



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TESIS DE GRADO**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DIFUSIÓN DE  
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL EN TECNA DEL ECUADOR**

**AUTORA:**

**MARÍA JOSÉ SARZOSA**

**DIRECTOR DE TESIS: MARCO LALAMA**

**QUITO – ECUADOR**

**SEPTIEMBRE 2011**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

“Todo Comunica” y sin dudar lo las organizaciones actuales no son la excepción. El concepto de organización ha evolucionado en los últimos años, dejando de ser entes creados para solventar necesidades a ser sujetos formadores de colaboradores eficientes y comprometidos con la organización.

Pero para lograr este objetivo, es necesario que las organizaciones dejen de ser únicamente receptores de información, si no que tomen el papel principal y se conviertan en protagonistas, siendo emisores y comunicadores de la información necesaria para que sus colaboradores logren cumplir de manera eficiente los objetivos de la misma.

## **ABSTRACT**

“Everything communicates” and without a doubt today’s organizations are not the exception. The concept of organizations has evolved these recent years, ceasing to be entities created to address needs to be efficient partners forming entities committed to the organization.

But to achieve this goal, organizations need to stop being simply recipients of information and take the lead to become the protagonist, transmitter and *communicator* of information to its partners and achieve efficiently the objectives of it.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a Dios y a las personas más importantes en mi vida, a mi madre por enseñarme que todo en la vida tiene una solución, a mi padre por enseñarme a ser fuerte y mantenerme en las decisiones que tome, a mi hermano, por enseñarme que los sueños se hacen realidad y que siempre hay una razón para ser feliz y a ti por esta frase sabia “todo fin es un nuevo comienzo”.

Gracias por haber estado este tiempo a mi lado y darme el apoyo incondicional para concluir un paso muy importante en mi vida, los amo hoy y siempre.

**Jóse.**

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los colaboradores de TECNA DEL ECUADOR, por haberse tomado un tiempo para compartir conmigo su día de trabajo, lo que sin dudar me permitió realizar esta tesis.

A Marco Lalama, por haber compartido en estos años de universidad su conocimiento y enseñarme el maravilloso mundo de la comunicación corporativa, pero por sobre todo, gracias por la paciencia y compromiso con el arduo trabajo de ser mi director de tesis.

## DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, María José Sarzosa Silva con cédula de identidad número 171551755-1, declaro que la presente tesis titulada *ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL EN TECNA DEL ECUADOR* es de mi autoría y que de ninguna manera es copia total o parcial de otra investigación, tesis o trabajo publicado. Todas las fuentes bibliográficas han sido citadas, al igual que los nombres de los autores y autoras.

Asumo mi total responsabilidad en el caso de existir cualquier tipo de plagio.

.....

María José Sarzosa Silva

171551755-1

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
I. COMUNICACIÓN.....	3
1.1. Concepto de Comunicación .....	3
1.2. Elementos del proceso de comunicación. ....	5
1.2.1. El emisor .....	6
1.2.2. El receptor.....	6
1.2.3. El código.....	7
1.2.4. El mensaje.....	7
1.2.5. El canal. ....	8
1.3. Comunicación e Información.....	8
1.4. La Comunicación como proceso social .....	9
1.5.Los Modelos de Comunicación .....	12
1.5.1 Modelo lineal de Lasswell .....	12
1.5.2 Modelo de Shannon y Weaver y su aplicación a la comunicación humana.....	15
II.CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN ESTRATEGICA.....	18
2.1. Cultura Organizacional .....	27
2.1.1. Clima Laboral .....	22
2.1.2. Filosofía Empresarial .....	24
2.1.2.1. Misión .....	26
2.1.2.2. Visión.....	26
2.1.2.3. Valores .....	28
2.1.2.4. Objetivos .....	29
2.2. Comunicación Organizacional.....	32
2.2.1. Comunicación Organizacional a través del tiempo .....	33
2.2.2. Concepto de Comunicación Organizacional.....	38
2.2.3. Importancia de la Comunicación Organizacional.....	38

2.2.4. Tipos de Comunicación dentro de las Organizaciones .....	41
2.2.4.1. Las Redes Formales de Comunicación Interna.....	43
2.2.4.2.Las Redes Informales de Comunicación .....	46
2.2.5. Los Mensajes dentro de la Organización.....	47
2.2.5.1. Comunicación Frente a Frente dentro de la organización .....	49
2.2.5.2. Comunicación mediana dentro de la organizaciónl.....	51
2.2.6. Teoría de la información organizacional .....	61
2.2.7. Modelo Circular de Comunicación Organizacional .....	63
2.3. Comunicación Estratégica .....	65
2.4. Estrategia de Comunicación .....	70
<b>III.DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE TECNA</b>	
<b>DEL ECUADOR .....</b>	<b>74</b>
3.1 Introducción .....	76
3.2. Entrevistas con los directivos de TECNA DEL ECUADOR .....	80
3.2.1.Análisis de las entrevistas mantenidas con los directivos de TECNA DEL ECUADOR .....	80
3.3. Inventario de Medios de Comunicación Interna de TECNA DEL ECUADOR .....	84
3.4. Análisis de las Ventajas y Desventajas de los Medios de Comunicación Organizacional Interna utilizados en TECNA DEL ECUADOR.....	92
3.4.1. Análisis del Inventario de Medios de Comunicación Formal.....	96
3.4.2. Análisis del Inventario de las Redes Informales de Comunicación.....	101
3.5. Observaciones y Perspectivas .....	103
3.6. Aplicación de la Evaluación de Comunicación Interna de TECNA DEL ECUADOR .....	107
3.7. Análisis de Resultados .....	108
3.7.1. Análisis de Resultados .....	108
3.7.2. Análisis de las Evaluaciones de Comunicación Interna en el área de Ingeniería .....	113

IV. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTEGRAL.....	119
4.1. Introducción.....	120
4.2. Desarrollo del Plan de Comunicación Estratégico para TECNA DEL ECUADOR.....	122
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
5.1. Conclusiones.....	137
5.2. Recomendaciones.....	139
VI. ANEXOS .....	141
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	165

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo, determinar los nuevos y tradicionales medios de comunicación organizacional que existen dentro de las organizaciones actuales, de la misma forma busca establecer estrategias certeras que permitan el uso de los mismos de forma correcta y satisfactoria permitiendo que las organizaciones y sus colaboradores lleguen a convertirse en emisores de mensajes.

Este trabajo está compuesto por los siguientes capítulos:

En el I capítulo, se presenta una introducción general al mundo de la comunicación, partiendo desde su concepto etimológico hasta los modelos de comunicación, sin dejar de lado las diferencias existentes entre comunicar e informar.

El capítulo II, abarca la comunicación directamente vinculada a la organización, es así, que dentro de este capítulo además de hablar sobre temas que vinculan a las organizaciones como el clima laboral y la información institucional, se realiza un recorrido sobre cómo surge el concepto de comunicación organizacional hasta llegar a constituirse en un eje principal para el desarrollo de las organizaciones en la actualidad.

