgo Comunicacional, Buenos Aires, La Crujía Ediciones, 1ra. Edición, 2011.

Robbinns, Stephen P. "Comportamiento organizacional", Decimotercera edición Pearson Educación, México 2009.

Brandolini Alejandra y M. González Frígoli, Comunicación Interna, La Crujía Ediciones – DIRCOM, Edición Buenos Aires – 2009.

D' Aprix, Roger, Credible Company: Communicating with today's Skeptical workforce, San Francisco: Josse-Bass, 2009.

Villafañe, Justo "Quiero trabajar aquí, las seis claves de la reputación interna" Madrid, España, 2006.

Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresas, Pamplona: ediciones Universidad Navarra, 2000.

Joan Elías y José Mascaray, "Más allá de la comunicación interna", la intracomunicación Barcelona Gestión 2000.

Cees B.M. Van Riel, Comunicación Corporativa, autor Madrid 1997.

Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición, Comunicación integral y marketing, la comunicación interna, autor Rafael Muñoz González.

Tessi Manuel "Comunicación interna en la práctica, siete premisas para la comunicación en el trabajo"

"Micropoderes: Comunicación Interna para empresas con futuro", de Nuria Vilanova

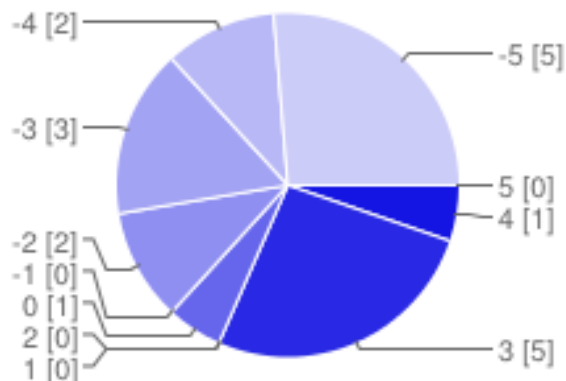
ANEXOS

Un total de 20 empleados contestaron un cuestionario respecto al perfil organizacional de la emisora Z101 y estos fueron los resultados:

Suponga que el "punto de equilibrio" es el cero (0) y que este identifica la condición de aceptable para cada elemento a evaluar. Bajo este supuesto, se le pide que califique cada elemento organizativo con una puntuación positiva (1 a 5) negativa (-1 a -5) según considere.

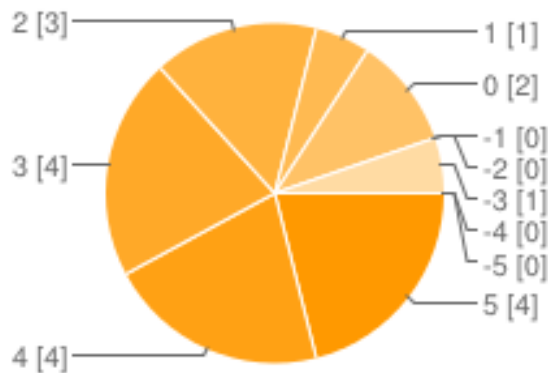
a) ¿Tiene la institución los objetivos, misión, visión y valores claro?

5	0	0%
4	1	5.3%
3	5	26.3%
2	0	0%
1	0	0%
0	1	5.3%
-1	0	0%
-2	2	10.5%
-3	3	15.8%
-4	2	10.5%
-5	5	26.3%



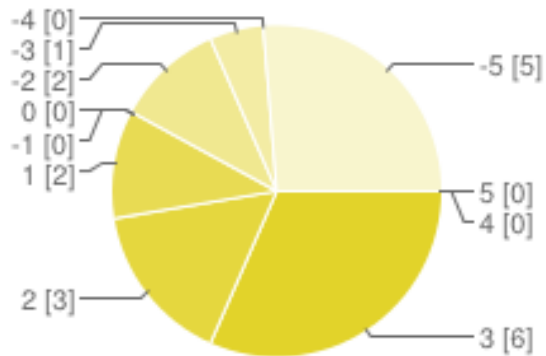
b) ¿Conoces las funciones y responsabilidades de la Z101?

