

Resumen

La siguiente investigación tiene como fin la implementación de un plan de comunicación interna para la empresa Ávila y Asociados que servirá para que se lleve a cabo sus distintas metas y objetivos organizacionales enfocados en el mejoramiento y fortalecimiento de la identidad corporativa.

La importancia del estudio de la comunicación organizacional como herramienta para cumplir este objetivo se llevará a cabo en distintas etapas. En primer lugar la búsqueda de información clave de qué es la organización y cómo se desenvuelve internamente. En segundo lugar se realizará un análisis de la información obtenida para llegar a determinar la situación actual de la empresa. Finalmente se propone el plan de comunicación interna antes mencionado.

Para llevar a cabo esta investigación se propone dar un enfoque práctico a las teorías de comunicación organizacional y de las estrategias para el plan de comunicación, ambas planteadas por el autor Marcelo Manucci. En el análisis del libro, “Atrapados en el Presente” se encontrará una guía para realizar el diagnóstico y mapeo organizacional. El libro la “Estrategia de los cuatro círculos” se utilizará como guía para proponer un plan de comunicación interna.

En el levantamiento de la información, que es la primera etapa para la investigación práctica se la realizará de acuerdo a los análisis cualitativo y cuantitativo. Para el primero es necesario las visitas periódicas a la empresa “Ávila y Asociados”, con el fin de recabar información sobre el manejo de la comunicación interna de la empresa.

Como herramienta se escribirá una bitácora con matrices y fichas de evaluación en varios temas como: identidad corporativa, clima laboral, compromiso organizacional, manejo de canales de comunicación y proyección de la imagen corporativa. Para el análisis cuantitativo se realizarán encuestas a los funcionarios de mandos altos, medios y bajos de la empresa, y para tener conocimiento de lo que el Gerente General opina de la empresa se le realizara una entrevista.

Por otro lado también se realizará un análisis FODA de la organización para que de esa manera se pueda medir su desempeño organizacional.

La investigación será un aporte para la empresa, en la conjugación de lo teórico y práctico para llevar de manera acertada a que ésta cumpla y haga efectivo el plan de comunicación interna y sea un modelo de planificación para futuras metas que se proponga. Por parte del investigador la puesta en práctica de los conceptos analizados a través del autor Marcelo Manucci, y de los aportes de otros autores como Joan Costa y Justo Villafañe, serán importantes porque permitirán determinar si las estrategias de evaluación y planificación son efectivas o no. Por lo cual al concluir esta investigación se pondrán en consideración los problemas encontrados, así como los aportes para que una investigación futura en temas relacionados pueda ser más efectiva.

La investigación del caso tiene una duración de aproximadamente tres meses, sin embargo será responsabilidad y quedará a criterio de la empresa la puesta en marcha del plan de comunicación, el cual se lo realizará de manera que se apegue a la realidad actual e inmediata de la organización.

Después de haber realizado un diagnóstico de comunicación interna a la empresa Ávila y Asociados, con la ayuda de diferentes herramientas como encuestas al universo de la organización con un total de 15 personas, más las entrevistas con el Gerente General de la Aseguradora se ha logrado identificar los problemas relevantes que no permiten el desarrollo de la empresa de manera óptima.

- Identidad Corporativa.- la empresa Ávila y Asociados lleva en el mercado asegurador más de 20 años, y dentro de ese periodo de tiempo los elementos de la identidad no se les ha tomado la importancia necesaria para el desarrollo adecuado de la empresa, por ende no han sido modificados. Ésta problemática dificulta que los colaboradores trabajen por el cumplimiento de los objetivos en común de la empresa, por lo que se debe realizar la modificación inmediata de los elementos como son: la visión, misión, objetivos y valores, para que de esa manera se logre un trabajo en equipo con un mismo objetivo por cumplir con la organización y se la debe realizar mediante una socialización de la misma con la ayuda de un focus group.

Otro de los problemas identificados es:

- Es el Clima Organizacional que tiene la empresa, los colaboradores no han adquirido sentido de pertenencia con la misma, el nivel jerárquico en la organización se encuentra bien arraigado por lo que las decisiones que se toman en la empresa solo llegan de manera autoritaria al resto de la organización, lo que también genera la falta de interés del Gerente General hacia las necesidades

de sus colaboradores estancando de cierta manera su crecimiento profesional, de otro lado otro de los inconvenientes que afecta al buen clima organizacional en la empresa es la pobre infraestructura que cuenta la empresa, por lo que los lugares de trabajo son muy reducidos y generan malestar entre los colaboradores.