En el capítulo III, se realiza el diagnóstico de comunicación interna de TECNA DEL ECUADOR, este diagnóstico se basa en una serie de herramientas como las entrevistas con los directivos, el análisis del uso de los medios de comunicación interna y finalmente la observación de los procesos de comunicación que se llevan a diario dentro de la organización.

En el capítulo IV, se desarrolla el planteamiento de las estrategias de comunicación interna para la difusión de la información institucional de TECNA DEL ECUADOR, estas estrategias se plasman en un Plan Estratégico de Comunicación Integrada, que promueve la participación tanto de los líderes como de los colaboradores de la organización.

Como últimos puntos de la tesis se presentan las conclusiones, recomendaciones, anexos y bibliografía.

# CAPÍTULO I

## COMUNICACIÓN

### 1.1. Concepto de Comunicación

Antes de proponer una definición certera empezaremos por la investigación etimológica de la palabra comunicación. De acuerdo a Rafael Pérez autor del libro *Estrategias de Comunicación* tanto el sustantivo *communicatio* como el verbo *communico* tienen su origen en el término *communis*, palabra formada por *cum* (con) y del tema *munia* (deberes, vínculos). Esta explicación etimológica es la primera percepción que nos lleva asociar el término comunicación con la integración y unión de dos partes.

Sin embargo, la relación existente entre estas raíces etimológicas no fueron las únicas que permitieron construir un primer concepto ligado al término de unión, un ejemplo de esto es que Santo Tomás de Aquino (1225-1274); aprecia una afinidad etimológica entre los términos *communicatio*, *comunió*n y *participación* al punto de usarlos indistintamente en el sentido de comunicar, comulgar, convenir y participar socialmente.

A través de los tiempos se han construido varias definiciones de lo que es la comunicación, y es por esta razón que este sustantivo que proviene del verbo comunicar ha adquirido una pluralidad de significaciones dependiendo del contexto en el cual es utilizado. Esto ha llevado a demostrar “que cada uno de nosotros suele entender por comunicación cosas diferentes, y lo que es más grave, cosas diferentes que sirven para resolver cuestiones y problemas también diferentes” (Pérez, 2001:419).

Este inconveniente nace a raíz de que la concepción de comunicación varía de forma radical, según el autor y época en la que fueron construidas. Para Thayer (1963) existen cerca de veinte y cinco concepciones diferentes de comunicación, otro académico que no se queda atrás es Bettinghaus (1966), quien llegó a recoger más de cincuenta concepciones distintas.

Pérez. (2001) determinó que el término comunicación es:

Un cajón de sastre donde cabe todo: coches, trenes, teléfonos, cadenas de televisión, y hasta delfines, pues hoy gracias a Lorenz, Tunberger y Von Frisch sabemos que los animales también se comunican.

De acuerdo con Mington (1994), el término, al ser aplicado a cualquier clase de relación, pierde su especificidad.

Para una mayor comprensión de la multitud de situaciones en las que este sustantivo puede ser utilizado se recurrirá a un breve análisis semántico.

Baylon & Migton (1996) ejemplificaron los siguientes casos:

1. El sistema de *comunicaciones* telefónicas es caro.
2. En esta región las *comunicaciones* son fáciles.
3. Entre las dos habitaciones existía una *comunicación*.

Sin dudar, en cada una de las oraciones anteriores el sustantivo está siendo utilizado y entendido de distinta forma: en el primer caso el término comunicaciones hace referencia al sistema que permite transmitir señales entre dos usuarios a larga distancia, en la segunda oración comunicación se liga directamente con los medios de transporte y carreteras que de

igual manera permiten que dos lugares o personas puedan acortar distancias; y finalmente en el tercer caso el término es entendido como un medio de conexión entre dos lugares.

Este análisis nos permite establecer una idea general del sustantivo comunicación, el cual podría ser determinado como el medio que permite la reunificación de dos personas o cosas que están separadas; sin embargo debemos tomar en cuenta que esta idea es muy general y que para hacerla más certera podemos recurrir a las dos definiciones aportadas por Baylon, et al. (1996). Ellos determinaron que por comunicar y comunicación entenderemos la interrelación de las mentes humanas, o si se prefiere de los cerebros humanos, así como también al intercambio de informaciones con los demás, que hacen los seres humanos incluso cuando ese intercambio no es intencional.

## **1.2.Elementos del proceso de comunicación.**

Los procesos de comunicación se conforman a partir de una serie de acciones que tienen un principio, un objetivo y un final es por esto que comunicar “consiste, pues, en hacer pasar informaciones de lo que tenemos en mente” (Baylon et. al, 1996:16).

Existen varios elementos que intervienen en los procesos de comunicación; sin embargo hay tres de ellos que son indispensables para que se pueda llevar a cabo el mismo. El emisor, el cual representa el inicio del proceso, el mensaje que será transmitido y el receptor quien finalmente concluye con la captación del mensaje. Otros elementos que pueden aparecer son el contexto, el ruido, el código y el canal.

### **1.2.1. El emisor**

Es la persona, entidad u organización con la que empieza todo el proceso comunicativo. Generalmente tiene una intención u objetivo que pretende conseguir mediante la transmisión de un mensaje a una audiencia determinada. El emisor también puede ser denominado como “comunicador y es el que informa a los demás: conocimientos, recuerdos, imágenes, juicios, deseos, sentimientos etc.”. (Baylon, et al, 1996:16).

Con el pasar de los años, el concepto de emisor se transformó en “fase de emisión” (Prieto, 2004:108), este cambio de concepción es sustentado por Daniel Prieto Castillo, quien en su libro *Diagnóstico de Comunicación* determinó lo siguiente:

Emitir no se reduce solo a hablar o a escribir un mensaje. Un individuo, por el hecho de existir, está ofreciendo signos a los demás a través de sus gestos, su vestimenta, su manera de caminar, sus objetos, los espacios que lo rodean. (2004:108)

Esto nos permite confirmar que todas las personas son constantemente emisores de información.

### **1.2.2. El receptor.**

Es la persona u organización a la que está destinado el mensaje, cumple el papel inverso al del emisor, ya que el receptor es quien debe decodificar, descifrar e interpretar lo que el emisor intenta transmitir. Por lo general el receptor también es conocido como el destinatario del mensaje.

Si se utiliza también en este caso el concepto de “fase de recepción” (Prieto, 2004:111) se puede determinar que percibir la acción realizada por el receptor es según este autor, la

capacidad de recoger la información necesaria para responder eficazmente al propio entorno.

### **1.2.3. El código.**

El código está definido como el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, estos no pueden ser combinados de manera arbitraria porque tienen que ser entendidos por el receptor para que exista comunicación.