5	4	21.1%
4	4	21.1%
3	4	21.1%
2	3	15.8%
1	1	5.3%
0	2	10.5%
-1	0	0%
-2	0	0%
-3	1	5.3%
-4	0	0%
-5	0	0%



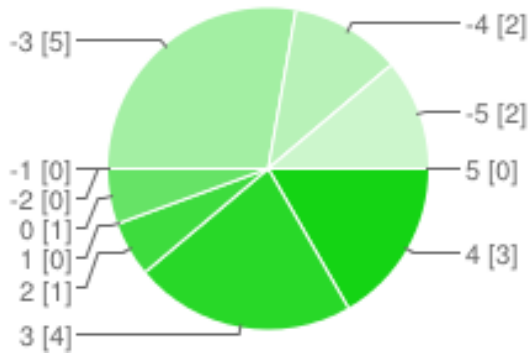
c) Apropiado equilibrio entre las responsabilidades y atribuciones.

5	0	0%
4	0	0%
3	6	31.6%
2	3	15.8%
1	2	10.5%
0	0	0%
-1	0	0%
-2	2	10.5%
-3	1	5.3%
-4	0	0%
-5	5	26.3%



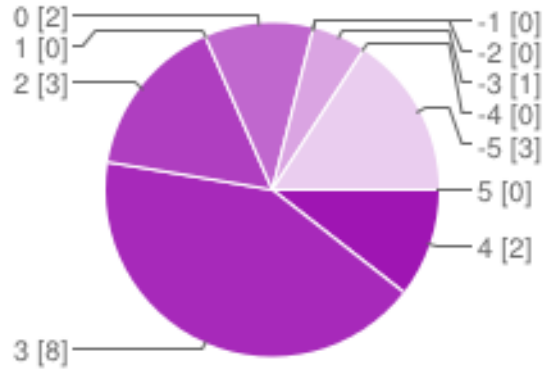
d) Efectividad de previsión, conocimiento y previsión de problemas.

5	0	0%
4	3	15.8%
3	4	21.1%
2	1	5.3%
1	0	0%
0	1	5.3%
-1	0	0%
-2	0	0%
-3	5	26.3%
-4	2	10.5%
-5	2	10.5%



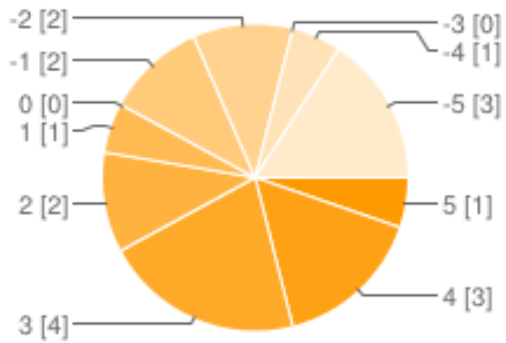
e) Apropiada organización interna en las áreas de trabajo.

5	0	0%
4	2	10.5%
3	8	42.1%
2	3	15.8%
1	0	0%
0	2	10.5%
-1	0	0%
-2	0	0%
-3	1	5.3%
-4	0	0%
-5	3	15.8%



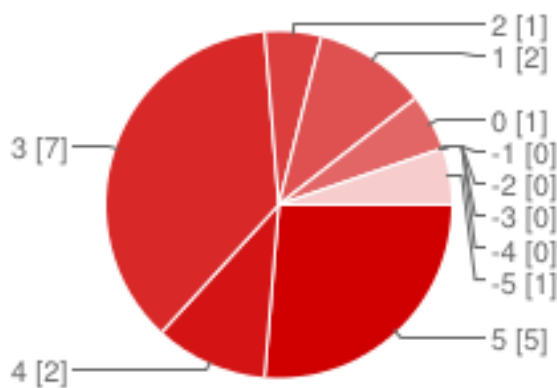
f) Total cumplimiento de las directrices y orientaciones de la alta dirección.

