



**Trabajo Final para optar por el Título de
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

**Propuesta plan de comunicación interna del Departamento
Aeroportuario**

Sustentante

Julieta Lamano C.

Matrícula

2015-0235

Asesor (a):

Alicia M. Álvarez

Santo Domingo, D.N.

Diciembre, 2016

DEDICATORIA

A mis queridos padres, Julio y Patricia, que fueron mi principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, por sus sacrificios y trabajo, dándome todo su amor, apoyo incondicional y paciencia infinita, todo lo que soy hoy es gracias a ellos.

A mi pareja, Radhamés, que ha sido durante estos años mi mejor amigo y mi compañero inseparable, quien ha estado presente cuando más lo necesité, siempre brindándome todo el apoyo y amor incondicional.

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en una institución pública de la República Dominicana, en Santo Domingo D.N. Por su naturaleza, la institución de manera interna tiene una estructura estrictamente jerarquizada y cuenta con procesos regularizados. Posee una cultura organizacional conservadora y su disposición al cambio puede ser algo baja. Todos los proyectos y su ejecución, se llevan a cabo apegados a estándares previamente planificados y que constantemente se refuerza la confidencialidad de las informaciones con las que se maneja. Según lo establecido anteriormente, la comunicación interna se ve constantemente afectada y que, a su vez, repercute en el flujo de comunicación interdepartamentales y la relación que pueda existir entre jefe y subordinado. Por este motivo, se propone desarrollar un plan estratégico de comunicación interna, que ayude al mejoramiento y refuerzo de la comunicación entre la institución y los miembros que la componen. Para poder crear este plan, se realizó primero un diagnóstico de comunicación, en el cual se pudo observar a través de un análisis, la situación actual en materia de comunicación interna de la institución. En ese mismo tenor, se estudiaron los datos que fueron obtenidos dando como resultado una problemática en el flujo de información a nivel general.

Índice

Dedicatoria	i
Resumen	ii
Introducción	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	4
La comunicación	5
Comunicación organizacional	7
Comunicación interna	9
Funciones de la comunicación interna	11
Valor de la comunicación interna	12
Barreras de la comunicación interna	13
Nuevas tendencias	14
Herramientas de comunicación interna	18
Stakeholders internos	29
La comunicación interna en situaciones de crisis	30
Cultura organizacional	32
Recursos Humanos vs. Comunicación Interna	34
Conflictos ante la ausencia de comunicación interna	35
Clima organizacional	38
Liderazgo y compromiso	39
Marketing interno	42
Proceso de marketing interno	43
Planificación estratégica de la comunicación interna	44
CAPITULO II PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DEPARTAMENTO AEROPORTUARIO	48
Diagnóstico	49
Análisis situacional FODA	49
Metodología	50
Muestra	50
Instrumentos	50
Resultados del diagnóstico	51
Desarrollo del plan de comunicación interna	52
Objetivos, estrategias y tácticas	52
Unidad de comunicación interna	57
Presupuesto	59
Cronograma	60

Evaluación	61
Recomendaciones	63
Conclusiones	64
Bibliografía	66
Anexos	69

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en el Departamento Aeroportuario, una institución descentralizada del gobierno dominicano localizada en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana. Este trabajo se realizó durante el trimestre septiembre-diciembre del año 2016. Dicho estudio nace debido a la falta de coordinación en la gestión comunicacional con los diferentes miembros que componen la institución. Para el levantamiento de datos se utilizaron entrevistas y cuestionarios aplicados a cuarenta y ocho colaboradores de distintos niveles jerárquicos. Con esto se pudo obtener información relevante para la creación del plan de comunicación interna. Para la realización de este trabajo no se presentaron dificultades de ningún tipo.

En efecto, lo que se pretende lograr con este contenido, es una aportación a la institución un modelo de estructura que sirva como guía para la correcta gestión de la comunicación interna. Mantener a todos los colaboradores informados y sintonizados hacia un mismo objetivo. El papel que juega hoy día la comunicación dentro de las organizaciones, se ha convertido en un sistema dinámico, debido a que en todo momento se necesita que la información esté fluyendo y llegue a las personas indicadas. Las nuevas tecnologías también tienen un rol importante dentro del flujo de comunicación porque son herramientas que hacen que cada día exista una mejor comunicación en toda organización. La comunicación es esencial para cualquier acción humana ya que es un proceso de información tanto verbal como no verbal y es necesaria en cualquier ámbito donde se encuentren interactuando dos o más personas.

Cuando hablamos de organizaciones se puede creer en unidades sociales, compuestas por dos o más individuos que interactúan entre sí y que precisan de la comunicación para poderse relacionar y entenderse. Por esto, la comunicación dentro de las organizaciones es mucho más que solo mensajes verbales y no verbales, es hablar de relaciones humanas, interacciones y convivencias. La comunicación interna no ha tomado la fuerza que necesita aun dentro de las organizaciones. Si se le diera mayor importancia, se podría mejorar varios aspectos como el clima de trabajo, motivación, satisfacción y demás, dando como resultado una mejor cultura organizacional. Para tomar decisiones se necesita estar bien informados.

Preguntas de investigación

Este trabajo se comprometió en darle respuesta a las siguientes preguntas relacionadas a las variables de la comunicación interna

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna del Departamento Aeroportuario?

¿Cuál es la situación actual del clima laboral en la institución?

¿existe sentido de pertenencia entre los colaboradores?

¿Qué tan impregnada esta la cultura organizacional en esta institución?

¿Cómo es el uso de medios y canales de comunicación en el Departamento Aeroportuario?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Diagnosticar la comunicación interna del Departamento Aeroportuario de la República Dominicana.

Objetivos específicos

- Evaluar la situación actual de la comunicación interna del Departamento Aeroportuario.
- Determinar el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Analizar la cultura organizacional del Departamento Aeroportuario.
- Estudiar los medios y canales de comunicación interna utilizados.
- Desarrollar un plan de comunicación interna.

Justificación de la investigación

La presente investigación es oportuna, debido a que anteriormente no se había realizado un estudio de esta envergadura, un estudio que dé a conocer la situación de la comunicación interna de la institución mencionada. Este análisis de investigación arrojará resultados que servirán como base para la correcta ejecución de la gestión de la comunicación interna del Departamento Aeroportuario en función a un sistema comunicacional como parte del plan estratégico de la Dirección de Comunicaciones.

En el orden teórico

Fundamentada en teorías existentes, conceptos de distintos autores y expertos en el tema sobre la comunicación interna, cultura y clima organizacional. Esta investigación se basa en un marco teórico que sirve de apoyo para la realización de este diagnóstico y seguido de un plan estratégico de comunicación interna. El mismo será un trabajo que contribuya a aquellas personas que quieran desarrollar y ampliar este tópico y convertirlo en un aporte para su institución.

Mazzola, C. (s.f) “La comunicación interna no solo sirve para alinear la visión-misión de la empresa, sino que ayuda a mejorar los estilos comunicativos de los líderes ya sean directivos, gerentes o supervisores”

En el orden metodológico

Para la realización de este trabajo, se implementarán las técnicas de entrevistas profundas y cuestionario. Se entiende que son importantes y suficientes para la recolección de datos necesarios.

En el orden práctico

Permite el correcto uso de la comunicación interna, caminando de la mano con los demás planes estratégicos con los que cuenta la institución y que, a su vez, sea capaz de otorgarle las herramientas comunicacionales necesarias a los colaboradores para que sean capaces de solucionar cualquier situación en donde se vea afectada la cultura y comunicación organizacional.

Como resultado de lo anterior, es importante encontrar una herramienta que ayude a diagnosticar la comunicación interna en la organización, y a su vez, analizar la información levantada para implementar mejoras.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

La comunicación como tal ha estado presente desde la existencia del hombre en el mundo. A medida que el conocimiento humano fue desarrollándose y evolucionando, era necesaria la invención de la escritura para que esa información sea transmitida. La primera escritura evidenciada es la pictografía, que se basaba en dibujar símbolos que representaban objetos, luego esta evolucionó y pasa a ser cuneiforme, que se fundamentaba en cuñas grabadas en una tablilla de arcilla. Consecutivamente se crearon los elementos gráficos, el símbolo ya no solo era la representación del objeto, sino que también eran ideas y cualidades que formaban parte de este. Con el paso de los años la escritura paso a tener elementos fonéticos, eran signos que tenían un sonido determinado.

Desde hace unos siglos a la actualidad, la comunicación pasa a ser un eslabón importante no solo para que las sociedades se comuniquen entre sí, sino que está presente a un nivel organizacional que ayuda a que las empresas tanto públicas como privadas puedan trabajar de manera eficiente y en equipo para un mismo fin.

LA COMUNICACIÓN

Para Robbins, P. y Coulter, M. (2005), la comunicación es “La transferencia y la comprensión de significados, esto quiere decir que éstos se deben impartir y entender. La comunicación se establece cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitido exactamente como lo previó el transmisor” (p.256)

De tal manera, Martínez y Nosnik (1988) definen la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta” (p. 12).

Para ambos autores, la comunicación es aquella actividad que consiste en intercambiar un mensaje contemplado con una idea o pensamientos, en el cual la persona que reciba esta información sea capaz de entender y dar una retroalimentación del mismo hacia la persona que originó el mensaje.

Los autores Nosnik, A. y Martínez de Velasco, A. (1999) plantean que los siguientes elementos componen el proceso de comunicación y por los cuales son importantes:

Codificación: etapa en la que el emisor tiene una conceptualización para comunicar, la cual tiene que codificarla, es decir traducirla ya sea en palabras escritas u orales, pero que contengan un significado para el receptor.

Decodificación: una vez recibido el mensaje, el receptor debe encontrarle un significado e interpretarlo.

Feedback (retroalimentación): quizás el elemento más importante de todo el proceso de comunicación. Es la respuesta que recibe el emisor por parte del receptor. Esta fase puede manifestarse de manera directa o indirecta por el receptor (p.13-18).

Estos tres elementos son indispensables para llevar a cabo una correcta comunicación, según plantean los autores Nosnik, A. y Martínez de Velasco, A. Si alguno de ellos falla en el transcurso puede afectar al mensaje de manera que sea incomprendido por el receptor.

Destacando que, en toda organización sin importar los niveles jerárquicos con las que esta se defina, es sustancial que llevar a cabo una buena comunicación. Por ende, se requiere de un plan de comunicación interna para que la institución pueda hacer de la comunicación, una buena gestión en general contribuyendo con el buen desempeño de todos los miembros que la componen.

De esta manera, se podrá lograr una mejor y más eficaz gestión estratégica de los recursos de comunicación de los que dispone la organización para informar a sus públicos, lo que permitirá una mayor coherencia y una fuerte unión de todos los aspectos comunicativos de la organización.

Luego de ver la comunicación en su concepto más puro, adentrarnos en su historia y su evolución, así como algunos elementos que intervienen en ella de forma breve y precisa, seguimos ahora a abordar algunos temas que se desprenden de la comunicación como tal y los diferentes usos que estos tienen en ámbitos organizacionales.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2002) define la comunicación organizacional como “el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (p.306)

A su vez Chiavenato (2002, p.309) establece que dentro de las organizaciones la comunicación cumple las siguientes funciones:

- Control
- Motivación
- Expresión de las emociones
- Información

Para Castro, (2014) la comunicación organizacional es también

Aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de distintos niveles, los jefes y sus subordinados y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (p.5).

Dentro de toda organización existen dos tipos de comunicación que son la informal y la formal. Comenzaremos por definir la comunicación formal, es establecida por la propia empresa y es estructurada en función al tipo de la institución y de sus metas. A su vez, está sujeta a reglas y es controlada.

La comunicación formal tiene direccionalidad lo cual indica la importancia de la misma y se clasifica en:

Comunicación descendente: esta es la que va de la dirección o gerencia hacia el personal.

Comunicación ascendente: se caracteriza por que va del personal hacia la gerencia.

Comunicación horizontal: corre entre el personal de igual jerarquía, por ejemplo, entre gerencias.

Comunicación diagonal: esta abarca todos los departamentos, no necesariamente cubriendo una línea fija. (p.7-8)

Otro tipo de comunicación dentro de la organización es la informal, basada por la espontaneidad y no tanto en la jerarquía de la organización. Se establece a través de la interacción social entre los miembros y amistad o afecto entre las personas. Este tipo de comunicación puede afectar de manera positiva según como se emplee. Puede ser positiva porque ayuda a la integración de un grupo, pero a su vez puede ser negativa porque los chismes, rumores o cotilleos pueden distorsionar la productividad dentro de la organización.

La comunicación oportuna y eficaz es lo que identifica a empresas exitosas debido a que favorece el ritmo de cambio y el nivel de compromiso de todos los colaboradores de la organización. Los miembros que constituyen una organización deben recibir la comunicación indispensable para poder desplegarse eficientemente.

El gestor o persona encargada de realizar comunicación organizacional debe hacerlo a través de medios de comunicación que informen, integren y sobretodo que motiven al personal a cumplir con los objetivos de la institución. Esto a su vez tiene un beneficio hacia el exterior de la organización y es que podemos proyectar una imagen favorable, promover productos o servicios que ofrecemos, se puede lograr a través de las relaciones públicas o la publicidad.

Según Horacio Andrade (2005, p. 17) destaca que dentro de la comunicación organizacional pueden distinguirse dos categorías las cuales son:

Comunicación interna: conjunto de actividades que son efectuadas por la institución para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de medios de comunicación para mantenerlos informados, integrados y motivados, contribuyendo a un logro de las metas organizacionales de manera eficiente.

Comunicación externa: mensajes que son emitidos por la empresa hacia los diferentes públicos externos para mejorar y mantener la relación con ellos y a su vez, proyectar una imagen positiva.

COMUNICACIÓN INTERNA

Watzlawick, P. (1985) en su libro Teoría de la comunicación humana plantea lo siguiente con respecto a la comunicación interna:

En primer lugar, hay una propiedad de la conducta que no podría ser más básica por lo cual suele pasársela por alto: no hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta o, para expresarlo de modo aún más simple, es imposible no comportarse. Ahora bien, si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar (p.50).

La comunicación interna tanto como realidad y fenómeno corporativo siempre ha estado presente, debido a que es la esencia de cualquier organización humana. Es así como Watzlawic, P. (1985) plantea en sus principios de la comunicación humana, es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito.

A finales de los años setenta, en Estado Unidos como en Europa, surgen los organigramas como una función ligada a la estrategia de recursos humanos. Villafañe, J. (1998, p. 237) dice que dicha preocupación por la comunicación y la información en el regazo de la empresa fue “una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones.”

A mediados de los años noventa, la comunicación interna comienza a perder dependencia de las gerencias y de recursos humanos pasando a ser parte de la comunicación externa, lo que se conoce hoy día como la gestión de comunicaciones corporativas. En ese apartado, la comunicación corporativa y la comunicación organizacional se unieron y pasaron a ser partes de la imagen corporativa, identidad y cultura empresarial.

Ya no existía una sola dirección de comunicación, ahora estaba convirtiéndose en bidireccional y comenzaba a tener retroalimentación. No solo se trataba de informar a los colaboradores, sino de tener una conversación activa con los mismos. Fue así como la comunicación interna obtuvo la responsabilidad de motivar y activar la labor

de los empleados y paso a ser un elemento clave para determinar la identidad y cultura corporativa.

Las variables que componen la comunicación interna integran todos los elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativos. Según D'Humières (1993) las tres dimensiones que constituyen la comunicación interna son:

- La imagen y la identidad
- La información
- La animación.