Desde la perspectiva de la codificación lingüística, se puede decir que “el comunicador produce un mensaje, es decir, una serie de señales, pero lo elabora en función de un sentido al que el mensaje deberá corresponder.” (Baylon, et al, 1996:24). Si el mensaje no es codificado de forma que el receptor pueda decodificarlo o entenderlo, no se cumplirá el objetivo del emisor.

### **1.2.4. El mensaje**

El mensaje es la información que va a ser comunicada por el emisor. Tomando una concepción más compleja, el mensaje puede ser determinado como “un signo o conjunto de signos (tomada esta palabra en sentido amplio: signos verbales, visuales, gestuales, objetuales, espaciales...) capaz de significar algo a alguien.” (Prieto, 2004:114). Es así, como podemos determinar que el mensaje no es el producto del proceso de comunicación, si no es la mediación que se establece entre el emisor y receptor.

### **1.2.5. El canal.**

El canal está definido como el medio o vehículo por el cual se transmite el mensaje desde el emisor hacia el receptor, Muchisnky (1994) ha determinado que existen dos tipos de canales: los medios informativos o de comunicación de masas (por ejemplo, el periódico, la radio o la televisión), mediante los que la fuente llega a gran cantidad de receptores, y los canales interpersonales que, generalmente, suponen un intercambio cara a cara entre la fuente y el receptor.

### **1.3. Comunicación e Información**

Informar y comunicar son dos verbos que a través de los tiempos han generado confusión, no solamente en su utilización si no en su aplicación. Para empezar a desglosar las diferencias principales que rodean a estos términos se comenzará con una definición ontológica la cual se centra en el estudio del ser en tanto lo qué es y cómo es, en este caso direccionado a la comunicación, relacionando a este término con el término de participación. Es así como los metafísicos logran establecer: Galdón. (2001)

Dios comunica el ser a las criaturas y que las criaturas participen de su ser. La comunicación es una relación real cuyos términos pueden ser Dios y las criaturas o las criaturas entre sí. En esa relación comunicativa hay dos elementos esenciales, uno de (nexo o conexión) y otro de (donación y entrega).

Estos elementos hacen referencia, en términos comunicacionales, a dos acciones diferentes; (comunicar a) y (comunicar con), esto nos permite determinar que para que exista comunicación debe existir una relación entre dos o más personas sea con la misma intención o no. Sin embargo debemos establecer que no únicamente los seres humanos nos comunicamos; puesto que los animales también lo hacen, aunque no lo hagan con un lenguaje determinado.

En cuanto a la información, se puede decir que es considerada una actividad netamente humana, y está directamente relacionada con el conocimiento racional. Un dato muy importante a tomar en cuenta es que, a diferencia de la comunicación, la información debe ser comprensible. Esto se puede establecer de la siguiente manera: “si yo no he comprendido algo no me he informado en absoluto, aunque sin duda algo me ha sido comunicado: una impresión, una emoción, etc.” (Galdón, 2001:18).

Una característica primordial que define a la información como tal es que la misma debe ser netamente verdadera, lo que no ocurre en la comunicación, es por esto que Galdón. (2001) nos presenta este precepto “informarse es saber cómo están las cosas de verdad”, es así como el acto de informar cumple con su principal objetivo.

Finalmente, podemos establecer que la diferencia entre informar y comunicar radica en que la comunicación es un proceso en el cual se transmiten significados de una persona a otra, lo cual es una actividad básica de los seres humanos, es así también un proceso dinámico, circular y activo en el cual existe “*feedback*” o retroalimentación, a diferencia de la información la cual únicamente consiste en la transmisión unidireccional de datos, que permite a los seres humanos mantenerse al tanto de los acontecimientos sin necesidad de una retroalimentación.

#### **1.4. La Comunicación como proceso social**

Antes de desarrollar las razones por las cuales la comunicación puede ser definida como un proceso social, debemos establecer a qué hacen referencia los dos términos que envuelven a este precepto. “Proceso”, según La Real Academia de la Lengua (RAE), está definido como

el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial; y en el caso del término social se puede definir como las interacciones que permiten que los seres humanos se relacionen unos con otros.

Al reunir estos dos términos, se puede definir que un proceso social es el conjunto de acciones que cumplen el fin de permitirle a una persona interactuar con sus semejantes y construir relaciones. Según Radcliffe-Brown “El proceso social consiste en una inmensa multitud de acciones e interacciones de seres humanos, actuando individualmente o en combinaciones o grupos” (Radcliffe-Brown, 1996:12).

La comunicación es un fenómeno tan antiguo como el hombre y tan común como la vida misma. (Pérez, 2001).

La comunicación es considerada como uno de los procesos vitales que todo ser humano realiza incluso de manera involuntaria. Así, la comunicación viene impregnada en cada una de las personas desde el mismo momento en que se nace, un claro ejemplo de esto está determinado por el llanto de un niño para reclamar alimento. Es cierto, su forma de comunicar no está determinada por un lenguaje simbólico, pero si por un sonido que alerta a sus padres de que no todo está bien.

“Todo comunica”. Sin dudar, estas dos palabras han sido escuchadas por todos los estudiantes de comunicación y - aunque las primeras veces no logremos entenderlo- con el tiempo comprendemos que no se necesitan palabras para comunicar únicamente, sino todo lo contrario: las palabras son una de las formas existentes y más reconocidas que pueden conformar un proceso de comunicación. Sin embargo, el que se pueda comunicar de

muchas formas es lo que ha convertido a la comunicación en un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno (West & Turner, 2005).

Para que pueda existir un proceso de comunicación, al menos deben existir dos individuos de los cuales uno será el emisor y otro el receptor. La interacción que ocurra entre éstos durante el proceso de comunicación, es lo que le permite a la comunicación adquirir el calificativo de social ya que, como lo determinan West, et al (2005), cuando la comunicación es social, implica a personas que interactúan con diferentes intenciones, motivaciones y habilidades.

Sin dudar, el que la comunicación sea considerada como un proceso social, permite que todas las personas puedan acceder a la misma. Muchos la utilizan con fines propios, otros en busca del cumplimiento de objetivos comunes, y otros en busca de poder; aunque no todos consiguen lo que buscan ya, que únicamente la comunicación incrementa la capacidad de supervivencia y permite a aquellos que mejor la manejan alcanzar ventaja y poderes sociales. (Pérez, 2001)

Toda organización social está conformada por un grupo de personas que realizan ciertas acciones entre sí, lo que les permite poner en común, vincular y compartir el día a día. Está comprobado que existen muchas formas de relacionarse, y lo que se ha destacado comúnmente es que la primera forma que utilizamos los seres humanos para interactuar con los demás es la comunicación.

La comunicación ha permitido la interacción entre las personas, lo que al mismo tiempo ha permitido la construcción de sociedades. No se puede hablar de la comunicación como un proceso social si no se define que es una interacción; es así como para Goffman (1972):

Las interacciones son la realización, regular y rutinaria de los encuentros, o dicho de otra forma, son situaciones sociales completas, lo cual aleja los actos lineales de transmisión de información, es decir, del modelo tradicional de la comunicación basado en el esquema emisor - mensaje - receptor.