5	1	5.3%
4	3	15.8%
3	4	21.1%
2	2	10.5%
1	1	5.3%
0	0	0%
-1	2	10.5%
-2	2	10.5%
-3	0	0%
-4	1	5.3%
-5	3	15.8%



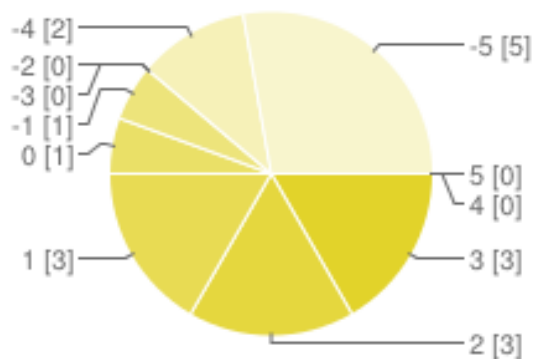
g) Disciplina de trabajo en las áreas.

5	5	26.3%
4	2	10.5%
3	7	36.8%
2	1	5.3%
1	2	10.5%
0	1	5.3%
-1	0	0%
-2	0	0%
-3	0	0%
-4	0	0%
-5	1	5.3%



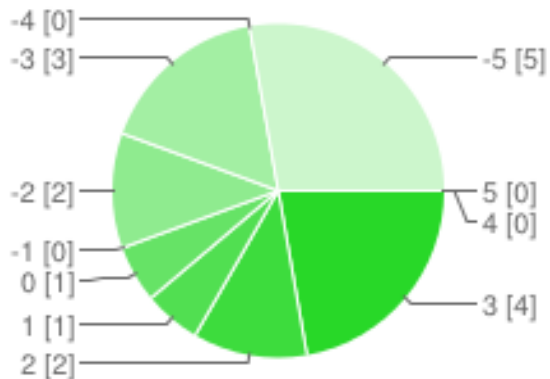
h) Adecuada retroalimentación sobre resultados del trabajo de las áreas.

5	0	0%
4	0	0%
3	3	15.8%
2	3	15.8%
1	3	15.8%
0	1	5.3%
-1	1	5.3%
-2	0	0%
-3	0	0%
-4	2	10.5%
-5	5	26.3%



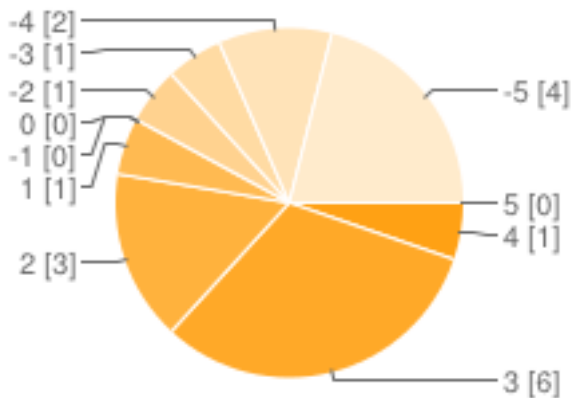
i) Apropiado sistema de informacion interno y riguroso cumplimiento en tiempo y forma de las informaciones a emitir y recibir.

5	0	0%
4	0	0%
3	4	21.1%
2	2	10.5%
1	1	5.3%
0	1	5.3%
-1	0	0%
-2	2	10.5%
-3	3	15.8%
-4	0	0%
-5	5	26.3%



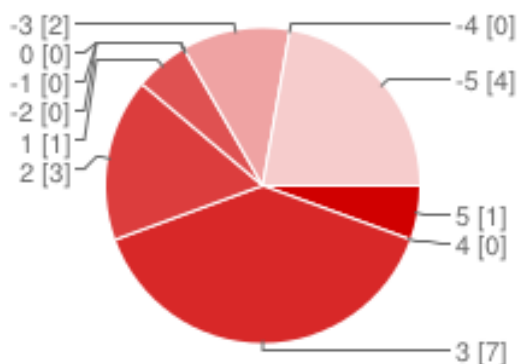
l) No contradicciones, ni interferencias entre líneas ejecutivas y funcionales de la pirámide jerárquica.