La comunicación interna, al ser parte de la comunicación organizacional, está vinculada a toda aquella actividad o acción propia de una institución y a su vez requiere de la actualización de modelos organizacionales y de gestión. Cada vez, la comunicación pasa a formar parte de la estructura organizacional que permite crear y fidelizar una imagen coherente a los mensajes que se divulgan, especialmente al público interno. La comunicación es utilizada por las empresas para dar a conocer sobre sus servicios o productos y también para las actividades que desarrollan, con el objetivo de crear una imagen positiva ante sus diferentes públicos.

Los directivos no deben excluir la comunicación como una herramienta estratégica y operativa para optimizar la relación que existe entre el personal y a su vez lograr un posicionamiento de imagen.

Para tener una visión más clara de lo que es comunicación interna debemos tener presente lo siguiente: lo que no se comunica a lo interno de la organización, simplemente no existe. Sin una planificación adecuada, la comunicación va a fluir, pero no hacia donde queremos que vaya y, por último, se debe de planificar esta comunicación para gestionar que se quiere de ella, cuales conversaciones vamos a generar y como escuchamos a los colaboradores.

No debemos olvidar que los miembros de una institución son públicos tanto internos como externos, ya que pueden recibir mensajes desde los diferentes contextos en los que se desenvuelven. A su vez, son embajadores porque comunican hacia dentro y hacia fuera, ya sea portando noticias positivas como negativas.

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Lacasa, A. (2005, p. 34) establece que la comunicación interna cuenta con tres funciones principales, estas son:

Importancia del personal. Mantener un trato personalizado entre el colaborador y la institución, para que este se involucre y efectúe sus expectativas dentro de la misma, de manera que relacione el éxito personal con el éxito de la organización.

Al colaborador le gusta sentirse querido, apreciado por su empleador. Con esto se trata de conseguir que el colaborador obtenga el mayor conocimiento posible acerca de la cultura que se maneja dentro de la organización. Mientras más conozca sobre la cultura mayor será el conocimiento de la organización.

Cambio de actitudes. Con el paso de los años, las organizaciones han aprendido a trabajar con el cambio. Existen factores que obligan de cierta manera, a una organización a cambiar constantemente, y esto debe ser lo menos traumático posible para el recurso humano de la organización.

Incremento de la producción. Este se obtendrá a través del intercambio de información con los colaboradores y la dirección, cerciorándose de que esta se haga llegar de manera correcta al personal en relación con los objetivos de la organización.

La comunicación interna debe verse como un principio de relación o de unión de personas hacia la obtención de resultados. Si se ve desde ese punto de vista, la comunicación contribuirá a la institución una clara visión de la realidad actual en la que se encuentra y que distancia le falta por alcanzar la posición deseada.

La comunicación interna trata de hacer del conocimiento de los colaboradores lo que piensan los directivos de la institución, y estos a su vez, identifican el pensamiento de sus colaboradores, de manera que puedan conocerse entre sí. El compromiso de iniciar y mantener una buena comunicación, incide en los directivos de la organización.

VALOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Trani, J. (2015, p. 33) La comunicación interna cumple una serie de funciones y objetivos, que permiten a la institución, mejorar la eficacia en su actividad.

Uno de los aspectos que se logra obtener a través de una buena comunicación, es una mejora de la interactividad entre los colaboradores, tanto a nivel profesional como personal.

También puede mejorar la circulación de información dentro de la organización, a que esta se realice de manera rápida y fluida.

Favorece la coordinación de las tareas entre las diferentes áreas o departamentos de la institución. Esto posibilita a la organización que sea más dinámica y ágil, adaptándose con mayor rapidez a las futuras situaciones.

La comunicación interna porta un gran valor a toda organización, retener los talentos humanos potenciando sus habilidades y obtener de esto el sentimiento de pertenencia de los colaboradores; incrementando la fidelidad en aquellas personas que son claves para lograr el éxito en la institución.

Es muy importante establecer un vínculo con cada persona que forma parte del recurso humano de nuestra empresa, ya que contribuye a mejorar el aprovechamiento del potencial de los colaboradores y de la gestión de sus talentos dará como fruto, un mayor beneficio empresarial y mayor productividad.

Todo lo que intenta hacer la comunicación interna es mejorar la calidad de la vida laboral y a la calidad del servicio.

Se debe recordar, que, dada la competitividad del mercado, la organización no solo debe mejorar y competir a nivel de calidad de servicios o productos que esta ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que la organización les brinde a todos sus colaboradores.

En la búsqueda de la calidad absoluta, la comunicación aparece como un elemento clave, haciéndose cada vez más necesaria su planificación y uso adecuado de las estrategias, de tal modo que otorguen una óptima eficacia en los mensajes que se vayan a comunicar.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Al momento de realizar comunicación interna, las barreras son las cosas más importantes a tener en cuenta.

De acuerdo con Thomas (2002) las barreras pueden definirse como “todas aquellas interferencias que pueden limitar la decodificación del mensaje. Estas interferencias pueden perjudicar una comunicación, filtrarla o darle un significado equivocado”.

Siguiendo con la filosofía de Thomas, las barreras pueden clasificarse en tres vertientes:

Personales: aquellas interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, valores y malos hábitos de la persona. Se constituyen por interferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, de la tendencia a juzgar y valorar aquellos malos hábitos de escucha. Estas barreras propician una distancia psicológica que impide una comunicación ideal. Las emociones actúan como filtros de la comunicación, se ve y se oye lo que las emociones permiten.

Físicas: toda interferencia que ocurre en el ambiente donde se realiza el trabajo, están constituidas por interferencias en el canal de comunicación. A esto se refiere, a sonidos molestos que intervienen negativamente en el proceso de comunicación, es decir, los ruidos.

Semánticas: estas barreras surgen de la limitación que tienen los símbolos con los que usamos para comunicarnos, cuando no tienen el mismo significado para emisor que para el receptor. Usualmente, los símbolos tienen una gran variedad de significados y nosotros escogemos uno en concreto. Una barrera semántica conduce a una barrera emocional que bloquea la comunicación. Otro problema que constituye esta barrera, es el significado múltiple. Para que no ocurran mal entendidos o confusiones, se debe acudir al contexto de la comunicación en el que las palabras adquieran su significado apropiado.

NUEVAS TENDENCIAS

Cuando se toca el tema de nuevas tendencias en cuanto a comunicación, se pueden encontrar tendencias antiguas, oriundas e inseparables a la naturaleza humana, sin embargo, estamos viendo hoy como claves al momento de impactar y buscar efectividad al comunicar. El uso de nuevas tendencias en comunicación interna está creciendo a nivel organizacional, que buscan impactar al público interno, ser más efectivos generando sentido de recordación y adhesión. A continuación, se mencionarán las tendencias que están siendo utilizadas para generar esas acciones (Cáceres, 2016.p.94).

Team briefing: es una práctica institucionalizada de comunicación en cascada, con retroalimentación que facilita la bajada de información a través de la organización, cuenta con un proceso claro y organizado, pero sin perder la empatía y la comunicación coloquial de los equipos.

Esta práctica debe iniciarse desde la dirección de la organización, su compromiso como el mensaje conjuntamente con el apoyo del departamento de comunicación interna. Cáceres, S. (2016) nos aconseja las siguientes recomendaciones para un buen team briefing:

- Anunciar el comienzo de la reunión informativa
- El encargado de realizar el brief debe dar cuenta de información general y local de la organización.
- Empezar por la información positiva para concluir con la más compleja.
- Contestar toda clase de preguntas y dudas.
- La persona a cargo debe contestar las preguntas que el equipo no ha realizado, pero que pudieran haber surgido, para aclarar posibles temas.
- Tomar nota de todas las preguntas que hecho y de aquellas que no podido ser contestadas, estas serán pasadas a la gerencia de comunicación interna.
- Recordar al equipo la siguiente fecha de reunión.

Branding interno

Otra tendencia es el branding interno, esta es utilizada en campañas internas buscando potenciar la marca de la organización hacia el interior de ésta, utiliza

técnicas de marketing tradicional para generar un impacto comunicacional entre los colaboradores para comunicar diferentes aspectos o cambios. Este tipo de técnica es comúnmente usada cuando percibimos que los miembros de nuestra empresa no se sienten identificados con ella o no se sienten comprometidos con lo que la institución comunica externamente.

Para poder elaborar una marca interna que incorpore los atributos de la marca en mensajes claves, generando a su vez, una correspondencia entre identidad y marca se debe mostrar que los colaboradores son los protagonistas de esta. Cáceres (2016) nos dice que logramos con esta técnica:

- Fidelización de los colaboradores.
- Afianzamiento de la cultura organizacional.
- Sello o marca de liderazgo.
- Compromiso
- Identidad

Endomarketing

Endomarketing o marketing interno, se habla de tomar las técnicas de mercadeo para usarlas dentro de la empresa para comunicar programas, información clave o nuevos procesos de la institución. Estas campañas buscan generar un impacto en las audiencias internas apostando por la gestión del cambio o la innovación.

Al igual que en las tendencias anteriores, Cáceres (2016) nos recomienda una estructura de endomarketing, la misma se detalla a continuación:

Expectativa o intriga: esto invita a los colaboradores a informarse más.

Resolución de expectativa y lanzamiento: se pasa a la etapa siguiente a la expectativa lanzando una campaña como tal, con slogan y mensajes claves a comunicar.

Mantención: las tácticas y medios que nos ayudaran con los contenidos de la campaña y el relato definido.

Cierre: se concluye con la campaña.

Brand Experience

El Brand Experience o experiencia de marca: comunicación participativa para gestión del cambio, esta logra que una marca sea capaz de transformarse en una experiencia. Es importante que entendamos que la audiencia interna también percibe, se sensibilizan y creen en proyectos y cambios organizacionales, cuando son capaces de vivir una experiencia y no solo reciben mensajes a través de medios.

La experiencia debería tener al menos estos tres aspectos bases para lograr un alto nivel de recordación:

Lenguaje o razón (el mensaje): se debe tener bien claro qué queremos comunicar a través de la comunicación participativa.

Emoción (parte importante de la experiencia): esta debe invocar a la emoción generando un sentimiento en aquellos que ayude a penetrar el mensaje y hacerlo parte de cada uno.

Cuerpo al hacer o vivir una experiencia (acción del individuo): involucrar nuestro cuerpo en una acción comunicativa.

En la comunicación interna el Brand Experience puede desenvolverse de dos maneras: transmisión de un concepto y traspasar el valor de la marca de lo externo a lo interno.

Como en los puntos anteriores, Cáceres, S. (2016) hace sus recomendaciones para obtener una experiencia de marca exitosa con el público interno:

- Generar compromiso de los líderes y alta dirección.
- Preguntar a los colaboradores.
- Identificar los aspectos claves a comunicar.
- Definir las audiencias y sus características.
- Salirse de la caja, ir más allá de lo que se conoce.
- Crear una campaña de comunicación interna.

Storytelling

El storytelling, esta técnica puede ser utilizada en comunicación interna para lograr el compromiso y la pertenencia de los colaboradores. Esto se debe a que contar historias (en su traducción al español) hace que bajemos la guardia, tiene su base en la persuasión, pero a través de la emoción. Puede ser utilizado en distintos medios como revistas internas, página web institucional o hasta un discurso corporativo, aunque estos medios son positivos, se recomienda que se utilice el lenguaje hablado y audiovisual, así como las redes sociales porque nos permiten multiplicar el inicio y mantenimiento de la historia.

Estas historias son las que generan orgullo, porque son reales y otorgan reconocimiento e identidad a quienes las protagonizan, en este caso los miembros que conforman las empresas.

Se debe tomar en cuenta:

- A quien se le va a hablar
- La historia debe ser real
- Personal
- Sencilla
- Que tenga y transmita un sentido

Comunicación 2.0

Siguiendo con la comunicación 2.0 y sus herramientas aplicadas a la comunicación interna. Esta es una manera diferente de hacer comunicación. Se trata de una nueva forma de relacionarnos con nuestros públicos y en la experiencia que para ellos entienden que es consumir comunicación. Esto nace porque muchas organizaciones bloquean el uso de redes sociales en los equipos de trabajo, pero no toman en cuenta que el colaborador está conectado en sus teléfonos inteligentes. La idea central de todo esto es que se utilicen las redes sociales internas para crear una cultura 2.0, estableciendo un diálogo real entre iguales con el público interno.

Dentro de las tendencias vamos a mencionar las dos últimas para concluir con este acápite, que son: los corresponsales internos y la gamificación. En la primera, es

donde la comunicación se hace participativa generando un equipo comprometido y motivado con los objetivos y metas institucionales. Para la gamificación, se usa la teoría y la mecánica del juego para enlazar a los usuarios. Las empresas están comenzando a poner en práctica los juegos para promocionar capacitaciones y así evaluar niveles de aprendizaje o simplemente mejorar el clima laboral.

No limitemos la comunicación interna solo a lo informativo, también están la cultura organizacional, identidad, pertenencia, clima laboral, compromiso, liderazgo y gestión del cambio, Gutiérrez, E. (s.f).

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Toda empresa debería hacerse la siguiente pregunta, ¿Cuántos malos entendidos han surgido en nuestro ámbito laboral debido a una comunicación interna deficiente? Esta es una de las cuestiones existentes en toda institución de la actualidad y que no saben dar una respuesta clara que ayude a tomar acciones sobre el tema.

En este apartado mencionaremos las herramientas de comunicación que según sea la situación, son adecuadas para una correcta y eficiente gestión de comunicación interna.

El gestor o encargado de comunicación interna debe ir más allá de los correos electrónicos que, dicho sea de paso, es una de las herramientas más usadas hoy día en el área de comunicación, pero que puede ser complementaria con otras para que su alcance sea mucho mejor debido a que hay empleados que no tienen acceso a correos electrónicos o tienen una dirección grupal.

Podemos clasificar las herramientas en dos grupos esenciales que son: digital y escrito. Cada una de estas se debe aplicar según la situación que se desarrolle y en su mayoría deben emplearse junto con otras para obtener un mejor resultado. Proseguiremos a desarrollar y definir cada una de estas que comprenden los grupos mencionados, correspondientemente.

Herramientas comunicación interna digitales

Wiki

Comenzaremos por la Wiki, el Instituto de Tecnologías Educativas la define como “un espacio colaborativo fácil y rápido de usar que se compone de una estructura de páginas y es hipertextual, pues los enlaces son los que relacionan todos los contenidos”.

El Wiki pretende reunir toda documentación de los departamentos diversos con la que cuenta donde tenga una sección de novedades que puede aparecer al momento de iniciar el sistema, de manera que sea lo primero que vean los colaboradores al encender su computadora. Una de las ventajas es que es muy sencillo de administrar y de mantenerlo actualizado, por parte de los empleados como por los responsables. Para la institución esta herramienta es ideal para compartir conocimientos, fomentar la participación de los colaboradores para que estos puedan editar o corregir las páginas existentes sin dejar que desaparezcan las versiones anteriores. Nos permite compartir un cronograma o calendario de actividades y tareas, publicar informaciones y realizar seguimientos acerca de los proyectos que se tienen en diferentes áreas, compartir documentos interdepartamentales, entre otras cosas.

En cuanto a la gestión de reuniones, permite una mejor organización al momento de convocar a los colaboradores para asistir a reuniones de manera más dinámica porque les da acceso a visualizar la ubicación del punto de encuentro mediante google maps, exponer los detalles de la misma, subir documentación respecto al tema de la reunión, las personas que asistan pueden confirmar su presencia.

Mensajería instantánea

La mensajería instantánea es otra de las herramientas que están siendo utilizadas en la actualidad, y es que esta nos da la facilidad de crear grupos de trabajo tanto para los que están presentes en smartphones como en computadoras de escritorio y así establecer una alineación y coordinación estén estos en constante movilidad como los que no. En este sentido, obtendremos a toda la empresa en una misma línea, siempre y cuando esta herramienta sea utilizada de forma correcta y se establezcan límites en cuanto a su uso.