Para lograr entender cómo las interacciones vinculan a la comunicación como un proceso social, se debe partir desde los estudios de psicología social. Para ésta, la comunicación es ideada como un fenómeno individual y social; individual desde el punto que la persona es el centro del proceso de comunicación y social porque lo primordial en el proceso resultan ser las interacciones que ocurren dentro del mismo para lograr comunicación.

Al momento que se establece una relación directa entre la psicología social y la comunicación para que pueda ser definida como un proceso social, se encuentra que lo primordial no es el individuo como tal, si no las interacciones que realiza el mismo como lo define Marta Rizo Doctora en Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona. La Psicología Social concibe la comunicación como un término incluyente, que abarca todo contacto o interacción entre sujetos; toda conducta humana se basa en la comunicación, por lo que es imposible la socialización del hombre sin comunicación.

## **1.5.Los Modelos de Comunicación**

### **1.5.1 Modelo lineal de Lasswell**

La investigación de la comunicación y sus modelos empezó a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918). En esta época los estudios se basaron principalmente en la comunicación de masas, para esto se plantearon los modelos de “aguja hipodérmica”, estos eran diseños simples en los que únicamente la comunicación buscaba obtener una respuesta frente a un estímulo dado.

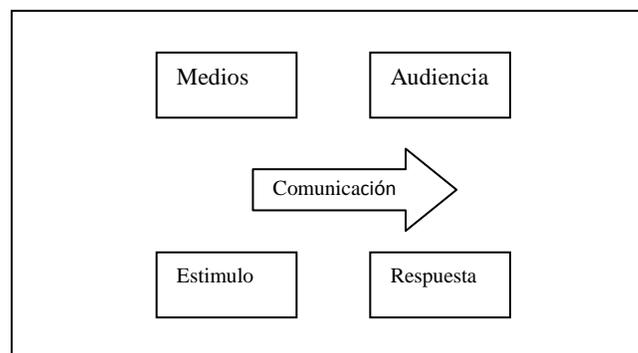


Gráfico No.1

Galeano. *Modelos de Comunicación.*

A partir de este modelo, Harold Lasswell, quien se desempeñaba como profesor en la Universidad Yale en los Estados Unidos, para los años de 1939 a 1945 diseñó un nuevo modelo más completo que podría determinar el proceso de comunicación. Basado en cómo, para la Segunda Guerra Mundial, los líderes habían realizado grandes logros mediante el uso correcto de la comunicación y la propaganda, Lasswell propuso su modelo basado en las siguientes preguntas: ¿Quién - dice qué - por cuál canal - a quién - con qué efecto?

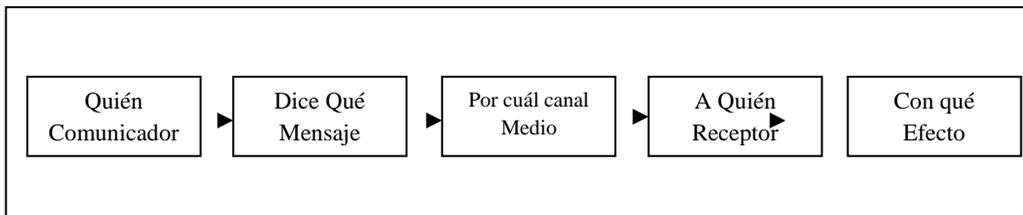


Gráfico No. 2

(Marín, 1997:147)

El modelo de Lasswell fue el punto de partida para que muchos autores promuevan modificaciones y mejoras a su modelo, es así como Raymond Nixon toma el modelo lineal de Lasswell y para los años 50, luego de haber realizado varios estudios sobre la persuasión basados en la propaganda Nazi de la Segunda Guerra Mundial, decide introducir dos nuevos elementos en el modelo: las intenciones del comunicador y las condiciones en que se recibe el mensaje. (CIESPAL, 1968:4)

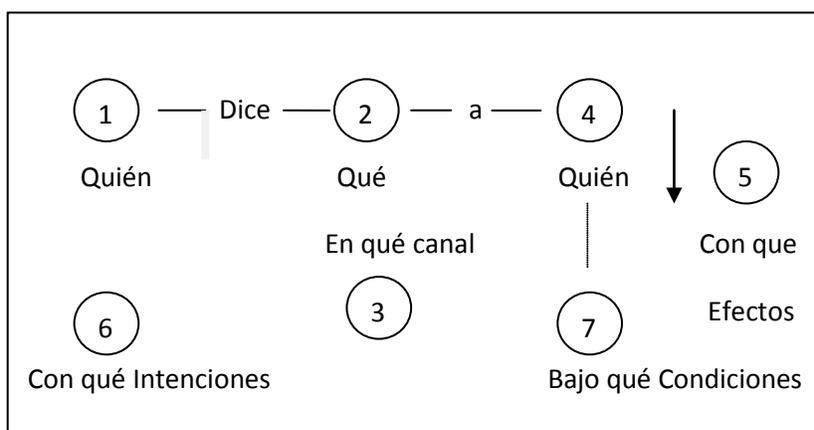


Gráfico No.3

(CIESPAL, 1968:4)

### 1.5.2 Modelo de Shannon y Weaver y su aplicación a la comunicación humana.

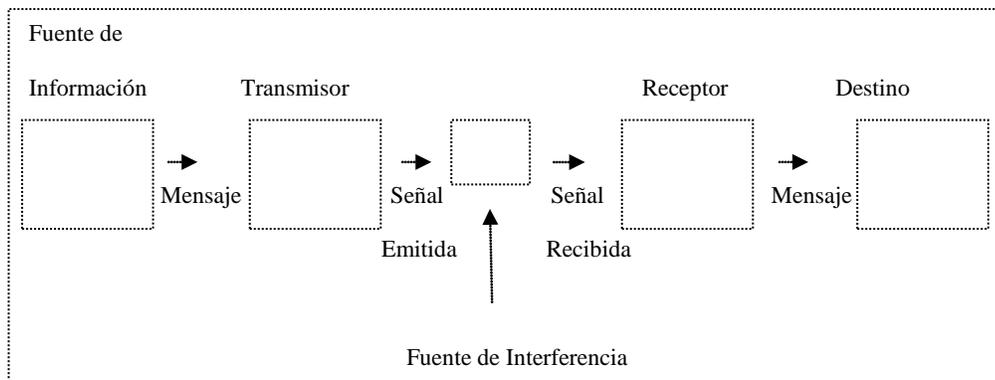


Gráfico No. 4

Galeano. *Modelos de Comunicación*.

Para 1948, dos científicos se juntaron para crear el modelo lineal de la comunicación; Claude Shannon quien se desempeñaba como científico en los laboratorios de la empresa Bell y Warren Weaver, consultor de proyectos de la Fundación Sloan.