Y por último y no por eso menos importante el último problema identificado es

- La poca importancia que se brinda a la comunicación interna en la empresa, por lo que la empresa no cuenta con una página web corporativa que ayude a la interrelación de sus públicos internos como externos, por otro lado tampoco manejan un imagen visual en lo que es la papelería que la empresa manipula a diario, por lo que falta la creación de un manual de imagen corporativa que ayude afianzar su imagen, de otro lado la empresa no maneja procesos de diálogos con los empleados por lo general desinterés de las autoridades hacia sus públicos interno y en ellos malestar.

Por otro lado dentro del análisis de la Cultura Organizacional podemos definir como una organización que:

No reconoce fácilmente sus problemas de comunicación, por lo que no se les da la importancia debida ni una utilización adecuada, a pesar de este nudo crítico el representante considera que aunque existan defectos en cuanto al manejo de la comunicación organizacional no afecta en el producto final.

Existe un sentimiento desde los trabajadores de inestabilidad frente a los cambios constante que realizan las autoridades, lo cual se puede evidenciar en la falta de interés

en conocer los elementos de la identidad de la empresa por lo que no hay un trabajo en equipo que conlleve al cumplimiento de objetivos en común.

Es latente la preocupación de los funcionarios en legitimar su trabajo a través de la confianza de sus clientes en el negocio de los seguros. Preocupación que además va de la mano con el acontecer político que repercuten en su desempeño, tales como leyes, reglamentos y control del Estado.

Compromiso Organizacional

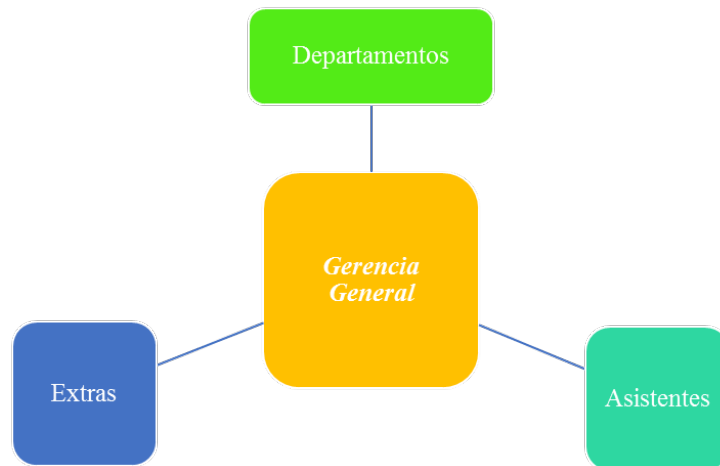
A partir de la observación como margen de maniobra de intervención y por medio de los parámetros, registros, entre otros como unidades de observación, se ha podido captar la realidad que vive la organización en su proceso activo; definiendo elementos claves en la zona autónoma e independiente de Ávila y Asociados, ya que al interpretar la interacción pasajera se puede transformar ésta en una relación sólida y fluida, obteniendo como resultado que 13 colaboradores no se sienten parte de la organización, quiere decir trabajan únicamente para recibir un sueldo mensual, y tan solo un 2 de los colaboradores se sienten identificados con la organización.

Claramente se puede evidenciar los colaboradores de la empresa no trabajan por el cumplimiento de los objetivos de la empresa por lo que no se sienten parte de la misma, lo cual genera malestar, y mal desempeño de las funciones a cumplir. Este malestar también se genera por la falta de integración del gerente con los colaboradores de la organización, no existe retroalimentación adecuada en el desarrollo de los objetivos.

Toma de decisiones

Dentro de la empresa Ávila y Asociados existe una jerarquía arraigada, por lo que las decisiones de la organización solo están bajo la responsabilidad del Gerente General,

por lo que es denominada según los niveles jerárquicos en la comunicación como empresa descendente, cuyo fin es comunicar al personal las ordenes o noticias que emanan de la dirección de la empresa.