5	0	0%
4	1	5.3%
3	6	31.6%
2	3	15.8%
1	1	5.3%
0	0	0%
-1	0	0%
-2	1	5.3%
-3	1	5.3%
-4	2	10.5%
-5	4	21.1%



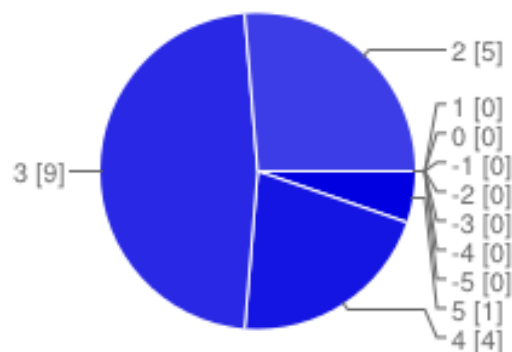
m) No duplicidades, ni contradicciones en la toma de decisiones.

5	1	5.3%
4	0	0%
3	7	36.8%
2	3	15.8%
1	1	5.3%
0	0	0%
-1	0	0%
-2	0	0%
-3	2	10.5%
-4	0	0%
-5	4	21.1%



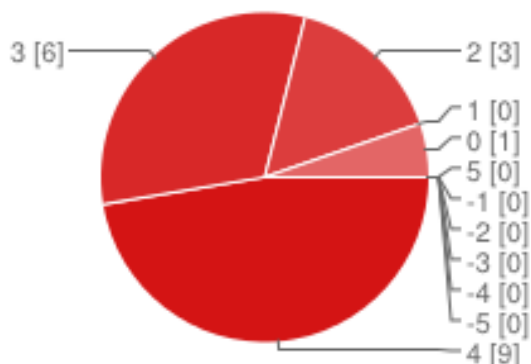
ñ) Cada área y cargo tiene el personal idóneo y en número suficiente.

5	1	5.3%
4	4	21.1%
3	9	47.4%
2	5	26.3%
1	0	0%
0	0	0%
-1	0	0%
-2	0	0%
-3	0	0%
-4	0	0%
-5	0	0%



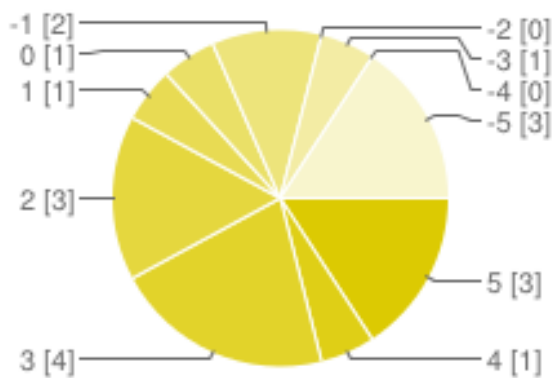
o) La gestión de cada cargo se hace con sentido.

5	0	0%
4	9	47.4%
3	6	31.6%
2	3	15.8%
1	0	0%
0	1	5.3%
-1	0	0%
-2	0	0%
-3	0	0%
-4	0	0%
-5	0	0%



p) Los resultados y proyecciones de los empleados son dominados por los empleados.

5	3	15.8%
4	1	5.3%
3	4	21.1%
2	3	15.8%
1	1	5.3%
0	1	5.3%
-1	2	10.5%
-2	0	0%
-3	1	5.3%
-4	0	0%
-5	3	15.8%





UNIVERSIDAD APEC
Escuela de Postgrado

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

Título

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
DE LA Z 101”**

Sustentante

**Patricia Pérez Díaz
2013-1711**

TUTOR

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

04 de noviembre 2014
Santo Domingo, Distrito Nacional

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales y es además un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigentes del entorno.

Hoy día la comunicación forma parte fundamental de la administración moderna, realizándose esfuerzos para las empresas tengan empleados contentos que se sientan identificados con la organización, pero que además den todo de sí que esta logre los objetivos que se proponga.

Es en este punto donde hace su entrada y se queda la comunicación interna, puesto que sirve para facilitar el desarrollo de los procesos y que las informaciones que se transmiten a través de mensajes lleguen a tiempo y por las vías correctas.