Shannon y Weaver lanzaron su Teoría Matemática de la Comunicación casi al mismo tiempo que Lasswell construyó la suya, la diferencia con ésta es que la teoría de estos dos científicos trata de un modelo de comunicación; o también conocido como teoría de la información pensada en función de la cibernética, la cual consiste en el estudio del funcionamiento de las máquinas electrónicas.

El objetivo principal del modelo construido por Shannon y Weaver, se basaba en permitir una optimización de la utilización del canal que transmite los mensajes, sin importar cual fuese el contenido de los mismos, es decir; buscaban la manera de obtener el mayor beneficio de una línea telefónica para así lograr transmitir la mayor cantidad de

información al menor costo posible. De acuerdo con Baylon, et al. (1994), el objetivo de la teoría de la información consiste en codificar el mensaje de manera que permita la utilización óptima de un canal dado.

Al ser este modelo creado en base a la cibernética, cuando Shannon y Weaver hacen referencia a la información, ellos no asocian este término como lo hacemos en la actualidad, refiriéndolo a las noticias que son emitidas diariamente por los medios de comunicación, para ellos la información está definida como “una unidad cuantificable que no tiene en cuenta el contenido del mensaje”. Galeno, *Modelos de Comunicación*.

Así lo expuesto, el objetivo principal que perseguía la teoría de la información de Shannon y Weaver era determinar la capacidad de información que era capaz de transmitir un canal de forma óptima; y sin verse afectado por las distintas formas de ruido que podían generarse.

Esta teoría no fue únicamente aplicada en el ámbito cibernético, muchos psicólogos en Estados Unidos demostraron su interés particular en aplicar este modelo a la comunicación humana, tomando al ser humano como el canal de transmisión de la información, es así como la mayoría de estos trabajos tuvieron por objetivo medir la capacidad del hombre como vehículo de información, como canal de transmisión. (Baylon, et al, 1994:52).

Para lograr determinar la capacidad de información que el hombre era capaz de transmitir, los científicos diseñaron un esquema en el cual existía una entrada con una determinada cantidad de información, un canal en este caso el hombre y una salida de información, la

cual permitía determinar qué cantidad de la misma podía ser transmitida por el ser humano sin ser distorsionada. Es así como Baylon & Migton explicaron el esquema:

Se presentan estímulos a un sujeto provenientes de una fuente de la que se conoce la tasa media de información. Se define un conjunto de respuestas apropiadas (habitualmente se trata para el sujeto de decir lo que ha visto u oído). Se compara la tasa de información de entrada (input) con la de salida (output). Se aumenta el debito de presentación hasta que aparezca una cierta tasa de error. (1994:52)

Luego de varios intentos, los científicos lograron determinar que el ser humano no puede ser considerado como un canal útil y eficiente de transmisión de información, ya que su capacidad de transmisión de datos se sitúa en los alrededores de los veinte y cinco bits por segundo, así como su capacidad de retención de los mismos no puede superar una cantidad superior a los cien bits por segundo. (Baylon, et al, 1994: 52).

Como se ha expresado anteriormente, la comunicación no está limitada a la trasmisión de información entre los seres humanos, si no que se encuentra en todos los lugares y en todo momento, esto ha permitido el desarrollo de la comunicación como una materia de estudio en diferentes ámbitos como es el caso de la comunicación organizacional, misma que permitirá convertir a las organizaciones en emisores de información y a los colaboradores en receptores de la misma.

## CAPÍTULO II

### CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN ESTRATEGICA.

#### 2.1. Cultura Organizacional

Toda organización está compuesta por personas distintas que vienen de lugares y familias distintas, pero para lograr trabajar por un mismo objetivo al igual que en una sociedad, se deberán establecer pautas de comportamiento que permitan a cada uno de los colaboradores actuar de forma coherente con los demás, a estas pautas se las conocen dentro de las organizaciones como “cultura organizacional”.

La cultura es antes que todo una construcción comunicacional, dado que los patrones de aprendizaje necesarios para su implantación requieren de una sostenida interacción y retroalimentación del sujeto por parte de la compañía (Garrido, 2001:149).

Antes de establecer un concepto de *cultura organizacional*, se debe saber que este término no fue acuñado hace mucho tiempo, es así como para antes de 1985 nadie había utilizado el concepto de cultura netamente enfocado a las organizaciones, sin embargo en la actualidad se hace referencia a este término diariamente.

El percibir a las organizaciones como entes culturales, en los cuales se crean y establecen sistemas de significados y símbolos, que con el tiempo resultan comunes a todos los colaboradores es una idea reciente, tal como se estableció en el párrafo anterior.

Para antes de la década de los ochenta, el concepto de cultura estaba fuera del alcance de las empresas y en la mayoría de casos “las organizaciones eran, en su mayoría simplemente

concebibles como un medio racional mediante el cual se lograba controlar y coordinar un grupo de gente”. (Robbins, 1999:594)

Antes de entrar a conceptualizar lo que es la cultura organizacional, se comenzará por definir lo que es cultura. Es importante establecer que la cultura se aprende y transmite dentro de un grupo social y bajo ningún parámetro se puede decir que la cultura es un rasgo innato de una persona o sociedad, ya que la cultura se construye, y se vive, día a día.

Aunque existen varios conceptos de cultura, a continuación se establecerán aquellos que pueden vincularse con la comunicación y la perspectiva organizacional, es así como para Ronald B. Adler & Jeanne Marquardt Elmhorst en su libro *Comunicación Organizacional*, la cultura es definida como “el conjunto aprendido de interpretaciones compartidas sobre creencias, valores y normas que afectan el comportamiento de un grupo relativamente grande de personas”. (2005:41)

Si se toma como referencia otra perspectiva de ámbito sociológico y de todas las demás Ciencias Sociales, se puede establecer que la cultura se considera “la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad” (Marín, 1997:68).

El concepto anteriormente citado, el mismo que ha sido establecido por las Ciencias Sociales, define a la cultura como un medio que le permite justificar ciertas conductas de una sociedad que al ser de conocimiento general; se han producido mediante experiencias de carácter racional o emotivo, y que no necesariamente se produjeron para formar parte de los rasgos culturales.

Desde el punto de vista antropológico, es necesario recurrir a Edward Tylor, considerado como uno de los padres de la antropología moderna, quien en 1871 se refirió a la cultura como “aquel todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad”, es decir, son pautas que las personas adquieren y repiten desde muy corta edad, a lo largo de la vida y hasta el momento de su muerte.

En el pensamiento general de muchos individuos, la cultura está ligada a grandes concepciones como el lenguaje, festividades, música entre otros rasgos que son comunes entre los miembros de una sociedad.

Finalmente, luego de un breve recorrido por el concepto de cultura, se definirá este término dentro del ámbito organizacional. De la misma forma que las personas, cada organización tiene su propia identidad, algunas pueden ser informales, activas y jocosas, mientras que otras por lo contrario pueden presentarse formales, sobrias y completamente serias.