Algunas de las empresas prohíben el uso de estas herramientas durante el horario laboral, pero es una idea casi imposible de realizar ya que no podemos darle la espalda a algo que forma parte de nuestra vida diaria. Las organizaciones deben de hacer un correcto uso de la misma para sacar provecho.

Una de las plataformas más usada de mensajería instantánea, que, dicho sea de paso, la más conocida, es WhatsApp, está siendo implementada por muchas organizaciones alrededor del mundo como herramienta de la comunicación interna.

Esta herramienta nos ofrece varias ventajas como una aplicación empresarial, las cuales son:

Comunicar logros y éxitos instantáneamente: se tiene una comunicación en tiempo real. El estilo usado en este tipo de canal es informal, rápido y directo. Para estos casos muchas de las empresas utilizan el email institucional, pero este ralentizaba la recepción de la comunicación. Es por eso que han ido sustituyendo el email por WhatsApp u otra aplicación de mensajería para comunicar informaciones seleccionadas y maximizar su eficiencia.

Es excelente para la lluvia de ideas o brainstorming, cuando un usuario se le ocurre una idea puede compartirla con sus compañeros de trabajo al instante a través de la aplicación, pudiendo todos colaborar y dar diferentes opiniones sobre la misma y llegar a un fin común de manera presencial.

Esta aplicación puede ser usada en teléfonos inteligentes como en la web, lo que garantiza más comodidad, además de que no implica ningún costo para la empresa Muñoz, J. (s.f).

Intranet

González, T.(s.f) podemos definirla como un sistema privado de información y colaboración que emplea estándares y programas de internet y que esta únicamente diseñada para ser utilizada en el ámbito laboral.

Esta herramienta nos permite crear distintos departamentos y espacios, donde los empleados y los administradores de la misma puedan comunicarse a través de ella sin necesidad de tener que esperar a que contesten correos. También es útil para

recopilar documentos importantes y que sean de interés para todos los departamentos. Existen distintos modelos de Intranet, que a su vez incluyen distintas herramientas de comunicación, que facilitan su uso.

Están revolucionando y transformando la comunicación interna y la idea del trabajo, gracias a que ofrece posibilidades de intercambiar informaciones y fomenta la cooperación entre equipos, poniendo en manos de los colaboradores toda información necesaria de una forma rápida y sencilla.

Las intranets tienen tres objetivos fundamentales que son:

Reforzar la cultura organizacional, ¿de qué manera? Involucrando a los miembros de la organización.

Agilizar toda información interna a través de la ampliación del acceso a la misma, el flujo de trabajo y la comunicación entre los colaboradores de la organización.

Optimizar los procedimientos, ayudando a mejorar procesos internos y el trabajo diario.

Las ventajas del uso de intranets pueden clasificarse en dos tipos que son tangibles e intangibles. Las tangibles son:

Aumento de la productividad

Puede decirse que es la más importante de las ventajas y es que el acceso que se tiene a tanta información que está actualizada hace que se ahorre tiempo. Si se le suma una aplicación que facilite la labor de los colaboradores, será significativo el aumento de la productividad de los mismos.

Reducción de costos

Es evidente que mientras menos papeleo exista y más rapidez en las comunicaciones, se tendrá como resultado un ahorro significativo porque se pierde menos tiempo en realizar los procesos administrativos.

Escasa inversión

Crear una intranet no es una inversión costosa y tiene la ventaja que se amortiza rápidamente. Al ser un sistema abierto, puede pasar de equipo en equipo sin necesidad de cambiar estos por otros más costosos o únicos.

Los procesos son más rápidos

Al momento de realizar algunos procesos internos, la intranet aporta agilidad para llevarlos a cabo, debido a que simplifica y elimina tareas simples. Por ejemplo, la solicitud de reservación de un salón para reuniones, no hace falta llenar un formulario impreso para luego ser autorizado y supervisado, sencillamente se puede hacer vía intranet.

Las ventajas palpables que se han expuesto anteriormente, tienen un significado importante en cualquier organización, la gran motivación que lleva a muchas empresas a implantar una intranet es la mejora en las comunicaciones y es que también trae ventajas intangibles muy importantes, las mismas serán detalladas a continuación.

Una mejor infraestructura informativa

El objetivo principal que tiene una intranet es que su flujo de comunicación sea bidireccional, lo que es un gran avance para aquellas empresas que solo tienen un flujo unidireccional donde la información tiene que ser enviada varias veces para enterar a todos los departamentos.

Da un diseño personalizado

Lo bueno es que una intranet puede ser diseñada en función a las necesidades de la organización y de sus colaboradores. Esto facilita el trabajo de estos que tienen día a día. Tanto la información como las aplicaciones deben estar acordes a las necesidades y expectativas.

Conocimientos compartidos

Cada departamento debe gestionar y mantener su propia documentación en la intranet común. De esta manera las informaciones están a disposición de todos los miembros que componen la organización sin tener que estar pidiendo un archivo o

expediente cada vez que lo necesiten. Simplemente acceden y tendrán disponible documentación previamente autorizada.

Actualización en tiempo real

Toda información y por tanto el conocimiento puede ser actualizado y ser difundido al instante, facilitando enormemente el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

El objetivo más importante que tiene una intranet es componerse como un punto de encuentro laboral al que un usuario accede a través de su navegador de internet. Toda la información que alberga la intranet está disponible todos los días las 24 horas, ya sea que el usuario este de viaje o trabajando desde otro lugar que no sea su punto de trabajo.

No se tiene que esperar a obtener una respuesta por las vías tradicionales que normalmente ralentizan los procesos comunicacionales de la organización. Las intranets aportan a la empresa una lista de tareas como llenar formularios en línea, consultar documentos y ordenar materiales.

Blog interno

Esta es otra herramienta que es de gran utilidad para la comunicación interna y se trata sencillamente en enfocarse en comunicar noticias corporativas hacia los clientes internos, que son nuestros empleados. El objetivo de este es que se deje en claro las políticas corporativas para que todos caminen hacia una misma dirección y que así no haya brechas. Con este aspecto todos podrán comprender por qué se han tomado ciertas decisiones, Zapata, L. (2013).

- Un blog aporta a una organización los siguientes beneficios:
- Mejora el tráfico de la página web de la institución.
- Se logra fidelizar al público interno
- Incrementa la búsqueda orgánica en los buscadores

- Fortalece a la reputación de la imagen
- El contenido es compartido a través de las redes sociales
- Minimiza los gastos de inversión publicitaria online

Redes sociales corporativas

Las redes sociales corporativas son plataformas que han sido diseñadas especialmente para conectar a los miembros de una organización y así poder comunicar publicaciones, coordinar proyectos o iniciar conversaciones.

Las redes sociales corporativas se pueden incorporar con cualquier otro tipo de herramienta, ya sea la Intranet, complementando un wiki o simplemente el correo electrónico, que es la principal herramienta de comunicación con otras empresas. La ventaja es que la mayoría ya sabe cómo funcionan las redes sociales y los empleados la utilizarán de forma natural.

Gorgoso, A. (2014) detalla algunos beneficios del uso de esta herramienta en cualquier institución o empresa:

Desde luego, la principal ventaja que tiene es que mejora la comunicación interna de la empresa: como se ha estado diciendo en puntos anteriores, lo que se quiere lograr es una comunicación bidireccional, haciéndola más social ya que involucra la participación de todos los colaboradores partiendo de un mismo nivel. También agiliza la comunicación interna porque desde una misma plataforma todos los procesos pueden realizarse desde allí.

Aumenta la efectividad de la organización, permitiendo compartir el talento de los colaboradores, cada uno de ellos puede colaborar con sus opiniones acerca de un tema específico y así deliberar y elegir la mejor solución a un problema.

La motivación de los empleados aumenta, al aportar un granito de arena se sienten valorados y escuchados por parte de la empresa. Además de que los colaboradores pueden reconocer a otros sus labores.

Muchas veces los directivos no identifican nuevos talentos internos porque no tienen la oportunidad de conocer a los empleados y no están conscientes de los talentos que pueden estar perdiendo. A través de las redes sociales corporativas, los

colaboradores pueden exponer sus talentos estando expuestos a los niveles más altos.

Font, L. (2013) “La implementación de una red social corporativa es un paso necesario para la evolución de las empresas que se enmarca en el paradigma del Social Business y como tal necesita una correcta gestión del cambio para asegurar su éxito”.

Herramientas de comunicación interna físicos

Dentro de este apartado, veremos herramientas de aplicaciones impresas que se desarrollan en las organizaciones y que ayudan a los colaboradores a fortalecer el lazo de confianza entre todos los miembros que componen la empresa.

- **Notas informativas:** son documentos que contienen noticias sobre acontecimientos recientes o futuros de la institución. Deben ser breves y establecer cuales temas se comunicarán a través de esta. Pueden ser difundidos por correo interno, personal o en murales y deben ser llamativos a la vista del lector con una excelente ortografía que ha sido verificada correctamente.
- Los **murales** son otra opción: también llamados carteleras; en este se publica información pública y general por el cual se divulgan acontecimientos de importancia para todos los miembros de la organización. En ocasiones puede llegar a ser obsoleto puesto que se pierde la atención con facilidad si no se mantiene actualizado. Cada contenido que se publique debe estar organizado para que facilite la visualización, utilizar imágenes de preferencia, fotografías de los colaboradores. Es de suma importancia renovar y actualizar la información y se debe verificar la veracidad de toda información que vaya a ser publicada.
- El **briefing** es un documento escrito que contiene información de un cliente o de la misma institución. Debe elaborarse al inicio de un proyecto o diagnóstico de comunicación. Se debe tomar en cuenta lo que se quiere comunicar y cuál es la importancia de que esas personas sepan dicha información. Manejar de manera cuidadosa debido a que contiene información importante. El mismo

puede estar anexado con varios problemas que puedan producirse dentro de la organización acompañada de soluciones para los mismos.

- **Buzón de sugerencias**, un espacio dedicado para los miembros de la empresa o visitantes a la misma, dándoles la oportunidad de expresar sus opiniones respecto al servicio ofrecido, las instalaciones u otros aspectos. La información que se reciba debe ser procesada y remitida a las personas encargadas de las áreas o departamentos que se encuentran implicados como medio a tomar en cuenta para mejoras. Estos deben estar ubicados en un lugar visible y de fácil acceso para todos, deben tener todos los elementos necesarios como lápiz, bolígrafo, hoja para llenar y se debe hacer un seguimiento continuo y mostrando que se están tomando las medidas correctas frente a las sugerencias.
- **Carta al personal**, esta es usada en momentos que se necesita difundir información de importancia como resultados o cambios institucionales. Consisten en que son breves, claras y concretas, de esta manera los miembros podrán entender sin dificultad la comunicación, se aconseja que no se realicen de forma múltiple con un destinatario común sino personalizado, para que esto se desarrolle con éxito es recomendable trabajar con una base de datos con los nombres de todos. La carta debe estar enfocada en un solo tema y no debe usarse en más de tres ocasiones en el año debido a que es un trabajo arduo, pero de gran impacto.

A diferencia de la carta al personal, la carta directa representa una posibilidad de establecer una relación con las personas, haciendo uso de un día especial para acercarse al personal. Estas son enviadas de manera oportuna, el líder debe recibir la información solo logros personales para determinar a quien se le enviara esta herramienta. Conlleva una redacción informal y motivadora y sobretodo, debe estar personalizada, enviada por el jefe o líder de la institución.

- **El manual del empleado** es una herramienta de comunicación que detalla información necesaria y de interés sobre la organización, que permite el cumplimiento de las metas que la misma tiene. En él se encuentra la misión, visión y valores, políticas institucionales, políticas del personal, procedimientos a seguirse, entre otras informaciones. Su redacción debe ser de forma amigable y dejar clara la importancia de que cada colaborador entienda como

funciona la institución. Debe ser entregado desde el día uno de cada empleado y darles seguimiento para dar fe de que su entendimiento y, por último, debe estar claramente seccionado y estructurado según los objetivos de la institución.

Otra herramienta es el manual de funciones, a diferencia del anterior este manual establece claramente las funciones o responsabilidades de cada área, detallando como esta intervienen en el ejercicio general de la empresa. La misma debe estar contenida por la misión, visión, objetivos y descripción de cada departamento y sus responsabilidades. Este manual se complementa con el manual de empleados. Debe ser breve y conciso para que los colaboradores puedan leerlo de manera rápida y les sea de ayuda para determinadas situaciones.

- **El memorando** es un documento formal normalmente entregado de manera física y que es usado para comunicar disposiciones, consultas, órdenes, informes, etc. Cada vez que se recibe un memorando deben archivarse y tanto quien lo envía como para quien recibe debe quedarse con una copia como constancia de haberlo recibido. De igual manera si es enviado de manera electrónica, debe imprimirse y archivarse como un físico, a su vez, debe detallar de que área proviene y a la que va dirigida junto con el asunto a tratarse y número del mismo.
- **Carpeta de bienvenida** es una guía que se le hace entrega a los nuevos integrantes de una empresa con el fin de informales todo lo necesario sobre la misma, como, por ejemplo, su historia, organigrama, colaboradores que la componen, etc. La información que contenga debe ser liviana y clara para un mejor entendimiento de todos, dicha información debe ser de interés y ser entregado a los miembros que serán fijos de la institución.
- **Un dossier** es una recolección de imágenes y noticias sobre la empresa y sus actividades. Este es dirigido a los directivos y ejecutivos y también puede ser entregada a la prensa para complementar una nota de prensa. Las imágenes deben tener una explicación entendible y se debe considerar todo tipo de información pertinente a la institución. No se recomienda que el dossier sea demasiado extenso, al menos que la información que contenga no pueda ser resumida debido a su importancia.

Otra herramienta de hoy es la publicación institucional que en la mayoría de casos su diseño es el de una revista. Tiene como fin único informar, motivar y generar confianza tanto al público interno como externo y se muestran los logros que obtuvieron las diferentes áreas. Primero se debe investigar cuales temas son de interés por parte de los públicos y su manera de leer al igual que el lenguaje, debe ser llano y que sea comprendido por todos.

- Las **revistas** son otras de las herramientas internas, estas motivan a la lectura de los colaboradores y siempre están relacionadas con la naturaleza de la empresa. Se debe de realizar una rotación frecuente y una actualización de las mismas. Deben ofrecer únicamente al desarrollo profesional y personal de los miembros de la institución.
- **Revista interna.** Es una publicación interna ya sea impresa o digital en la cual se enseña información general de la institución; acontecimientos importantes internos, actividades y eventos, resultados de planificación, entre otras noticias. Conlleva un gran trabajo y representa un costo para la empresa. Se recomienda realizar su elaboración periódicamente, pueden ser mensuales, bimensuales, trimestrales o cuatrimestrales, todo dependerá de las capacidades de la empresa. Para que no se vuelva aburrida y provoque desinterés en los lectores, se deben incorporar imágenes y fotografías de los colaboradores.
- **Los informativos en LCD,** esta es una manera fácil y completo de impartir los puntos más relevantes desarrollados en la organización y que pueden ser colocados en un punto donde el público pase más tiempo, como en el lobby o sala de estar. Esta es una herramienta que tiene un alto costo y requiere de mucho trabajo para su coordinación y producción. Los mensajes deben ser cortos y fáciles de entender, para esto deben estar bien redactados. Y también, el uso de graficas con buena resolución o imágenes para llamar la atención del público.

Por último, pero el más importante de todos es la política de comunicación. Este documento es el que establece las relaciones entre las personas de la institución y las áreas o departamentos que la componen, con el objetivo de aplicar acciones de

comunicación para cumplir con las metas fijadas. Debe contener el uso y objetivos de las herramientas de comunicación interna y externa. El mismo debe ir acompañado de un plan de comunicación ya sea semestral o anual. Este documento ayuda a establecer referentes para saber cómo relacionarse con los stakeholders o públicos de interés y debe dejar claro cómo se manejarán las herramientas de comunicación tanto interna como externa.