Fuente: Investigación Interna
Elaborador por: Karen Loaiza

Los colaboradores de la organización afirman que la decisión que se toman en toda la organización solo depende del Gerente General, por lo que no hay una motivación a que los colaboradores se arriesguen a asumir las consecuencias de su trabajo, citando un ejemplo los colaboradores no pueden brindar al cliente otras formas de financiamiento al adquirir un seguro.

Ávila y Asociados, al igual que otras organizaciones, ha creado su espacio de posibilidades tanto internas como externas, a través de la cuales se trató de desenredar ficciones corporativas y narraciones que definen la realidad en la que la organización vive y desarrolla su actividad.

De otro lado, según los porcentajes obtenidos en la organización existe 60% de personal que afirman que dentro de la empresa no se promueve la comunicación entre

departamentos, por lo que éste inconveniente generaría malestar dentro de los integrantes de la organización.

Manejo de canales de comunicación

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo.

Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados.

Partiendo de la premisa de los canales de comunicación como herramienta fundamental de la comunicación interna de la organización, por lo que al utilizar canales correctos se está asegurando que el mensaje será emitido y receptado de manera correcta.

Ávila y Asociados maneja canales de comunicación que no permiten la fácil comprensión del mensaje al emisor, tales como las carteleras donde se publican mensajes poco claros, y en muchas ocasiones mal diagramados, por lo que genera confusión de la información y el mensaje es mal entendido o en ocasiones ignorado, resultado obtenido en la las visitas de observación y participación a la organización.

Otro de los canales es el mail, al cual se lo denomina medio frío por lo que no genera emociones ni sensaciones y muchas veces tergiversa lo que se quiere decir. En la empresa Ávila y Asociados ésta herramienta es utilizada para recepción y envío de

información con el cliente, por ejemplo valores, beneficios y servicio etc. del seguro, o también es utilizado internamente para envío de avisos o notificaciones.

Determinación de nudos críticos

Se ha encontrado como principal problemática la falta del reconocimiento y apropiación de Ávila y Asociados, como resultado de la falta de gestión de la identidad corporativa que ha conllevado por otros fenómenos emergentes en la diaria convivencia de los integrantes de la organización. Convivencia que sitúa características personales y profesionales en una sola dinámica de interacción y que destaca algunos de los principales puntos críticos posibles de gestionar y así mismo, fortalezas que se pueden reflejar.

Otro de los frenos que no permiten el progreso de la organización es el inadecuado manejo y aplicación de canales de comunicación interna, actúan de manera errónea y no cumplen su principal objetivo.

3.11.2. Desmotivación

No son reconocidos por su talento, algunos trabajan solo por la remuneración económica, resultado obtenido en las visita de observación.

3.11.3. Envidias

Las personas están en constante competencia, por lo que no hay trabajo en equipo, por ende existe individualidad, resultados obtenidos en las visitas de observación y participación.

3.11.4. Impericia

La mayoría de personal es gente mayor, lo que hace que la organización corra el riesgo de la falta de innovación. De acuerdo a las encuestas realizadas el 90% del personal son personas de 35 años en adelante.

3.12 .Otros hallazgos.

1.-Falta de competencia: El miedo al cambio ha hecho que la empresa sea conformista y no se vuelva tan competitiva en el mercado, por la falta de innovación tanto en infraestructura, procesos como en personal.

2.-Medios tecnológicos desactualizados: Logra crear problemas con los clientes debido a la falta de puntualidad, por la falta del departamento de contabilidad y sistemas dentro de la organización.

3.-Infraestructura inadecuada para generar un buen ambiente laboral: El modelo de la empresa no es adecuado para que los funcionarios puedan desarrollarse satisfactoriamente, ya que el espacio es mínimo. Ávila y Asociados trabaja en una vivienda adecuada a oficinas por lo que hace que el área se encuentre mal distribuida y genere malestar en los colaboradores de la organización.

4.-Institución vertical: Es una empresa tradicional que se maneja con una jerarquía bien marcada, donde el Gerente General tiene el control de toda la organización

5.-Falta de capacitación y reclutamiento: Es una empresa que no se preocupa en la capacitación del personal que ingresa, ni cuando ya pertenecen a la misma, lo que genera que el nuevo integrante de la organización no se identifique lo que dificulta el cumplimiento de objetivos de la organización