Las características citadas anteriormente son las que han permitido a los científicos sociales definir a la cultura organizacional como al “conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante. En el lenguaje cotidiano, cultura es la visión sobre cómo son las cosas en este lugar”. (Adler, et al, 2005:63).

Desde otra perspectiva, la cultura organizacional se ha visto definida como un marco de reglas por medio del cual cada uno de los colaboradores le da sentido y significado a cada

una de las acciones que se realizan dentro de la organización, es así como para Antonio Lucas Marín la cultura organizacional está definida como:

Un intento de desarrollar un marco interpretativo que los miembros de la organización puedan usar para ayudarse a dar significación a las actividades organizativas. Estos miembros, al recibir la cultura pueden interpretar los fenómenos organizativos a través de las guías de dar sentido que se les facilitan. (1997:72)

En palabras más sencillas, la cultura organizacional puede ser definida como la percepción común mantenida por los miembros de la organización; un sistema de significado compartido. (Robbins, 1999:595), es decir la cultura está constituida por un grupo de valores que la organización considera importantes y que al mismo tiempo permite a sus colaboradores definir pautas de comportamiento y dar sentido a sus actividades dentro de la organización.

La cultura dentro de las organizaciones no es utilizada únicamente para establecer un sistema de significados, la cultura organizacional desarrolla otro tipo de funciones importantes, una de ellas permite a las organizaciones crear su propia identidad, es decir, le da la capacidad de generar distinciones que la diferencian de las demás organizaciones del medio.

Otra función importante que cumple la cultura organizacional dentro de una organización, está directamente ligada a los colaboradores, en este caso la cultura logra transmitir un sentido de identidad y pertenencia desde los colaboradores hacia la organización, permitiendo que se genere un vínculo que a largo plazo permitirá a la organización el cumplimiento de sus objetivos.

De igual manera, la cultura organizacional permite “la generación de un compromiso por parte de los colaboradores con algo más grande que el interés personal de cada individuo” (Robbins, 1999:601), de esta forma, los colaboradores aprenden a tomar como suyos los objetivos de la organización, promoviendo el cumplimiento colectivo de los mismos.

A partir de estas funciones, se puede establecer que la cultura organizacional “es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados” (Robbins, 1999:601) en otras palabras, se puede concluir que la cultura dentro de la organización funciona como una forma de control y guía que poco a poco va modelando el comportamiento y las actitudes de los colaboradores.

Finalmente, según Stephen Robbins la cultura dentro de una organización esta descrita de la siguiente manera:

“La cultura, por definición es difícil de describir, intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.... Una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización. Las transgresiones a las reglas, ya sea por parte de los ejecutivos de alto nivel o de los empleados de los niveles más bajos, dan como resultado una desaprobación general y fuertes sanciones. El cumplir las reglas se vuelve la base principal de las recompensas y ascensos” (1995:601)

### **2.1.1. Clima Laboral**

Una organización debe constituirse como el lugar de reunión de personas que se encuentren satisfechas y motivadas para cumplir con los objetivos que se persiguen, esto se logra a través de la constitución de un ambiente laboral favorable dentro del cual se promueva la satisfacción y motivación de los colaboradores, como pilares principales de desarrollo.

La importancia del conocimiento sobre el clima laboral radica, principalmente, en que éste influye directamente en el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización. A menudo el concepto de clima laboral es confundido con el de cultura empresarial, sin embargo la diferencia entre estos dos es notoria al establecer que el clima laboral no presenta la misma continuidad en el tiempo que la cultura empresarial.

El clima laboral vincula directamente a la organización con sus colaboradores; de esta forma se puede establecer que por clima laboral se entiende el “conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”. *Clima Laboral*.

Desde otra perspectiva, se puede determinar que el clima laboral dentro de una organización es comparable al estado de ánimo de una persona. Este precepto se basa en que todas las organizaciones están conformadas por personas, por lo tanto el clima laboral es producto de las percepciones; y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros. *OPEN MET GROUP*.

El clima laboral también se ha convertido en un medio en el cual los colaboradores de una organización pueden manifestar sus habilidades o problemas que les permiten aumentar o disminuir la productividad de la empresa, es así como para Hodgetts y Altman, el clima laboral está definido como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (1985:376)

Se debe tomar en cuenta que el clima laboral está constituido tanto por un ambiente físico como humano, un concepto relacionado a esto lo propone Fernández, quien define al clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (2001:159)

Finalmente, se podría decir que el clima laboral permite a los colaboradores de una organización crear una percepción sobre su lugar de trabajo y las actividades que realiza a diario, permitiendo crear un ambiente de motivación para que los colaboradores persigan el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

### **2.1.2. Filosofía Empresarial**

Establecer una definición de filosofía empresarial puede resultar complicado, muchos autores relacionan directamente a la filosofía empresarial con la misión, visión y valores de una organización, en otros casos la filosofía es comparada con la cultura organizacional, pero en realidad el concepto de filosofía empresarial se construye con una mezcla de todos los conceptos citados anteriormente.

Es así como para Bek Ramírez Cervera, licenciado en Ciencias de la Comunicación y Director General de Meta Jóvenes, la filosofía empresarial es "la forma de ser" de una empresa, y se habla que la cultura de la compañía tiene que ver con sus principios y valores, todo ello es tanto como concluir que es "la visión compartida de una organización".

Ramírez. (2007).

El concepto que la filosofía de una organización puede ser determinada como la visión compartida de la misma, está sustentada en que dentro y fuera de una empresa la filosofía se expresa a través de su conducta, códigos y relaciones con los stakeholders “grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, además de los grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización”. (Freeman, 1983)

De esta forma, la filosofía de la organización deberá procurar el cumplimiento de los objetivos sin generar daños al medio ambiente, ejerciendo un trato justo tanto a sus colaboradores como demás involucrados directos e indirectos con la organización y sus actividades.

Otro concepto de filosofía empresarial establece que la misma constituye la forma oficial de pensar de la organización, basándose en tres preceptos importantes; hacia donde se dirige la organización, cual es la razón que hace que se dirija en esa dirección y cuáles son los sustentos que obligan a la organización a dirigirse en esa dirección, en palabras más sencillas la misión, visión y valores que sustentan las acciones diarias de una organización.

Esto permite a la filosofía empresarial constituirse en la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. *Filosofía y Ética Empresarial.*

### **2.1.2.1. Misión**

Toda organización es creada para cumplir un fin, y este fin se denomina misión. Es así como para Idalberto Chiavenato, quien es uno de los autores más reconocidos y respetados en el área de administración y recursos humanos, la misión significa “un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o motivo por el que fue creada y para el que debe servir”. (2009:64). La misión de una empresa debe contestar tres cuestionamientos ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos?

Las tres preguntas planteadas en el párrafo anterior, permiten que la misión contenga información esencial para los colaboradores, al ser comprendida por los mismos, cada colaborador realizará su trabajo en busca del cumplimiento de los objetivos que componen la misión de una organización construyendo día a día el camino al éxito.