Toda empresa tiene un gran abanico de opciones de herramientas de comunicación interna, las cuales permiten acercarse de la mejor manera posible al público hacia el cual se dirige. Todos estos medios de comunicación interna se diferencian en su costo como en las características físicas, es decir, su alcance, frecuencia, uso interno, segmentación y posibilidad de ser personalizado y la forma en que pueda persuadir al lector en su nivel de impacto, recordación, saturación y el tipo del lenguaje con que se maneje.

Cada vez más, las políticas de comunicación interna de las instituciones son cada vez más complejas. Hoy día, los comunicadores están pasando de ser proveedores de información a socios estratégicos de la empresa, se exige a profesionales del área que mejoren la conexión de los colaboradores con la organización de manera que formen a los líderes con las capacidades y recursos suficientes para comunicar eficientemente todos los mensajes Buenaño, D. & Murillo, H. (2013).

STAKEHOLDERS INTERNOS

Pitman (1984) “stakeholder”, término inglés usado por primera vez por R. Freeman en su obra titulada “Strategic management: A stakeholder approach” para referirse a “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”.

Una organización que se basa en la relación que tiene con sus públicos internos es una que elabora sus valores empresariales o institucionales y sociales, teniendo en cuenta a:

- Colaboradores
- Directivos
- Proveedores
- Clientes
- Comunidad

Se debe identificar cual es nuestro público interno para segmentarlos y poder lograr una comunicación interna efectiva. Comunicando a según las personas hacia las cuales nos dirigimos.

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN SITUACIONES DE CRISIS

La comunicación en situaciones de crisis es la herramienta ideal para salir bien posicionado de estos casos, del cual se pueden sacar ventajas si se resuelve positivamente. Se recomienda actuar de manera rápida y eficaz, evaluando cada situación de forma instantánea debido a que el trabajo más complejo en estos casos recae en la evaluación del escenario y en la decisión que se debe tomar.

Es posible que una crisis interna lleve a dar la razón que una buena política de comunicación interna hubiese sido la mejor opción para contener la crisis. Es en situaciones extremas en donde se entiende que la comunicación interna es una herramienta de gestión. Esto nos lleva a que una estrategia de comunicación forma parte de un plan que no puede improvisarse solamente cuando exista un caos. El principal objetivo de la comunicación en crisis, es mantener a toda costa una percepción positiva y precisa de la institución. Establecer una comunicación transparente y comprensible entre los públicos, para así mantener una confianza. Es bien sabido que una organización que posea un comité de crisis podrá afrontar mejor estas situaciones debido a que cuenta con buenas herramientas para enfrentar a los medios de comunicación masivos.

Con la anticipación se pueden tomar mejores decisiones cuando se pasa por una crisis o se optimizan las acciones de la organización, preparándonos a enfrentar lo que venga. Resulta mucho más económico y eficaz realizar una inversión durante la fase de prevención que hacerlo cuando ya no se tenga otras opciones. De tal forma, el comité de crisis se pondrá en alerta y estará activos ante cualquier evento.

Normalmente, pasan cuatro etapas lógicas durante el proceso de gestión de crisis:

1. **Identificación.** Se reconoce la crisis, se verifican las informaciones que circulan, medir su intensidad y calcular las consecuencias de estas.
2. **Enfrentamiento.** Adoptar una actitud mental. Es en esta etapa donde se pone a prueba la capacidad de la institución para afrontar la crisis.
3. **Resolución.** Aplicar el plan de comunicación.
4. **Postcrisis.** Cuidar la imagen de la organización.

Universidad de Palermo, (2008).

La importancia de utilizar una estrategia de comunicación en momentos de crisis, pone en evidencia la vulnerabilidad de la organización. Toda crisis puede atacar a cualquier tipo de negocio, sea grande o pequeña, pública o privada. Si no están preparadas pueden sufrir consecuencias graves. Cada vez más, los directivos están notando que no solo es importante como consecuencia el daño financiero, sino que el daño a la imagen o reputación de la organización puede ser mucho más perjudicial. Todos sabemos que la imagen de una compañía puede construirse durante años, pero en un abrir y cerrar de ojos esta puede venirse abajo, si no se está preparado para afrontar una crisis.

Dentro de este artículo, se pueden mencionar dos tipos de crisis por las cuales las organizaciones pueden afrontar. A nivel interno, para este se requiere de herramientas y medios de comunicación que permitan lograr que todos los colaboradores conozcan los objetivos e intereses de la organización, para lograr un equilibrio y minimizar los futuros conflictos, crisis o rumores. A nivel externo, identificar a los diferentes públicos y dirigirles mensajes simples y concretos, de manera que se resalte la cultura organizacional. Para ambos casos es indispensable contar con un plan de crisis que pueda ser flexible y adaptable a toda eventualidad, a su vez, se requiere de una persona capacitada en el área de comunicaciones para que pueda manejar el caos y las reacciones que este pueda traer consigo. La comunicación debe ser el eje central de toda organización.

Es importante considerar algunos aspectos, pre, durante y post crisis. Previo ante cualquier situación de crisis, se requiere organizar un comité de crisis, seleccionar a

un portavoz oficial, identificar cuáles son aquellas zonas de crisis y crisis potenciales, y para cada una de ellas, establecer una estrategia comunicacional. Durante la crisis, se debe dar a conocer y recolectar todo lo que diga la prensa al respecto, publicar rápidamente los hechos a cada momento a los colaboradores, ayudar a la prensa con la información necesaria. Por último, luego de haber superado la crisis, se debe evaluar el funcionamiento del plan de crisis y corregir aquellas brechas encontradas de tal manera que se puedan manejar mejor, las futuras situaciones.

Contreras, D. (2006).

CULTURA ORGANIZACIONAL

De la siguiente manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores. La cultura organizacional es:

El conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos. (Ralph D. Stacey, citado por Barón, 2006).

Esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos (Zapata, 2007).

La cultura organizacional se entiende que es actualmente, una ventaja competitiva de toda organización. La cultura organizacional se gestiona, apalanca y comparte a través de la comunicación interna. Cuando esta cultura está bien presente y definida en la organización, se pueden desarrollar proyectos, cambios, toma de decisiones y dar posibilidades de innovación.

La cultura organizacional nos da las bases de quienes somos como institución, cuales son nuestros valores que nos sustentan y como debemos realizar las cosas. También

comprende los hitos y ritos de la organización, el lenguaje y estilo de comunicación con la que se manejan.

La cultura puede caracterizarse como débil o fuerte, según el nivel de influjo que tenga el comportamiento de los empleados que componen la organización.

Las características de una cultura organizacional débil son:

- ✓ Cambios frecuentes en los miembros clave
- ✓ Diversificación hacia muchas áreas de negocios
- ✓ Muchos casos de crisis y cambios
- ✓ Expansión geográfica

Sin embargo, las características de una cultura organizacional fuerte son:

- ✓ Tienen un liderazgo definido
- ✓ Se trabaja en equipo
- ✓ Tienen rituales compartidos
- ✓ Tecnología actualizada

Debe de haber una visión, que proyecte la imagen que la institución tiene de sí misma y de su futuro, creando de esa manera, una descripción de lo que puede hacer y el proyecto que les gustaría llevar a cabo.

Admitir que una cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no existan subculturas dentro de una cultura determinada. Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos grupos de éstas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización (Robbins, p. 596-598).

Las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento de los colaboradores y presentan una menor rotación de personal. Los valores son compartidos entre toda la organización y el nivel de compromiso es aún mayor por parte de los miembros (Robbins, 2000).

RECURSOS HUMANOS VS. COMUNICACIÓN INTERNA

Werther, D. (2000) define los Recursos Humanos como

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (p. 18).

De acuerdo con el concepto de Werther, Recursos Humanos quiere decir, cautivar y mantener a los miembros de una organización, dando el máximo de sí, con actitud positiva y favorable.

Por otro lado, Brandolini & González F. (2009, p.28) definen la comunicación interna como “una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje”.

En ese sentido, se entiende que ambas disciplinas dependen entre sí, ya que para mantener a los colaboradores con actitud positiva y otorgarles un ambiente de trabajo favorable, debe gestionarse correctamente la comunicación interna.

En la mayoría de empresas, existe una confusión de roles entre los departamentos de Recursos Humanos y Comunicación Interna, casi siempre, Recursos Humanos pretende hacer el trabajo que le corresponde a Comunicación Interna, debido a que no han establecido límites en sus roles. Si bien, uno depende del otro, no deben interferir en las gestiones que se hagan.

Si una organización cuenta solamente con el área de Recursos Humanos, serán estos los que den la cara ante sus colaboradores, deberá desarrollar e implementar un plan de comunicación interna que contenga los objetivos y metas que desea alcanzar la empresa. Tendrá bajo su responsabilidad el afianzamiento de la cultura organizacional y tomará medidas de acción con las herramientas y canales de comunicación que permitan un flujo de información.

De lo contrario, si la organización cuenta con ambos departamentos, cada uno debe tener objetivos claros y deben permanecer unidas bajo una misma visión estratégica,

para que se dirijan hacia un mismo norte. El área de Recursos Humanos será quien logre el desarrollo personal y promueva la cultura organizacional, mientras que Comunicación Interna pondrá en marcha las acciones que contribuyan a reflejar lo que es la institución y lo que esta hace.

Ya sea que la organización cuente o no con ambas áreas, se hace presente una estrecha relación entre Recursos Humanos y Comunicación Interna, Zapata, L. (2011).

Queda claro que ambas áreas no son las mismas, cada ámbito mantiene su autonomía, aunque se encuentren en algunos puntos, al igual como ocurre entre otras materias.

La comunicación interna permite que los colaboradores de una organización se sientan escuchados, los hace sentir que ellos pueden participar y contribuir al desarrollo de la empresa. Todo eso se logra con una buena gestión de las herramientas de comunicación interna. Por otro lado, la gestión de Recursos Humanos abarca otras dimensiones y, por ende, maneja diferentes herramientas. Esta área tiene como tarea organizar, planear y desarrollar las técnicas que puedan incentivar un desempeño eficiente de los miembros que forman parte de la empresa. En definitiva, esta área se encarga del desempeño de los colaboradores que con los aspectos comunicacionales.

Efectivamente, tanto Recursos Humanos como Comunicación Interna comparten un mismo objetivo: contribuir en el comportamiento de los colaboradores e incrementar su compromiso y aportación a la organización, pero también cada área tiene sus objetivos propios y, por consiguiente, herramientas y metodologías distintas.

CONFLICTOS ANTE LA AUSENCIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La mayoría de los problemas que aparecen en las organizaciones están estrechamente ligados con una mala planificación de la comunicación interna, o con la ausencia de esta. No resolver aquellos problemas a tiempo ya sea, por falta de conocimiento, análisis o herramientas adecuadas compromete a la organización y

tendrá como resultados, consecuencias desastrosas. Dentro de los conflictos por falta de comunicación interna, se pueden mencionar los siguientes, según Arru, M. (2014):

Desorientación e impedimento al querer alinear al personal con la estrategia de la organización. Al no comunicar correctamente, se pierde el mensaje que se quiere dar y por eso, las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si los colaboradores no están bien comunicados entre sí, actuarán de manera independiente ya que asumirán los mensajes de distinta manera desorientándolos de mirar hacia el mismo norte.

Falta de compromiso y cooperación. Si el personal no siente que forma parte de la institución, su nivel de compromiso será bajo. De nada sirve que la organización realice tremendo esfuerzo en definir la filosofía institucional cuando no sabe comunicarla correctamente. Es un esfuerzo totalmente en vano, ya que no logra alinear al personal con la estrategia institucional.

Obstáculo en la circulación de información. Se debe de establecer en un cronograma las publicaciones de las informaciones que se darán a conocer para que estas no dificulten las operaciones, que puedan generar una pérdida de productividad.

Exceso de rumores y una cultura basada en la desconfianza. No es buen que existan vacíos de información, sin importar el flujo de comunicación que tenga la organización, se debe ser siempre transparentes y a una velocidad adecuada. Los rumores son los que llenan esos vacíos, pudiendo hacer prejuicios tanto positivos como negativos, generando la desviación de la atención de la gestión profesional.

Desprotección del talento. Es fundamental el conocimiento del desempeño del personal, para poder desarrollar el talento y retener a aquellas personas claves para la organización.

Pérdida de productividad y desmotivación. Cuando un colaborador siente que no forma parte de la empresa o que no están siendo informados y que sus opiniones o sugerencias no cuentan, dejan de ponerle interés y pasión a lo que hacen, convirtiéndose en colaboradores pocos productivos.

Desgaste del clima laboral. Se debe escuchar al personal. El desinterés ante ciertos mensajes emitidos por la organización demuestra la apatía de los receptores del mensaje de la comunicación interna, dando como resultado una atención al mensaje nula.

Pocas oportunidades de desarrollo de habilidades. Si no existe una posibilidad de que un colaborador pueda desarrollar sus habilidades colaborativas, puede dificultar el crecimiento de los proyectos y de ellos mismos.

Problemas para adaptarse al cambio. Los colaboradores tienen que estar preparados para cualquier eventualidad que surja en la organización. Adaptarse a los cambios o a nuevas condiciones de trabajo son las respuestas a la realidad cambiante que se vive en la actualidad.

Saturación de correos electrónicos. Con la existencia de nuevos canales de comunicación interna, no es necesario saturar y llenar el buzón del colaborador cuando este invierte el tiempo mínimo a leer los correos. Hay un sinnúmero de canales que son más eficaces a la hora de divulgar información y que a su vez, llegan al personal generando más interés por parte de estos.

Ausencia de espacios de colaboración. Si no se cuenta con espacios para incorporar nuevas herramientas con las que se pueda desarrollar una manera de trabajar más colaborativa y transversal, se podrá perder parte del conocimiento colectivo.

Problemas para gestionar el conocimiento. El reconocimiento es un requisito fundamental para multiplicar y mantener el saber hacer de las organizaciones, este es un cambio cultural necesario para toda empresa. Para que esto sea factible, se requiere de herramientas eficaces de comunicación interna y de fácil acceso al conocimiento.

Falta de canales para hacer llegar las expresiones del personal. Estos quieren ser escuchados, pero muchas veces, temen hablar hacia un superior sobre cómo se sienten respecto a algo. Para esto, existen varios canales de comunicación que son abiertos y que el personal puede expresarse de manera que puedan enriquecer a la institución con sus sugerencias y opiniones.

Falta de acciones para medir y monitorizar las opiniones. No se puede mejorar lo que no se mide. Al día de hoy, las formas de medir las opiniones y el clima laboral son escasas. Es necesario contar con herramientas de medición para obtener retroalimentación del personal y tener consideración en cuanto a reclamos, quejas, ideas, dudas, sugerencias y opiniones.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Un precedente importante del clima organizacional, está en los planteamientos de Kurt Lewin (como se citó en Burke, 1988) “el comportamiento está en función de la personalidad del individuo y se explica primordialmente con base en la motivación o en las necesidades y en el ambiente o situación donde el individuo actúa” (p. 41).

Esta otra variable de la comunicación interna, de la cual podemos decir que es el ambiente donde una persona desarrolla su trabajo diario. Está directamente conectada con la satisfacción del empleado y por ende influye en su productividad. Dentro del clima organizacional intervienen varios factores como el comportamiento de los miembros de la organización, su manera de relacionarse, la interacción con su empresa y el trato al equipo de trabajo que utilizan.