De la comunicación empresarial se desprende la comunicación interna y no son pocos quienes se preguntan ¿para qué sirve? Ya que muchas veces no le ven importancia. Esto sucede porque todavía casi a mediados de la segunda década de este siglo XXI, gerentes y directores desconocen el valor de tener empleados contentos, en un clima laboral agradable.

Con el paso del tiempo y muy especialmente en este siglo XXI la comunicación interna ha ido adquiriendo no solo el calificativo de herramienta de gestión valiosa, sino imprescindible para el buen desarrollo de los procesos internos que repercuten a nivel interno.

Sin embargo en la República Dominicana son pocas las empresas que se han abocado a fomentar la comunicación interna, pues desconocen que es esta la que ayuda al

desarrollo de la cultura, el clima y el desarrollo organizacional y que además de esto es ella quien también incide en la sistematización de los procesos.

Expertos en comunicación han dejado claro que las empresas son organizaciones que no solo deben satisfacer a sus clientes externos, sino que también deben hacerlo con sus empleados ya que son estos los principales relacionistas de sus actividades y quienes contribuyen a que se tenga buena aceptación en el mercado que cada día es más competitivo.

Hoy día varios expertos en materia de comunicación corporativa coinciden en el hecho de que la comunicación interna se compone de un conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas conscientemente y con toda voluntad para relacionarse y involucrarse con los públicos de la organización, muy especialmente el interno, con el objetivo de transmitir de forma concisa y precisa, pero diferenciada, acerca de las características y peculiaridades de la compañía en lo referente a sus productos, servicios y actividades.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la emisora Z101 es una empresa que carece de un sistema de comunicación interna lo que provoca malestar entre los empleados entre otras razones porque las informaciones se comunican a destiempo, y la mayor parte del tiempo los roles están bien definidos.

La empresa no cuenta con un mural de actividades, no existe un sistema de intranet, pero sí un correo interno que es poco utilizado por los empleados.

Es el departamento de recursos humanos el que funciona como área de comunicación, el cual solo tiene una empleada, siendo este el principal factor que incide en las deficiencias para lograr la efectividad en la transmisión de las comunicaciones.

A esto se suma que la empresa no tiene un manual de identidad corporativa por el cual puedan guiarse los empleados para conocer los procedimientos internos que les permita sentirse identificados con la entidad y además no tiene filosofía corporativa definida como por ejemplo visión, misión y valores.

Los procesos no son sistematizados y todo, absolutamente todo depende de la aprobación del presidente de la empresa, por lo que esta investigación aspira a que se descentralice de su propietario a fin de lograr crear una nueva base en la que pueda sustentarse la Z101 cultura/ clima y desarrollo organizacional.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Estudiar los inconvenientes que ocurren en la comunicación interna de la Z101 que pueda conducir a la creación de un nuevo sistema que facilite el desarrollo de los procesos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los empleados de la Z101 en un periodo de seis meses.
- Elaborar una planificación estratégica de comunicación interna en la emisora Z101.
- Crear una estructura de comunicación interna funcional en la Z101 en un periodo de seis meses.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación gira en torno a tres ejes fundamentales que son fomentar la cultura, mejorar el clima y lograr el desarrollo organizacional.

Con ella se busca que los empleados de la emisora Z101 vivan en un clima laboral agradable, además que los procesos organizacionales se sistematicen y se descentralicen, puesto que actualmente toda acción que se ejecuta en la Z101 depende de la firma y autorización del presidente de la empresa, don Bienvenido Rodríguez.

Cuando las empresas disponen de una buena comunicación interna los disgustos son mínimos y logra conservar a los mejores empleados y esto es lo que se busca obtener con esta investigación, que los trabajadores de la Z101 vivan en un ambiente laboral agradable que incidirá en la imagen pública de la organización.

La emisora Z101 es admirada por la población dominicana residente en el país y en el extranjero, pues sondeos radiales y en transporte público indican que es “la voz de los que no tienen voz”.

El hecho de que también es una entidad eminentemente política que representa diversos intereses de la vida nacional y de cuerpos castrenses ha permitido calar en el gusto popular, pero es menester que una empresa tan importante funcione de manera adecuada a nivel interno.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La comunicación interna está considerada como una herramienta de gestión y es un signo de modernidad en las empresas como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; “es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.