La misión juega un papel muy importante dentro de la organización, es así que puede ser comparada con los símbolos fundamentales de un país. La bandera y el himno nacional de cada país permiten preservar la identidad del mismo, en el caso de una organización, la misión pasa a realizar esta acción, es por esto que “la misión debe ser objetiva, clara, posible y sobre todo debe impulsar e inspirar”. (Chiavenato, 2009:65).

### **2.1.2.2. Visión**

La visión de una organización le permite construir una imagen de sí misma y una proyección de cómo debe llegar a verse en el futuro. Esta se construye principalmente con el propósito de orientar a la organización e impulsar a sus colaboradores a llegar al estado que se desea con esfuerzos conjuntos, se puede establecer que la visión de una organización

es una mirada al futuro, es así como para Idalberto Chiavenato, “la visión es el acto de verse a sí misma en el tiempo y el espacio” (2009:67).

La visión es en sí, el camino que señala el rumbo por medio del cual las organizaciones trazan una cadena o un lazo con el futuro, es decir, a diferencia de la misión, la visión pretende describir lo que la organización quiere llegar a ser y no lo que al momento es. Esto ha permitido a muchas organizaciones, considerar a la visión como un proyecto que les permita definir lo que les gustaría llegar a ser en un determinado plazo de tiempo; y cuál es el camino que se debe adoptar para alcanzar esa meta.

Una vez que se ha establecido el concepto de visión, se debe tomar en cuenta ¿Cuál es la razón de que las empresas modernas difundan su visión?, esta importancia está basada en los cambios de épocas y formas de manejar las organizaciones. Anteriormente, las organizaciones se manejaban mediante el uso de reglas burocráticas y de forma jerárquica, sin embargo en la actualidad, se pretende que los colaboradores creen un compromiso con los objetivos de la organización y que mejor forma de lograr esto, si no por medio de un compromiso con la visión de cada organización.

Finalmente, se puede establecer como lo dice Idalberto Chiavenato en su Libro *Gestión del Talento Humano* que la visión “representa el destino que la empresa pretende transformar en realidad”. (1999:70) y ésta logrará cumplirse, siempre y cuando todos los colaboradores y no solo algunos de ellos trabajen en equipo y consonancia.

### 2.1.2.3. Valores

“Los valores son considerados como creencias básicas sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no importante”. (Chiavenato, 1999:66), es así como estos constituyen las actitudes y comportamientos de cada uno de los individuos en una sociedad. Dentro de una organización estos valores se denominan *valores compartidos*, ya que todos los colaboradores deberán regir su comportamiento de acuerdo a los valores que se establecen dentro de la misma.

Para que los valores dejen de ser vistos simplemente como palabras, deberán estar presentes en el accionar tanto de los colaboradores como de la misma organización, esto permitirá que se conviertan “en la manera más efectiva de identificar las prioridades claves para que la organización prospere y sobreviva”. López. (Octubre 2001)

Al momento que los valores empiezan a formar parte del accionar diario de una organización, empiezan a ejercer su función, es así como para David Harrington en su libro *Putting People Values to Work* establece que los valores afectan el desempeño de los colaboradores de una organización en tres aspectos:

El primero consiste en que los valores son tomados como la base de una guía utilizada para la toma de acciones y ejecución de las mismas, el segundo aspecto se basa en que estos se encargan de dar valor tanto a la organización como a sus clientes y finalmente el tercer aspecto consiste en que los valores ejercen acciones de motivación y energizan al personal para dar el máximo esfuerzo por el bienestar de la compañía. (1996:163-167).

Es así como se puede determinar que los valores, son tanto los preceptores como los principios compartidos por los miembros de una organización, que rigen su forma de actuar y motivan el cumplimiento de metas comunes.

#### **2.1.2.4. Objetivos**

Las organizaciones son entes sociales y desde su creación están ligadas al cumplimiento de ciertos objetivos para los cuales fueron creadas, es así como Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano*, establece que un objetivo de la organización es una situación deseada que se quiere alcanzar. (1999:72). Los objetivos, al igual que los valores dentro de una organización, son comunes a todos los colaboradores.

Para que los objetivos sean realizables deben cumplir con ciertas características o funciones; en primer lugar un objetivo “debe presentar una situación futura a la cual la organización desea llegar, es así como en este caso el objetivo ejerce la función de indicar la dirección que la organización procura seguir y define las líneas maestras para las actividades de los participantes”. (Chiavenato, 1999:72).

En el segundo caso, este autor hace referencia a que los objetivos “constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una organización y hasta su existencia” (1999:72). Los objetivos pueden motivar el accionar de los colaboradores en búsqueda del cumplimiento de los mismos, lo que los convierte en agentes activos dentro de una organización.

Los objetivos dentro de una organización, también sirven como estándares para medir el éxito de la misma. En este caso sirven como normas que permiten a los participantes y extranjeros comparar y evaluar el éxito de la organización, su eficacia y su rendimiento frente al cumplimiento o no de los mismos. (Chiavenato, 1999:72)

Finalmente, el cuarto punto al igual que en el anterior, los objetivos “son utilizados como unidades de medida para determinar el éxito, sirven para verificar y comparar la productividad de la organización o de sus áreas, o incluso de sus participantes”. (Chiavenato, 1999:72), en este caso una vez más el cumplimiento de los objetivos establecidos determinarán el éxito o fracaso de una organización.

En conclusión, se puede establecer que los objetivos de una organización, son las metas que deben llegar a cumplir una organización para alcanzar el éxito, por lo que cada objetivo deberá ser construido en base de la capacidad que la organización tenga para cumplirlo.

Sin dudar, los temas tratados en párrafos anteriores son la base del éxito de una organización y esto se puede ver reflejado en el siguiente ejemplo citado por Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano*:

Walt Disney y su público interno y externo.

Walt Disney Co. Tiene tres divisiones principales: películas de entretenimiento, productos de consumo, parques temáticos y hoteles. La forma de operar los parques temáticos ubicados en California, Florida, Tokio y París nos muestran la fortaleza de su cultura organizacional. La empresa reconoce que las personas son muy importantes para el trato con sus clientes, toda vez que sus colaboradores están en contacto permanente con ellos y que pueden crear una buena o mala impresión. De ahí su preocupación por preparar a su personal interno (trabajadores) para que atiendan al personal externo (clientes o consumidores). (1999:192)

La compañía de Disney ha diseñado un programa de integración de los nuevos colaboradores a la organización de manera que ellos logren adquirir una nueva identidad, desarrollen actitudes positivas y atiendan bien al cliente. El programa de aprendizaje está constituido por ocho horas de orientación y cuarenta horas de aprendizaje en los parques.