La cultura y los sistemas de gestión, proporcionan un ambiente adecuado para que exista un buen clima organizacional, es de recursos humanos la responsabilidad de velar por la mejoría de ese ambiente. Debemos tener claro que clima organizacional no solo se basa en celebraciones, tampoco se pueden esperar buenos resultados si existe en la organización jefes que no comunican, que no saludan al resto del personal y equipos que no trabajan en conjunto, una simple campaña de mejora no será exitosa con estos factores.

Para saber el estado del clima organizacional de nuestra empresa debemos aplicar un diagnóstico o estudio que determine de qué manera los empleados perciben el funcionamiento de la organización y como se siente con la misma. Cabe destacar que los estudios de clima organizacional cuentan con tres enfoques para su concepto que dependen de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores, que son: estructuralista, subjetivo y el de síntesis.

Comenzando con el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores que son Forehand y Gilmer que definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describe una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p.361-382).

El enfoque subjetivo es representado por Halpin y Crofts, estos definen el clima como “la opinión que el trabajador se forma de la organización.”

En el de síntesis, es la descripción más reciente del termino desde el punto de vista de los enfoques anteriores y es representado por Litwin y Stringer, que para ellos el clima organizacional es “el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p. 11-32).

Al realizar un estudio de clima organizacional se recomienda usar la técnica de Litwin y Stringer, debido a que cuando se habla de percepciones estas pueden medirse mediante cuestionarios.

El clima organizacional es una herramienta administrativa y un enfoque de importancia al momento en que los directivos deben tomar decisiones porque les permite tener una visión sobre el incremento en la productividad, tener un buen manejo sobre la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello es donde recae la supervivencia de toda empresa.

Por lo tanto, comprender el clima organizacional de una institución es necesario entender el comportamiento de las personas que conforman la misma, su estructura y los procesos que se desarrollan en ella, Segredo, P. A. (2013, p. 385-393).

LIDERAZGO Y COMPROMISO

Se entiende en términos genéricos, que el liderazgo es según Hunter J. (2001), como el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para “influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” (p.38). Esta aptitud de influencia es un claro indicador de que el líder ejerce un poder sobre los demás.

Dicho esto, da un significado que quien practica el liderazgo tiene características particulares que lo hacen resaltar de aquellas personas que en dentro de una organización poseen privilegios.

De igual manera, Chiavenato (1999) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana” (p. 150-161).

Dado por sentado, puede decirse que un elemento importante y genérico a todo liderazgo es la capacidad de establecer una comunicación humana efectiva, ya sea en cualquier tipo de lenguaje, verbal o corporal.

Generalmente se cree que los líderes nacen con algunas habilidades, pero en la actualidad las empresas ya pensaron en que no es necesariamente de esto no es del todo cierto. Los jefes tienen un lado positivo en cuanto a aptitudes técnicas, pero no siempre estos cuentan con las habilidades de motivar e incentivar a sus equipos de trabajo, comunicar efectivamente o enfrentar situaciones de crisis.

La buena noticia es que estas capacidades pueden trabajarse en los líderes y las empresas están ocupándose de ello, el aspecto fundamental es la comunicación. Los líderes se pasan el día entero coordinando y eso implica comunicar y escuchar, es por eso que tienen que estar bien formados en la materia de comunicación. La escucha activa y la comunicación efectiva son dos aspectos claves para todo líder. El departamento de comunicación interna debe responsabilizarse de formarlos para contribuir al mejoramiento de la comunicación de la organización.

Según Chiavenato (1999) se puede hacer referencia a tres tipos o modalidades de liderazgo: autocrático o autoritario, liberal o *laissez faire* y el democrático o participativo.

Liderazgo autocrático: es quien ordena y espera que hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático. Ofrece recompensas o castigos como métodos de obediencia a sus órdenes (Rue y Byars, 1985).

Liderazgo democrático: el que toma decisiones a través de las consultas previas con sus subordinados, fomentando a la participación de todos los miembros de un equipo. A su vez, incentiva la comunicación y toma de decisiones en conjunto, anima y agradece una buena labor.

Liderazgo *laissez faire*: es un líder liberal y tiene un rol totalmente pasivo. Quienes tienen el poder son los subordinados, a su vez estos tienen independencia operativa

y de toma de decisiones porque los líderes dependen de sus trabajadores para lograr el cumplimiento de objetivos.

Actualmente, las empresas piensan más en los componentes humanos que poseen, se interesan por formar a sus líderes a que sean mejores, y cada vez se preocupan por el área de comunicación que es un factor importante en toda organización. Es por eso que miden el engagement o compromiso de sus colaboradores. Ya no es solo medir el clima organizacional; sino que también hay que evaluar cuales aspectos son los que más motivan a los colaboradores a permanecer y colaborar en nuestras empresas.

Cáceres S. (2016) Se puede decir que el engagement o compromiso es el nivel de identificación con la organización, el esfuerzo discrecional o desempeño y la intención de permanecer que muestran los colaboradores a según acontecimientos, eventos presentes y expectativas dentro de su organización. Nos preguntamos entonces, ¿Impacta la comunicación en el compromiso? La respuesta es sí. La comunicación efectiva es uno de los impulsores del engagement, sobre todo si proviene de un líder de la institución.

Los impulsores son generadores de compromiso, pero a veces estos decaen rápidamente. Para que esto no suceda se debe de crear constancia en las comunicaciones, nunca pueden ser acciones aisladas. A continuación, se listan los impulsores que decaen rápidamente:

- Agradecimiento al gerente
- Comunicación inspiradora de un líder intermedio
- Comunicación de la organización
- Comunicación inspiradora del gerente

En cambio, los impulsores que si son sustentables en el tiempo son:

- Agradecimiento a un líder intermedio
- Oportunidad de desarrollo
- Recompensa no monetaria
- Conversación con el gerente sobre carrera profesional
- Celebración patrocinada por la organización
- Oportunidad de voluntariados

- Aumento considerable del salario base
- Capacitación

Los mayores impulsores en concepto de compromiso son los factores no monetarios, a estos se les llama “salario emocional”. Sin duda alguna, la comunicación interna impacta y genera el compromiso (Cáceres, 2016).

MARKETING INTERNO

Según Kotler (1996) el marketing interno es el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente. Todos deben trabajar con una orientación al cliente, o de otra manera no se desarrollará un alto y consistente nivel de servicios.

Cuando se piensa en mercadeo se entiende que son aquellas actividades que van dirigidas a los clientes externos, sin embargo, al interior de las empresas, cada área necesita poner en conocimiento sus planes estratégicos para contar con el apoyo y participación de todos los miembros de la organización. En pocas palabras, endomarketing es hacer marketing hacia el interior de la organización. Toda iniciativa está dirigida a los colaboradores de manera que todos los esfuerzos estén alineados.

Para Kotler, (2006) el marketing interno es “la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes (p.20).

Dentro de los beneficios que ofrece el marketing interno es que logra la coordinación entre todos los departamentos, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias. Los beneficios son:

- Compromete a las partes
- Alinea a toda la organización a cumplir un objetivo en común
- Disminuye el fracaso en los proyectos
- Mejora las relaciones entre las áreas
- Mejor comprensión de las acciones por parte de los miembros de cada departamento

- Mejora la comunicación

Actualmente los líderes empresariales necesitan reconocer que sus colaboradores son también clientes internos, por ende, tiene que saber escuchar y satisfacer sus necesidades, Cáceres, S. (2016).

PROCESO DE MARKETING INTERNO

De acuerdo con Cubillo J. y Cerviño J. (2008) plantean que se recomienda un proceso de cinco etapas, el cual es flexible según las características de la organización (p.55).

- 1- Planificación de los recursos humanos.
- 2- Contratación
- 3- Formación y capacitación
- 4- Evaluación del rendimiento y control
- 5- Establecer sistemas de incentivos

La correcta aplicación de un plan de marketing interno, tendrá como resultado una mayor satisfacción del empleado. Un colaborador contento transmite su satisfacción hacia los demás.

El marketing interno implica dos procesos de gestión, que son, de actitudes y de comunicación.

La gestión de actitudes, permite motivar mentalmente a los colaboradores de la organización y de este modo, prepararlos para cualquier eventualidad que pueda suceder con el público externo.

La gestión de la comunicación, es la que se desarrolla en consecuencia de la necesidad por parte del trabajador, de obtener información suficiente acerca de cómo funciona la organización para poder gestionar un adecuado rol dentro de la misma.

Para poder ampliar y desarrollar ambos aspectos, Quintanilla, I. (1992) facilita un modelo que está basado en tres grupos de variables, las cuales son:

Las variables instrumentales. El autor destaca la investigación de mercados, que facilita conocer y determinar las necesidades, deseos y ambiciones de los

colaboradores, la segmentación de mercado que define los grupos iguales en conductas, actitudes y valores de los miembros de la organización.

Las variables estratégicas. Se encuentra el plan de mercadeo, a través de este se puede recolectar información disponible para elaborar una mejor estrategia y la evaluación de la eficacia de dicho plan.

Las variables operativas. En este apartado, Quintanilla, I. (1992) sitúa en contexto, el producto interno al trabajo en sí mismo, el precio interno al esfuerzo que el colaborador está dispuesto a realizar, la distribución interna a la flexibilidad de la estructura organizacional y grupos de trabajo, y a la comunicación interna que sería la promoción de los colaboradores.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Un plan de comunicación recoge un conjunto de elementos que pertenecen a la comunicación tanto externa como interna, el cual permite que la institución pueda realizar acciones pertinentes a los procesos comunicacionales y poder guiar a los gestores de comunicación.

Para el desarrollo de un plan de comunicación interna, se requiere analizar internamente la institución y realizar un diagnóstico de la situación comunicativa para accionar sobre las situaciones encontradas y luego segmentar los públicos hacia los cuales nos vamos a dirigir. Esto nos permitirá establecer mejor los canales y que el mensaje sea entregado de manera eficiente.

Antes de iniciar con nuestro plan, es necesario analizar la información que se ha levantado anteriormente de acuerdo a los objetivos que se han planteado como organización y a la estrategia corporativa.

Para que esto sea más fácil de realizar, se recomienda armar un cuadro de realidad corporativa, el cual nos permitirá ordenar la información base y tener una perspectiva global. Este se puede hacer según los aspectos que se quieran destacar. A esto, se propone incorporar siempre al menos los siguientes aspectos:

Tipo de organización: aquí se visualizará la estructura organizacional, organigrama, historia, fusiones, entorno, etc.

Cultura organizacional: los valores, principios, misión y visión.

Estilo de liderazgo: el rol que tienen los líderes en la comunicación.

Contenidos: cuales temas está comunicando la organización, cuales son los contenidos de alta dirección, cual es la información que los colaboradores requieren y no están recibiendo.

Flujos de comunicación: identificar si los flujos están generando intercambio de información o si están haciendo cuellos de botellas.

Medios internos: un análisis de los medios internos para ver si son efectivos, en caso de que no lo sean, incorporar nuevos medios o eliminación de algunos.

A su vez, se debe establecer un presupuesto con el que se dispone para cada acción a tomar y tener en cuenta las personas que serán responsables para cada actividad a realizar.

Por esto y más, toda institución ya sea de naturaleza privada o pública, debe contar con un plan estratégico que promueva la comunicación interna.

Cáceres, S. (2016) nos recomienda algunos pasos que nos ayudaran a definir nuestro plan de comunicación interna. Los objetivos de información y motivación están basados en el modelo de Wilcox, Cameron y Xifra.

A continuación, se enumeran los pasos que se incorporan en un plan de comunicación interna:

Situación: debemos preguntarnos como empresa, ¿en qué situación nos encontramos como organización? Esta respuesta la encontraremos en el diagnóstico que previamente se ha realizado.

Objetivos: una vez identificada la problemática a abordar, la pregunta siguiente a plantearnos es ¿Qué esperamos lograr con este plan una vez sea ejecutado? Los objetivos deben ir acorde a los objetivos de la organización. De aquí se desprenden los objetivos de información y de motivación.

Los objetivos de información se refieren al contenido que entregaremos en el plan de comunicación interna. Algunos ejemplos de estos son:

- Informar a los colaboradores sobre los beneficios corporativos y su uso efectivo.
- Sensibilizar a los colaboradores sobre el correcto uso de los elementos de protección personal y sobre el cuidado en el área de trabajo.

Estos objetivos son difíciles de medir, pero son necesarios para determinar lo que queremos buscar. Estos deben ir acompañados de objetivos de motivación, a su vez, estos están relacionados con el cambio de conducta o actitud referente a la información entregada, ejemplo:

- Aumentar el uso de los beneficios corporativos
- Disminuir la tasa de accidentalidad

Estos objetivos son medibles y con plazos definidos que miden cambios o acciones. Se requiere del compromiso de los líderes y de las áreas gerenciales involucradas.

Para resumir, planificar nos permite definir metas claras y hacer seguimiento a las acciones propuestas. La estructura de un plan puede variar según las necesidades de la organización, pero debe contener al menos los siguientes puntos:

- | | | |
|--------------|--------------|---------------|
| • Situación | • Audiencia | • Carta Gantt |
| • Objetivos | • Contenidos | • Presupuesto |
| • Estrategia | • Tácticas | • Evaluación |

El fin de una gestión de comunicación interna es lograr conseguir la credibilidad del discurso interno, haciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de una comunicación transversal coherente. Todo sistema o proceso de comunicación interna está ligado totalmente a los objetivos, planes y proyectos que nacen de la estrategia institucional.

Muy seguido se ven casos en la que la comunicación interna está en espera de ser una función de la institución, esto hace que se dificulte diseñar y aplicar un modelo de comunicación interna que integre a todos los miembros de la organización. Al ser la comunicación un proceso importante con los colaboradores, cada vez se concibe como un proceso vital y eficaz para fomentar y motivar el aprendizaje de la institución, el cambio y la mejora de la misma.

Para que lo anterior se pueda cumplir, los colaboradores requieren:

- Conocer su institución.
- Dialogar e intercambiar.
- Conocer las perspectivas de futuro.
- Reconocimiento y valorización.

A raíz de esas cuatro necesidades, necesitan cuatro acciones de comunicación:

- Intercambiar para favorecer la escucha y el dialogo.
- Explicar para desarrollar referencias.
- Valorar para incentivar.
- Informar para crear conocimiento.

**CAPITULO II PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA EL DEPARTAMENTO AEROPORTUARIO.**

Antes de elaborar el plan de comunicación interna, se ha aplicado un diagnóstico para conocer la situación actual de la comunicación a nivel interno del Departamento Aeroportuario.

Diagnóstico

Objetivos

- Conocer la situación actual de la institución para la creación de un plan estratégico que contribuya a una comunicación interna más efectiva.
- Analizar el entorno para determinar los factores que intervienen y afectan de manera negativa a la comunicación interna.

Análisis FODA

Para realizar el diagnóstico se utilizará un análisis FODA, que servirá como herramienta determinante de la situación actual de la comunicación interna; el mismo será la base para crear y proponer la estrategia de comunicación interna de la institución.

Fortalezas:

- Es una institución independiente.
- No tiene competencia
- Es organizada
- Se considera responsable
- Es una institución reconocida
- Cuenta con instalaciones propias
- Utiliza sistema de energía LED
- Solidez

Oportunidades:

- Crear área o depto. de comunicación interna
- Crear un plan estratégico de comunicación interna

- Utilizar herramientas de comunicación diferentes

Debilidades:

- Comunicación tardía interdepartamental
- No cuenta con un departamento de comunicación interna
- Deficiencia en la comunicación organizacional

Amenazas:

- Rumores sean canales de información
- Medios de comunicación externa puedan afectar al clima organizacional

Metodología

El presente trabajo es una investigación cualitativa. Se utilizarán las herramientas de levantamiento de datos, entrevista profunda y cuestionarios, con el fin de obtener la información necesaria para la elaboración del plan estratégico de comunicación interna.