También 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.

Según el libro Quiero trabajar aquí, las seis claves de la reputación interna, el factor más determinante de la reputación interna es la relación de un empleado con sus mandos inmediatos, dicho de otra manera el factor de mayor admiración de los empleados con relación a las compañías en las que trabajan es la calidad de la relación con sus jefes inmediatos, los cuales deben tener como cualidad superior la integridad.

En cuanto a la calidad laboral y las condiciones de trabajo, lo que más aprecian los empleados de una compañía es sentirse valorados y reconocidos, tanto emocional, afectiva como económicamente; esta es la variable con mayor puntuación, seguida por que la empresa ofrezca una proyección profesional factible a través de la formación o la definición de un plan de carrera acorde con sus aptitudes y motivación.

Otras variables son retribución coherente con las funciones y responsabilidades y el compromiso de los empleados con el proyecto empresarial.

El factor más determinante de la reputación interna es la relación de un empleado con sus mandos inmediatos, dicho de otra manera el factor de mayor admiración de los empleados con relación a las compañías en las que trabajan es la calidad de la relación con sus jefes inmediatos, los cuales deben tener como cualidad superior la integridad (Luiero trabajar aquí, las seis claves de la reputación interna, pagina 42,Justo Villafañe).

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Comunicación interna: es la que permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad, romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí, informar individualmente a los empleados, hacer públicos los logros conseguidos por la empresa, permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización, promover una comunicación a todas las escalas. Es en cierto modo el motor de las empresas.

Clima organizacional: es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización o empresa.

Cultura organizacional: es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización. La cultura organizacional tiene la característica de que comparte valores, creencias, comportamientos y sentimientos.

Público interno: se define como los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados; etc.

Manual de identidad corporativa: es un documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de una compañía, servicio, producto o institución. En él, se definen las normas que se deben seguir para imprimir la marca y el logotipo en los diferentes soportes internos y externos de la compañía, con especial hincapié en aquellos que se mostrarán al público.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Esta es una investigación de campo y descriptiva que servirá para reflejar la situación actual de la Z101 y el clima laboral en el que se desenvuelven sus empleados.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:

Esta investigación corresponde a un estudio de carácter descriptivo correlacional. En esta investigación se utilizará el método de investigación cuantitativo y cualitativo. También se usará el método de la modelación porque mediante este se puede explicar la realidad, tomando el modelo como sustituto del objeto de investigación. En el modelo se revela la unidad de lo objetivo y lo subjetivo. La modelación es el método que opera en forma práctica o teórica con un objeto, no en forma directa, sino utilizando cierto sistema intermedio, auxiliar, natural o artificial.

FUENTES Y TÉCNICAS:

Se utilizarán técnicas de observación y encuestas. También se usarán libros de textos relacionados al tema, Internet y se entrevistará a con la única encargada que es la despacha todo lo referente a asuntos de recursos humanos y comunicación, así como otros empleados.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- 1.1 Planteamiento del problema
- 1.2 Establecer objetivos de la investigación (general y específicos)
- 1.3 Justificación
- 1.4 Análisis FODA
- 1.5 Plantear las estrategias
- 1.6 Metodología a utilizar en la investigación
- 1.7 Definición de funciones
- 1.7 Creación de organigrama
- 1.8 Plan de acción
- 1.9 Presupuesto

CAPÍTULO II. FOMENTO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

- 2.1 Crear la filosofía corporativa de la Z101: misión, visión, valores
- 2.2 Creación del manual de identidad corporativa
- 2.3 Definir la cultura organizacional
- 2.4 Definir sentido de pertenencia
- 2.5 Importancia de la descentralización de la Z101 de su Presidente

CAPÍTULO III. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- 3.1 Definición de medios
- 3.2 Medios que se usan en la comunicación interna
- 3.3 Importancia del uso de los medios en la comunicación interna

3.4 La tecnología en la comunicación interna

3.5 Las redes sociales en la comunicación interna

3.6 Las publicaciones internas