Muestra

Se seleccionó una muestra de 48 colaboradores de diferentes departamentos, tanto gerentes o encargados como subordinados.

Instrumentos

Para la realización del diagnóstico se han utilizado entrevistas profundas y cuestionarios. El fin de cada herramienta es determinar cuáles aspectos de la comunicación interna están teniendo dificultades y cuales no están siendo trabajados de la manera correcta.

Resultados del diagnostico

Los resultados arrojados a través de los instrumentos aplicados en el diagnóstico, dieron a conocer la realidad de la situación comunicacional dentro de la institución. La mayoría de los entrevistados y cuestionados han declarado que existe una deficiencia en la comunicación interna y que se requiere de un plan estratégico para su mejora y reforzamiento en algunos elementos de la misma, esto se debe a que no todos están siendo informados correctamente y a veces, dicha información llega a través de otros compañeros de trabajo o rumores.

En cuanto al clima laboral, expresan que es llevadero y existe un ambiente adecuado para cumplir con cada una de las funciones. Al igual que las relaciones entre sus compañeros de trabajo, existe una cohesión en los trabajos de equipo y tienen una relación afectiva.

En cuanto al uso de los medios de comunicación, en su mayoría dijeron que los memorándums son los más utilizados para hacer llegar informaciones departamentales, seguido de los murales. Al momento de preguntarles por cuál de los medios se enteran de las informaciones, los comunicados departamentales obtuvieron un 75% seguido de a través de otros o el boca a boca con un 41.7%.

Para concluir con los resultados del diagnóstico, aunque el 53.6% indica que la comunicación interna actualmente está siendo gestionada de manera correcta, al momento de preguntarles si era necesario implementar un plan de comunicación interna el 83.3% afirmó que se requería.

Según se ha podido observar en los resultados obtenidos, el Departamento Aeroportuario se ve en la necesidad de un plan estratégico de comunicación interna. Este plan, será de gran ayuda para la correcta difusión de información para el público interno, de manera que todos estén trabajando hacia un mismo fin, para que se desarrolle en cada colaborador el sentido de pertenencia y haciendo posible la gestión del cambio. La sociedad y organizaciones cambian de manera continua, si no se adapta, la institución desaparecería. El fin de la comunicación interna es facilitar el cambio mejorando la competitividad de la organización. La persona que gestione la comunicación interna tendrá una guía que le servirá de herramienta para la elección de los medios de comunicación efectivos y adecuados a la información que se dará a conocer, siendo de la comunicación más eficiente en todo su sentido.

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Luego de haber adquirido la información necesaria basándose en un diagnóstico, a continuación, se desglosa el plan de comunicación interna que pretende reforzar la comunicación interna de la institución objeto de estudio, hacer de la comunicación una buena gestión y detectar las futuras brechas que puedan existir para atacar a tiempo tomando decisiones adecuadas.

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Objetivo

1. Diseñar pautas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para conseguir un buen desempeño en toda actividad laboral.

Estrategia

- 1.1. Segmentar el público interno

Táctica

- 1.1.1 Identificar a través de un mapeo de públicos, aquellas personas hacia las cuales nos vamos a dirigir.

Se van a identificar y analizar los públicos internos según el orden jerárquico, gestores de información y audiencias para el envío de información.

- 1.1.2 Definir el tipo de información que se enviará a cada uno de los públicos.

Analizar el tipo de público hacia el cual nos dirigimos para identificar el lenguaje y tono del mensaje.

Estrategia

- 1.2. Elaborar un manual de comunicación interna.

Tácticas

- 1.2.1 Establecer el alcance, medios y canales de comunicación, el diseño de la estructura y el contenido del manual de CI.

Definir quién será el responsable de CI, este se encargará de establecer el alcance, medios y canales de comunicación.

1.2.2 Elaborar y aprobar el manual de CI

Desarrollar el plan de CI y presentarlo ante las autoridades correspondientes para fines de aprobación.

1.2.3 Dar a conocer el manual de CI con los miembros de la institución

Una vez aprobado, se hará del conocimiento de los colaboradores a través de los medios de comunicación interna.

Estrategia

1.3. Evaluación de la efectividad del manual a mediano plazo.

Tácticas

1.3.1 Informe de casos y consultas

Una vez aprobado, se hará un registro de los casos y consultas que surjan luego de la publicación del manual para su posterior análisis.

Objetivo

2. Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue a todo el personal que se encuentre dentro como fuera de la institución.

Estrategia

2.1. Fortalecer los medios de CI

Tácticas

2.1.1 Supervisar y actualizar los sistemas que unen al personal que se encuentra fuera de la institución para que no estén desinformados.

Comunicarse con los colaboradores que están fuera de la institución para saber si tienen acceso al correo electrónico institucional para que puedan recibir y enviar información.

2.1.2 Fortalecer las redes sociales para uso interno

Utilizar las redes sociales de forma interna, de manera que el colaborador se sienta cómodo y en confianza para compartir sugerencias, opiniones e ideas. Realizar una especie de foro o chat grupal.

2.1.3 Elaboración de boletín informativo trimestral digital.

Cada tres meses elaborar un boletín el cual contenga información acerca de las actividades que ha realizado la institución para que sea conocimiento de los colaboradores.

Estrategia

2.2. Difusión regular de información

Tácticas

2.2.1 Identificar y clasificar la información que se va a socializar

Tomando como base el plan estratégico de la institución, se identificará la información que se puede comunicar y cual no.

2.2.2 Rediseñar el formato para el paso de la información

Siguiendo la línea institucional, se rediseñarán los formatos para las publicaciones a una estructura más cómoda y fácil de usar.

2.2.3 Seleccionar los medios de comunicación que se van a usar según el mensaje

Según el mensaje y el público, se seleccionará el o los medios correspondientes.

2.2.4 Establecer un cronograma de publicaciones

Las publicaciones estarán programadas en un calendario para establecer una secuencia lógica y ordenada en la información que se manda.

Objetivo

3. Fortalecer por medio de actividades la confianza de los colaboradores para incentivar una fluida y adecuada comunicación.

Estrategias

- 3.1. Creación de enlaces de comunicación interna y establecer sus funciones dentro de la institución.

Tácticas

- 3.1.1 Seleccionar y nombrar colaboradores para que sean los enlaces de comunicación interna por departamento.

Se elegirá una persona de cada departamento para que sea el enlace de comunicación interna.

- 3.1.2 Definir los roles y funciones de cada enlace de comunicación.

El departamento de Comunicación interna es quien se encargará de describir las funciones y actividades de los enlaces.

- 3.1.3 Planificar y ejecutar las actividades de los enlaces.

Se realizarán reuniones entre el departamento de Comunicación Interna y los enlaces de comunicación para determinar y crear un cronograma de actividades.

- 3.1.4 Capacitación a los enlaces.

A los enlaces de comunicación se les dará una capacitación sobre las buenas prácticas de la comunicación interna.

Estrategia

- 3.2. Definición y producción de los mensajes claves.

Tácticas

- 3.2.1 Definición de los temas.

A través de una reunión con la Dirección, se definirán los temas principales que serán la base para la creación de mensajes claves de la institución.

3.2.2 Creación de mensajes claves.

Los enlaces de comunicación, el departamento de Recursos Humanos y la Dirección son los encargados de elaborar los mensajes claves, de esa misma manera, seleccionarán los medios de comunicación interna a utilizarse.

Objetivo

4. Desarrollar actividades que fortalezcan las relaciones entre departamentos para promover una cultura organizacional que apoye a la comunicación interna.

Estrategia

- 4.1. Coadyuvar actividades de integración de equipos y refuerzo de la comunicación interna.

Tácticas

- 4.1.1 Charlas y talleres para reforzar la comunicación intradepartamental.

Se llevarán a cabo talleres en donde todos los miembros de departamentos tienen que participar. Los temas que se tratarán serán de comunicación interna e integración de equipos de trabajo.

- 4.1.2 Charlas y talleres para el fortalecimiento de comunicación interdepartamental.

Se realizarán talleres en donde alrededor de 3 colaboradores de cada departamento debe participar. El contenido estará enfocado en la comunicación interdepartamental, la importancia del apoyo entre departamentos y el despliegue de la confianza como apoyo en la gestión institucional.

Estrategia

4.2. Organización de actividades sociales para integración.

Tácticas

4.2.1 Creación de calendario de los eventos sociales que se realizarán anualmente.

Se van a programar los eventos anuales como son, festividades nacionales e institucionales. Es vital la participación de todos los colaboradores para que se fortalezca el sentido de pertinencia.

4.2.2 Organización de los eventos.

Se hará un programa por cada evento y la elaboración del montaje de la festividad nacional o institucional.

Unidad de Comunicación Interna

Actualmente existe en la institución, una Dirección de Comunicaciones. Lo que se propone es, que se desprendan como independientes, la Gerencia de Comunicación Externa y la Subgerencia de Comunicación Interna. Con esto se pretende unificar las áreas de trabajo acorde a su naturaleza, aun estén dentro de la Dirección de Comunicaciones.



A continuación, se detallan las funciones de cada unidad perteneciente a la Dirección de Comunicaciones.

Gerencia de Comunicación Externa

- Diseñar la estrategia de comunicación externa.
- Gestionar las áreas que dependen de esta.
- Coordinar las relaciones públicas de la organización, las relaciones con la prensa y los medios.
- Desarrollar el trato directo y personal con los clientes externos.

Subgerencia de Comunicación Interna

- Administrar los canales internos de comunicación. Redacción y edición de contenido de comunicación interna.
- Diseño de contenidos para intranet y redes sociales.
- Asesoramiento y soporte en comunicación institucional.
- Gestión de clima laboral.
- Soporte en comunicación a otras áreas.

Ambas ramas de la comunicación, serán supervisadas a través del Dircom o Director de Comunicaciones.

Presupuesto

En este apartado, se detalla un presupuesto tentativo, que conlleva realizar el plan de comunicación interna; cabe destacar que queda a discreción de la institución modificarlo o sustituirlo de acuerdo a los objetivos que se persigan.

<i>Descripción</i>	<i>Costo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Capacitación a enlaces de comunicación	0	1	0
Talleres de fortalecimiento interdepartamental	0	5	0
Talleres de fortalecimiento intradepartamental	0	5	0
Eventos institucionales	0	3	0
Otros materiales	0		0
		Total	0

Definir una perspectiva presupuestaria es esencial para poder diseñar las acciones que se desarrollaran en este plan. En el presupuesto se distribuyen las acciones que se entiende que requerirán de una inversión monetaria y que, a su vez, se necesite de un outsourcing.

Cronograma

A continuación, se ilustra en una tabla, el calendario de actividades que se proponen a un plazo de doce meses. Este cronograma le permitirá al gestor de comunicación interna, realizar de manera ordenada y sistematizada, las publicaciones pautadas.

En este, se enumeran las tácticas anteriormente descritas, para cada estrategia y objetivo. Este cronograma está indicado para llevarse a cabo tal cual como se indica, aunque puede estar sujeto a cambios en caso de que sea necesario.

Táctica	CRONOGRAMA												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.1	■												
1.1.1													
1.1.2													
1.2.1													
1.2.2													
1.2.3													
1.3													
2.1.1													
2.1.2													
2.1.3													
2.2.1													
2.2.2													
2.2.3													
2.2.4													
3.1.1													
3.1.2													
3.1.3													
3.1.4													
3.2.1													
4.1.1													
4.1.2													
4.2.1													
4.2.2													

Evaluación

A continuación, la forma en que se evaluarán las estrategias que se pondrán en práctica cuando sea necesario. Esta evaluación permitirá conocer si están siendo aplicadas de manera correcta y si están dando buenos resultados.

1. Objetivo: Diseñar pautas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para conseguir un buen desempeño en toda actividad laboral.

ESTRATEGIA	FORMA DE EVALUAR
1.1 Segmentar el público interno	Medir el nivel de impacto de las publicaciones que son dirigidas a los distintos grupos.
1.2 Elaborar un manual de comunicación interna.	Medir la correcta aplicación del manual de CI, a través de los informes que se hagan internamente.
1.3 Evaluación de la efectividad del manual a mediano plazo.	

Objetivo: Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue a todo el personal que se encuentre dentro como fuera de la institución.

ESTRATEGIA	FORMA DE EVALUAR
2.1 Fortalecer los medios de CI	Medir a través de un informe de consultas, visitas y publicaciones en los medios de comunicación y monitoreo de contenidos.
2.2 Difusión regular de información	Realizar una encuesta de percepción de los colaboradores sobre la efectividad de la comunicación interna.

Objetivo: Fortalecer por medio de actividades la confianza de los colaboradores para incentivar una fluida y adecuada comunicación.

ESTRATEGIA	FORMA DE EVALUAR
3.1 Creación de enlaces de comunicación interna y establecer sus funciones dentro de la institución.	Encuesta de percepción sobre las funciones y roles de desempeño de los enlaces.
3.2 Definición y producción de los mensajes claves	Encuesta de percepción de la efectividad de la CI.

Objetivo: Desarrollar actividades que fortalezcan las relaciones entre departamentos para promover una cultura organizacional que apoye a la comunicación interna.

ESTRATEGIA	FORMA DE EVALUAR
4.1 Coadyuvar actividades de integración de equipos y refuerzo de la comunicación interna.	Encuesta de percepción de los colaboradores en base a la efectividad de la CI.
4.2 Organización de actividades sociales para integración.	

RECOMENDACIONES

- Proponer la elaboración de estrategias de comunicación que contenga acciones que permitan mejorar los flujos de comunicación interna del Departamento Aeroportuario.
- Que se brinden las herramientas necesarias para que se dé una comunicación adecuada y por consecuente, cada uno de los colaboradores se sienta bien y desarrolle sus labores de la mejor manera.
- Continuar fortaleciendo la comunicación interna para lograr que los colaboradores permanezcan informados adecuadamente.
- Actualizar los canales de comunicación interna con el paso de un tiempo, no siempre surge el mismo efecto o los colaboradores ya no se sienten atraídos por esos canales.
- Promover en los líderes, que ocupan puestos gerenciales, la convocatoria de reuniones constantes para conocer acerca de los proyectos y planes de trabajo, al mismo, dar a conocer el estado en que se encuentran estos.
- Que se siga con el incentivo a los colaboradores, identificando nuevas áreas en las cuales se les pueda tomar en cuenta y hacerlos partícipes de los éxitos de la institución.
- Cualquier comunicación externa debe ser comunicada al público interno. Esto permite una cultura organizacional fuerte basada en compartir sus metas, valores, normas y creencias.
- Para que la comunicación interna sea un elemento esencial para gestionar los cambios, debe aumentar los procesos de información de las personas y pronosticar en su estrategia un programa de formación en comunicación para todos los niveles jerárquicos.
- Mantener de forma equilibrada la comunicación interna con el clima laboral, de tal manera que se cree un ambiente ideal en donde cada uno de los miembros pueda desarrollarse de manera eficaz.
- Promover un ambiente de respeto y confianza, para que de esta manera exista una buena comunicación entre jefe-colaborador.

CONCLUSIONES

La apropiada comunicación interna de toda organización es el eje central del desarrollo de las buenas relaciones de trabajo y de la correcta ejecución de las tareas laborales, de igual forma, beneficia la mejora de los procesos y la motivación de las personas que la integran. La comunicación debe de ser un proceso de intercambio dinámico de información entre los miembros que pertenecen a la institución. Se trata de involucrar y fomentar la toma de decisiones partiendo de las experiencias de los integrantes y de contar con el personal como recurso principal para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La acertada planificación de la comunicación interna en la institución cooperará a una mejor gestión de la comunicación interna y progreso de las relaciones interpersonales. En ese mismo tenor, promoverá la motivación e integración de los miembros de la institución entre todos los departamentos de lo cual se obtendrá como resultado una mejor consolidación de la identidad institucional.

Para llevar a cabo la realización de este plan de comunicación interna, se ha tenido que conocer a fondo la institución, su visión de trabajo, su cultura organizacional, entre otros elementos. El análisis de estas características ha permitido tener una visión más amplia y ha proporcionado un camino específico para el planteamiento de estrategias y actividades factibles para su ejecución.

La aplicación de los conceptos teóricos junto con la experiencia profesional, impulsa a desarrollar el presente plan de comunicación interna, permitiendo abarcar aspectos que fueron definidos como áreas de mejora en el diagnóstico realizado en el cual participaron los miembros de la institución.

Dicho plan contiene un grupo de estrategias y acciones puntuales que van a permitir el logro de los objetivos trazados, estas tácticas buscan cerrar las brechas encontradas e impulsar una adecuada y efectiva comunicación que llevará no solo a una toma de decisiones oportuna al planteamiento de acciones ejecutables, sino también a un clima flexible y ágil para un elevado nivel de satisfacción laboral entre los miembros de la institución.

Dentro del plan de comunicación interna, se ha querido involucrar a todos los niveles jerárquicos, de manera que estos son los que están inmersos en el quehacer diario y

que conviven en un mismo ambiente laboral, siendo estos generadores de información permanentemente.

En ese mismo sentido, con la ejecución de este plan, se pretende fortalecer la imagen de la institución hacia sus públicos internos, la mejora de la comunicación entre jefe-subalterno, la maximización de los medios de comunicación y las pautas que sirvan de guía para la divulgación de información, siendo estas las bases de las acciones del plan de comunicación interna.

Queda discreción de la institución que es objeto de estudio, realizar cualquier cambio al plan de comunicación interna según lo considere, adaptando el presupuesto, el cronograma y los tiempos de ejecución, a su conveniencia.

Este plan es considerado como un aporte a la institución y a la sociedad, puede ser considerado como punto de referencia para los futuros planes de comunicación interna, tanto del Departamento Aeroportuario como de otras instituciones, sin importar su naturaleza, ya que comparten en su mayoría algunos elementos básicos.

De igual forma, puede ser utilizado por toda aquella institución que considere que la comunicación es una de las mejores herramientas para cumplir los objetivos institucionales, así como también puede ser considerado por parte de cualquier empresa privada.

Referencias bibliográficas

Blanco, T. & Sánchez J. (2014) *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*.

Brandolini, M. Gonzales, F. (2010) *Comunicación Interna*.

Buenaño, D. & Murillo, H. (2013) *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Recuperado de <https://books.google.com.do>

Cáceres, S. (2016) *Comunicación Interna, Pilar de la Estrategia Organizacional Planificación y nuevas tendencias para empresas y colaboradores mejor comunicados*.

Contreras, D. (2006) *La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile*. Recuperado de

<http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/55459/64591>

Costa, J. (2012) *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*.

Cubillo, J. & Cerviño, J. (2008) *Marketing Sectorial*.

De Castro, A. (2014) *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*.

Fragua, C. (2016, agosto). WhatsApp, ¿herramienta de comunicación interna o

distracción? *Observatorio de Recursos Humanos*. Recuperado de

<http://www.observatoriorh.com/comunicacion-y-branding/whatsapp-herramienta-de-comunicacion-o-distraccion.html>

González, Y. (2012) *Comunicación Organizacional: Solución Y Gestión de Conflictos*.

Gorgoso, A. (2014). ¿Qué beneficios aporta una red social corporativa a nuestras empresas? *PuroMarketing*. Recuperado de

<http://www.puromarketing.com/55/19650/beneficios-aporta-social-corporativa-nuestras-empresas.html>

Jiménez, E. & Morales, F. (2015) *Somos estrategas: Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*.

Lacasa, A. (2005) *Gestión de la comunicación empresarial*.

Nicolini, C. & Parodi, J. (2015) *Comunicación interna en la Administración Pública española: Claves para innovar*.

Pérez, N. (1, febrero, 2010). *7 maneras de usar la wiki en la empresa*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/naiarapzv/7-maneras-de-usar-la-wiki-en-la-empresa>

Proyecto Hola orientación (s.f). *Comunicación interna: Intranet*. Recuperado de http://www.educastur.princast.es/fp/hola/hola_bus/cursos/curso12/documentos/comunicacion_interna_intranets%20_hola_.pdf

Rijo, V. (8, diciembre, 2014). 10 razones para crear un blog de empresa [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.lancetalent.com/blog/10-razones-crear-un-blog-startup/>

Roberto, C. (19, enero, 2014). *Cinco herramientas para mejorar la comunicación interna de la empresa* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/cinco-herramientas-para-mejorar-la-comunicacion-interna-de-la-empresa>

Robbins, S. & Coutler M. (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. Recuperado de <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>

Timoteo, J. (2013) *Manejo de la comunicación organizacional*.

Torres, M. del C. (2012) *Algunos Apuntes Sobre Comunicación Organizacional*.

Trani, J. (2015) *Tesis La comunicación interna, una herramienta al servicio de las organizaciones*.

Universidad de Palermo. (2008, febrero). *Reflexión Académica en Diseño & Comunicación*. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/123_libro.pdf

Villanova, N., (2013) *Micro poderes: comunicación interna para empresas con futuro*.

Werther, D. (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos*.

Zapata, L. (2011, septiembre) *Imagen y Comunicación*. Edición N°21.

ANEXOS

CUESTIONARIO COMUNICACIÓN INTERNA

El propósito de este cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la comunicación dentro de la organización. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión. Su colaboración en este cuestionario no influirá negativamente en su desempeño laboral.

La escala utilizada es del 1 (siendo totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo).

Tiene la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo considere.

No.	Enunciado	1	2	3	4	N/A
1	Mi Jefe directo me ha expuesto claramente mis funciones y límites de responsabilidades.					
2	Tengo conocimiento sobre el correcto uso de información que permite una comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.					
3	Me parece que la forma de comunicación a través de murales es efectiva.					
4	La información que recibo siempre es a través de compañeros o medios informales de comunicación					
5	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.					
6	Mis compañeros y yo sabemos quién lidera nuestro depto.					
7	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas en mi área de trabajo.					
8	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.					
9	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.					
10	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador colaborador-jefe).					
11	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea sentido de pertenencia entre sus miembros.					
12	Me gustaría que tomaran en cuenta mis ideas					
13	Siento que deben utilizar otros medios de comunicación para hacernos llegar la información					
14	Entiendo que debería existir un plan de comunicación interna para reforzar la comunicación de la institución					

PREGUNTAS ENTREVISTA

El propósito de esta entrevista es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la comunicación dentro de la organización. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión. Su colaboración en este cuestionario no influirá negativamente en su desempeño laboral.

1 ¿Considera usted que se lleva a cabo una comunicación interna adecuada?

Si_____ no _____

2 ¿Cómo califica en general la comunicación interna del Departamento Aeroportuario?

Regular_____ Buena_____ Deficiente_____

3 ¿Cree que se requiera de un plan de comunicación para comunicar informaciones?

Si_____ no _____

4 ¿Cuáles medios de comunicación son más usados para informar?

Intranet_____ Murales_____ Teléfono_____ Correos_____ Memorándums_____

Ninguno_____ Otro

(especifique)_____

5 ¿De qué manera se entera de las informaciones?

Comunicados departamentales_____ A través de otros_____ Mural_____

Ninguno_____

6 ¿Cree usted que se requiere incorporar nuevos medios de comunicación o los actuales funcionan correctamente?

Si_____ No_____

7 ¿Las relaciones entre sus compañeros son afectivas o negativas?

Afectivas____ negativas____

8 ¿Existe cohesión de grupos para la realización del trabajo?

Si____ no _____

9 ¿De qué forma calificaría el clima laboral?

Regular____ bueno____ deficiente____

10 ¿La comunicación es igual para todos los niveles jerárquicos?

Si____ no____

11 ¿El personal es flexible cuando se presenta un cambio en la institución?

Si____ no____

12 ¿Conoce usted la misión, visión y los valores de la institución?

Si____ No____

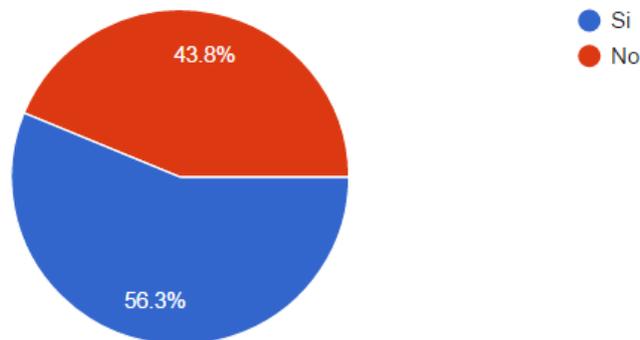
13 A nivel general, ¿los líderes felicitan el buen desempeño de sus subordinados?

Si____ No____

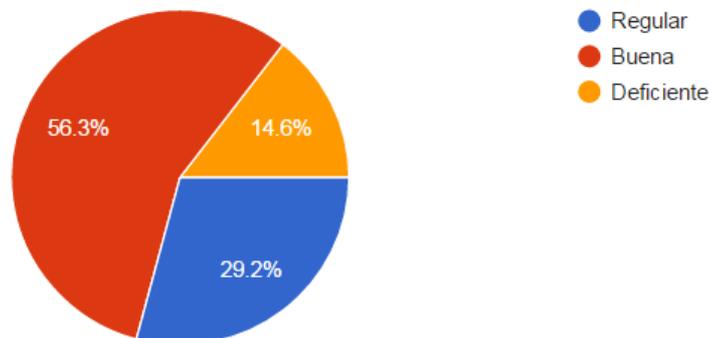
GRÁFICOS DE RESULTADOS CUESTIONARIO

Considera usted que se lleva a cabo una comunicacion interna adecuada?

(48 responses)

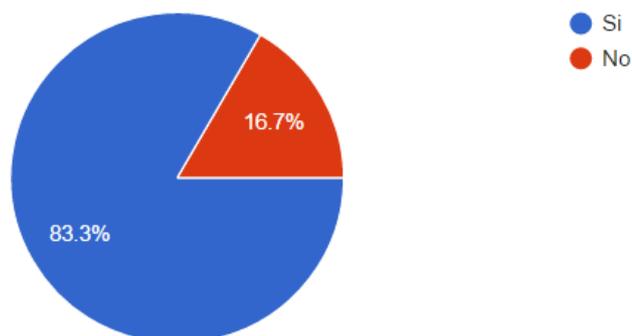


Como califica en general la comunicació interna del DA? (48 responses)

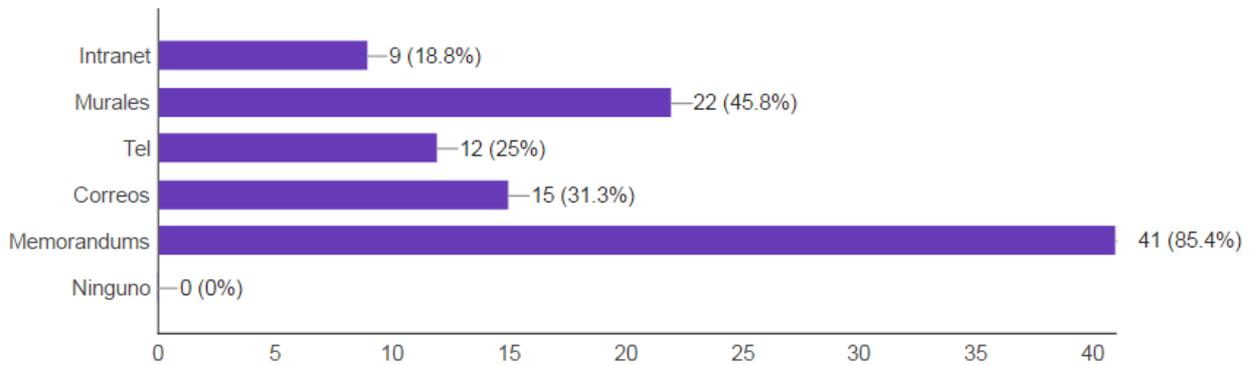


Cree usted que se requiera de un plan de comunicación para comunicar informaciones?

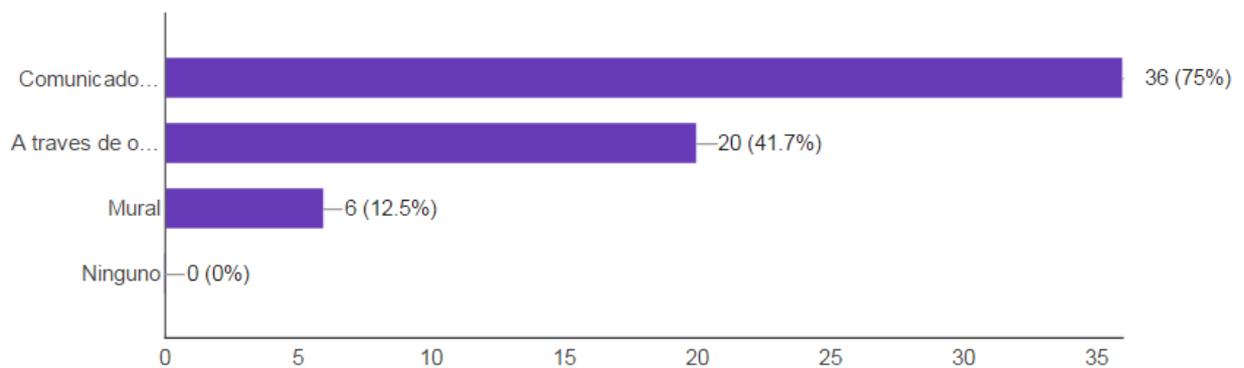
(48 responses)



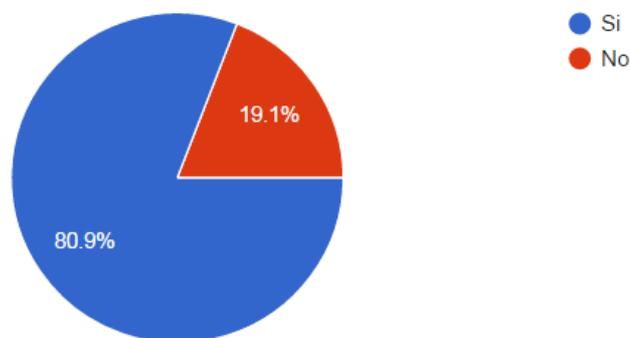
Cuales medios de comunicacion son mas usados para informar? (48 responses)



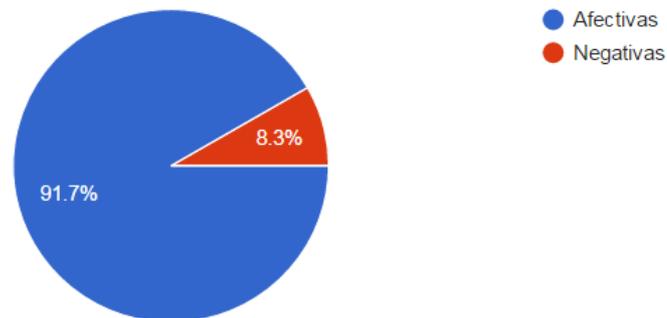
De que manera se entera de las informaciones? (48 responses)



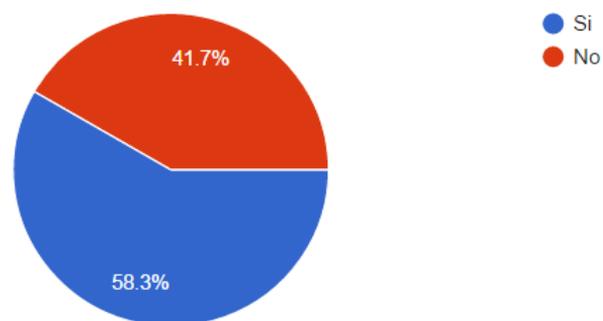
Cree usted que se requiere incorporar nuevos medios de comunicación? (47 responses)



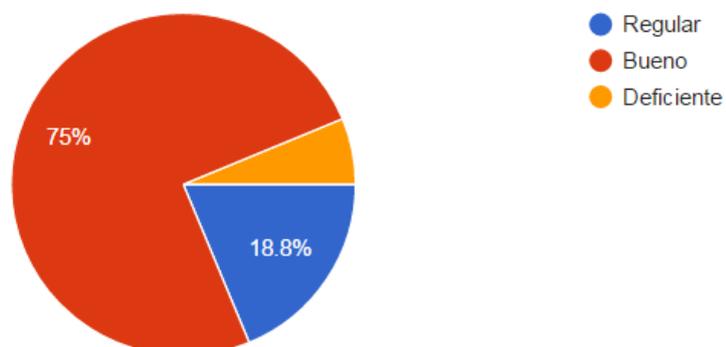
Las relaciones entre sus compañeros son afectivas o negativas? (48 responses)



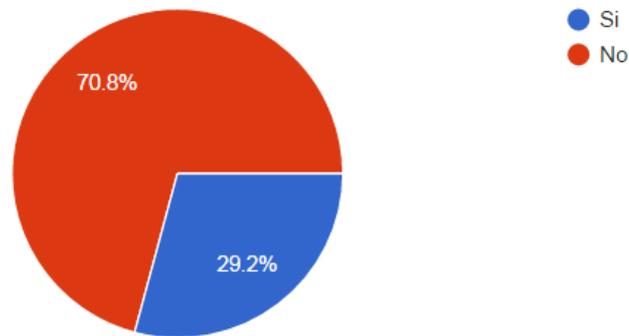
Existe cohesión de grupos para la realización del trabajo? (48 responses)



De que forma calificaría el clima laboral? (48 responses)

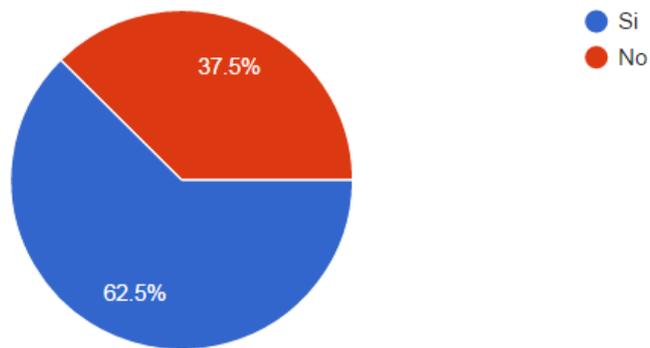


La comunicación es igual para todos los niveles jerárquicos? (48 responses)

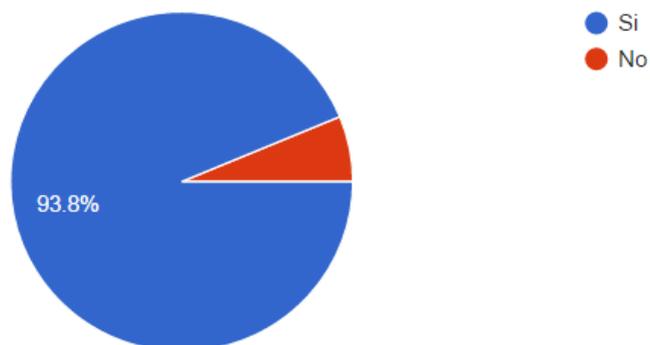


El personal es flexible cuando se presenta un cambio en la institución?

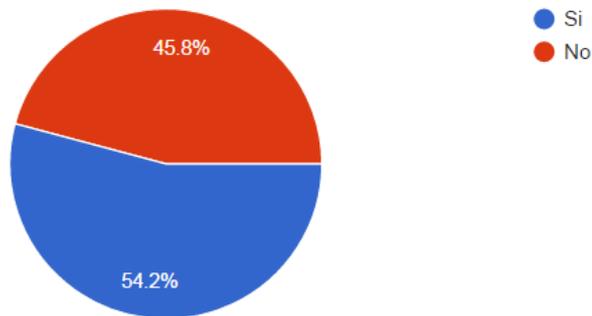
(48 responses)



Conoce usted la misión, visión y valores del DA? (48 responses)



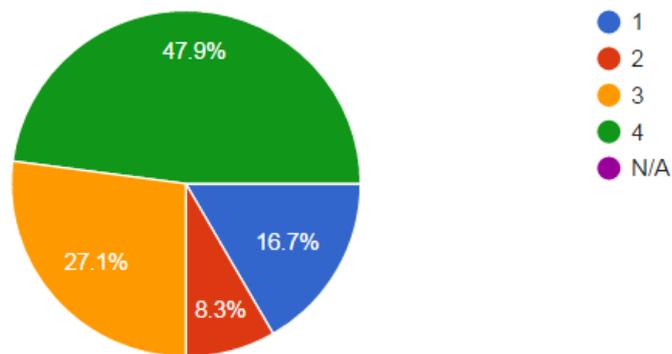
A nivel general, los líderes felicitan el buen desempeño de sus subordinados?
(48 responses)



GRÁFICOS DE RESULTADOS ENTREVISTA

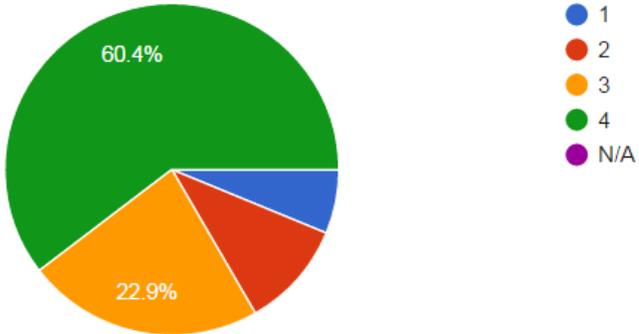
La escala utilizada es del 1 (siendo totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo).

Mi jefe directo me ha expuesto claramente mis funciones y límites de responsabilidades
(48 responses)



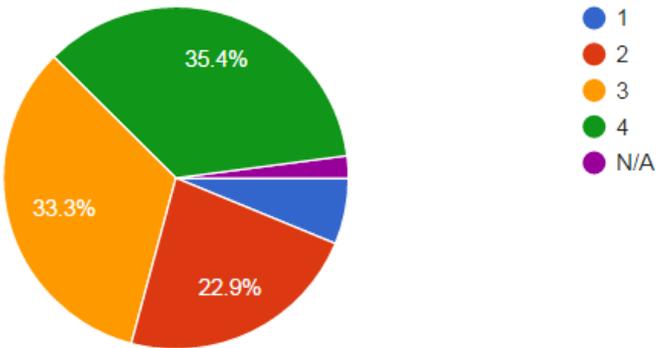
Tengo conocimiento sobre el correcto uso de informacion que permite una comunicacion fluida dentro de mi area de trabajo

(48 responses)



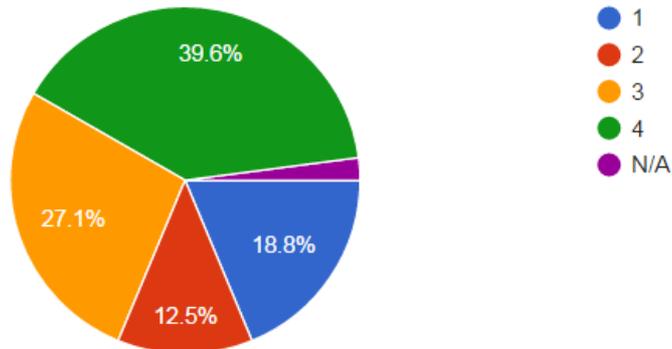
Me parece que la forma de comunicacion a traves de murales es efectiva

(48 responses)



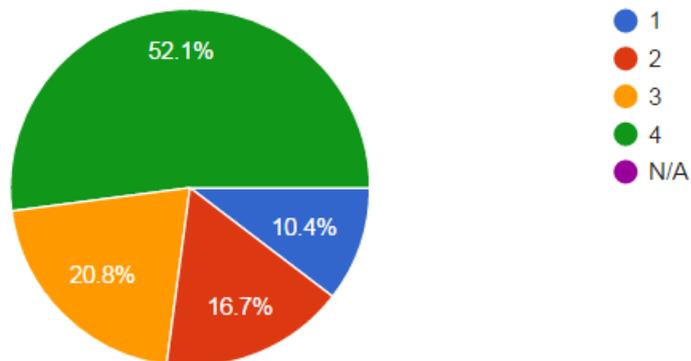
La informacion que recibo siempre es a traves de compañeros o medios informales de comunicacion

(48 responses)

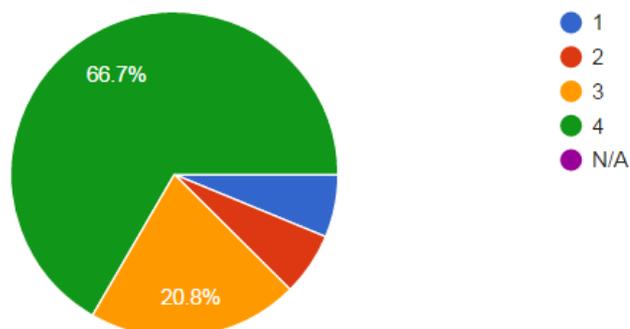


La informacion que recibo es util e importante para el desarrollo de mis actividades

(48 responses)

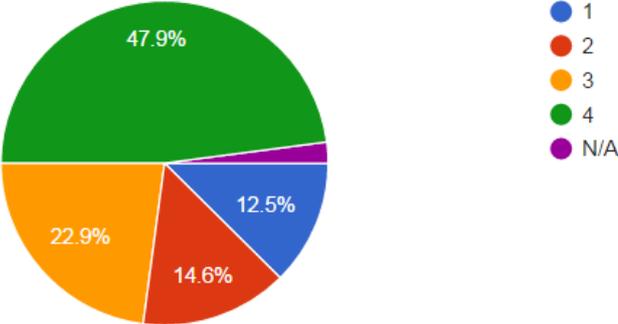


Mis compañeros y yo sabemos quien lidera nuestro depto. (48 responses)



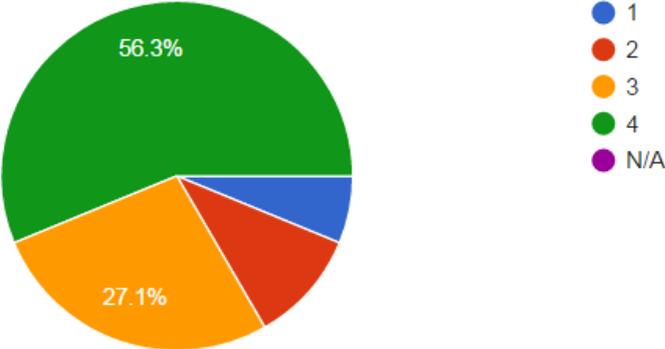
Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores practicas en mi area de trabajo

(48 responses)



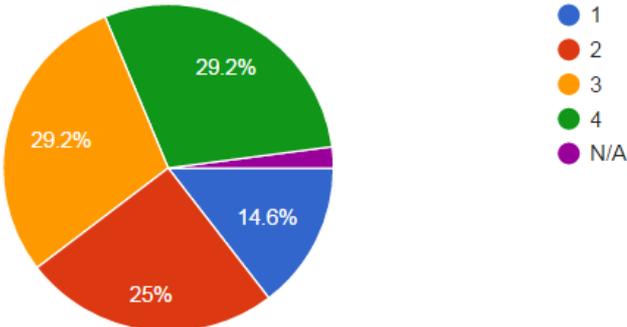
Existe comunicacion entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales

(48 responses)



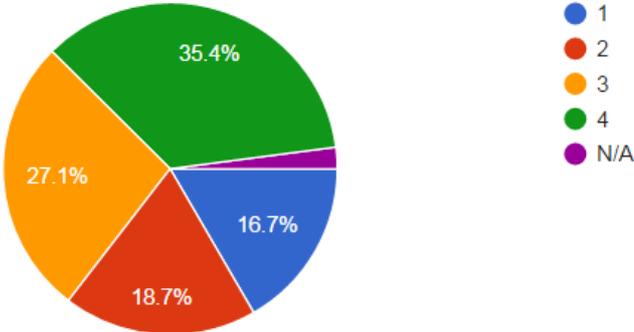
Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinion, ideas y sugerencias

(48 responses)



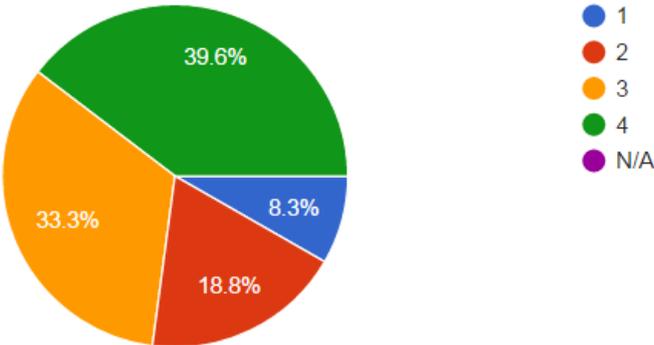
Existe un sistema de comunicacion de doble via dentro de la org. (jefe-colaborador-jefe)

(48 responses)

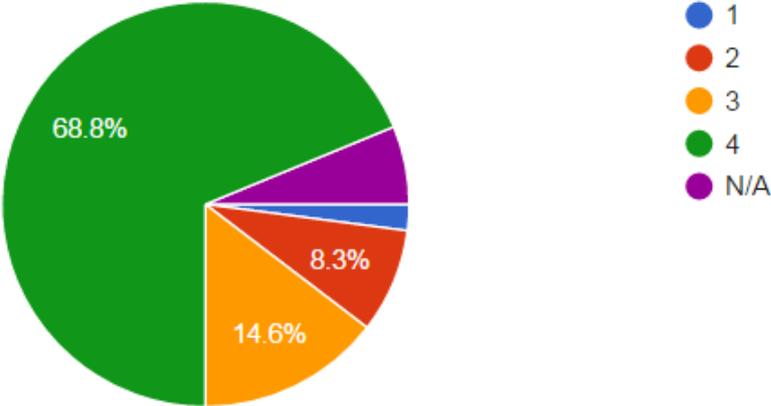


La Direccion manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea sentido de pertenencia entre sus miembros

(48 responses)

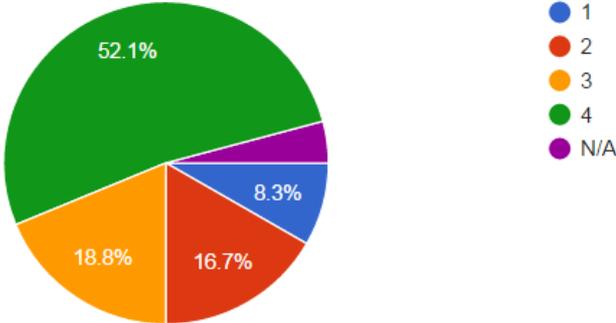


Me gustaria que tomaran en cuenta mis ideas (48 responses)



Siento que deben utilizar otros medios de comunicacion para hacernos llegar la informacion

(48 responses)



Entiendo que deberia existir un plan de comunicacion interna para reforzar la comunicacion de la institucion

(48 responses)