Todo empieza con el manejo de un lenguaje distinto, dentro de Disney no existen trabajadores si no “miembros del espectáculo”, cada colaborador no tiene un puesto, “representa un papel”, los clientes son “invitados”, los paseos se llaman “atracciones”, el personal de refuerzos es “anfitrión de seguridad”, los uniformes son “disfraces” y los accidentes se denominan “incidentes”.

Todo el entrenamiento empieza con la inducción que realiza el departamento de RRHH la cual se realiza entre cuatro nuevos compañeros lo que les permite sentirse parte de un grupo, se presenta a los colaboradores la historia y filosofía de Disney mediante presentaciones audiovisuales, luego son invitados a comer, a recorrer los parques y finalmente son llevados al área de descanso para uso exclusivo de los colaboradores.

Al siguiente día, todos los colaboradores nuevos deben realizar distintas tareas como de seguridad, transporte, limpieza de calles y actividades en los restaurantes. Finalmente tienen un entrenamiento especial antes de entrar en escena con su nuevo personaje.

Los colaboradores también reciben un diario Disney llamado “Ojos y Oídos” que contienen noticias de actividades, oportunidades de empleo, beneficio y ofertas educacionales, lo que les permite estar al tanto de lo que ocurre en la organización.

No solamente los colaboradores son los que comparten con los visitantes, una semana al año cada uno de los gerentes de los distintos parques comparte con los colaboradores las distintas actividades que se realizan dentro del parque para saber lo que sucede dentro del mismo y si se necesitan cambios.

Estas son algunas de las razones por las cuales los colaboradores de Disney tienen tanto éxito en satisfacer a sus invitados, la atención que presta la organización a sus colaboradores provoca que estos se sientan importantes y responsables por el “show”. Es así como Disney para cumplir sus objetivos invierte primero en sus colaboradores.

El ejemplo citado anteriormente, permite establecer la importancia de que las organizaciones logren comunicar e informar de manera eficiente a sus colaboradores la información que define su actividad y los objetivos por los cuales se deberá trabajar en conjunto para alcanzar.

## **2.2. Comunicación Organizacional**

Dentro de las organizaciones, la comunicación tiene ciertas funciones a cumplir, estas son; el control, la motivación, la expresión emocional y finalmente la información.

Cuando se habla de la comunicación como un medio de control, se hace referencia a la forma en cómo se establecen los procesos de comunicación según las jerarquías de autoridad existentes dentro de la organización, esto ocurre “cuando se pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo”. (Robbins, 1999:310).

En el momento en que se logra que el flujo de comunicación se produzca de la forma que se ha citado anteriormente, ya sea con la intención de seguir órdenes, o a su vez cumplir con las políticas corporativas, será en ese momento en el cual la comunicación estará cumpliendo con su papel de agente de control.

La segunda función importante que desarrolla la comunicación dentro de la organización, es la de ser una herramienta al servicio de la motivación. En este caso, la comunicación se encarga de “aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento si se está por debajo del promedio”. (Robbins, 1999:311).

Para muchos empleados su grupo de trabajo es su principal fuente de interacción social, es aquí en donde la comunicación desempeña su tercera función dentro de la organización, ya que es el medio por el cual cada uno de los miembros logra mostrar su satisfacción y frustración frente a las actividades de desempeño diario.

De esta forma la comunicación proporciona: “un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales”. (Robbins, 1999:311).

Finalmente, la cuarta función que cumple la comunicación está ligada a la toma de decisiones, aquí el papel que desempeña es el de transmisor de información con el fin de facilitar el conocimiento de la misma, lo que permite a los colaboradores evaluar e identificar las distintas opciones antes de tomar una decisión certera.

### **2.2.1. Comunicación Organizacional a través del tiempo**

Antes de poder definir un concepto certero de comunicación organizacional o cómo es puesta en práctica actualmente, debemos realizar un breve recorrido histórico que nos permita conocer sus orígenes, desarrollo y la puesta en práctica de la misma como pilar fundamental para el cumplimiento de objetivos de una organización.

Los primeros estudios sobre la comunicación dentro de las organizaciones nacen en los Estados Unidos, este país fue el que prestó atención al desarrollo de las distintas profesiones del ámbito informativo, como las relaciones públicas, lo que le permitió convertirse en uno de los pioneros en el desarrollo de actividades de la comunicación organizacional.

Como lo indicado en el párrafo anterior, Estados Unidos fue uno de los países que dio los primeros pasos hacia una sociedad que permitía la libertad informativa.

Es así como desde la segunda mitad del siglo XIX y principios del siglo XX, se había construido un ambiente de comunicación a nivel público que disponía mayores libertades para las opiniones e ideas de los ciudadanos. “Este fácil acceso de los ciudadanos, con el apoyo de los medios permitió que puedan practicar la crítica o un cierto control sobre los líderes públicos o privados”. (Díaz, 2004:38)

Mediante esto, los ciudadanos descubren que al momento de participar en los medios de forma activa se logra ejercer influencia y obtener poder, mientras que los líderes políticos y sociales comprenden que el participar activamente en los medios de comunicación les permite reforzar sus pensamientos transmitidos a los públicos en general, esto hace que “pronto se reconozcan al entorno de la comunicación pública como el espacio clave para la construcción social”. (Díaz, 2004:38).

Esta nueva tendencia de incursionar en los medios de comunicación, permite que ciertos actores importantes de aquella época en Estados Unidos, enfoquen sus esfuerzos principalmente a ser partícipes activos de la información que aparecería en los medios; y es

así como se configuraron dos situaciones importantes que serían tomadas como las primeras experiencias en el ámbito de relaciones públicas. Según lo descrito por Juan Carlos Lozada en su libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, estas situaciones fueron:

El apogeo de los grandes industriales norteamericanos (*The Robber Barons*) a quienes se acusaba de acumular un poder excesivo, por encima del orden democrático. Su pésima imagen pública motivó que algunos empresarios, como por ejemplo John D. Rockefeller, contrataran personas, generalmente periodistas, que promovieran un trato favorable de ellos mismos. (2004:38)

El nuevo enfoque que se les dio a los medios de comunicación a partir de la publicación en ellos de este tipo de información, fue el segundo acontecimiento que se consideró como parte de las primeras prácticas de la comunicación organizacional, “esto también estuvo ligado a la aparición de diarios populares y el periodismo de investigación”. (Díaz, 2004:38)

En este momento, los medios fueron considerados como herramientas para el manejo de la imagen pública de ciertos personajes políticos e importantes, esto llevó a que en ellos se publique información de crítica hacia las acciones de los mismos, o a su vez que se publique información que limpiara su imagen ya desgastada.

De esta forma las primeras prácticas de comunicación organizacional se empezaron a consolidar con una visión directamente ligada hacia los públicos y audiencias externas, permitiendo que se reforzara la función de los medios como foros de discusión pública. (Díaz, 2004:38).

Hacia la segunda mitad del siglo XIX, la comunicación organizacional, se fue consolidando como una profesión. Para esta época, aparecen los agentes de prensa, o también llamados *pressagents*, quienes eran considerados como una nueva clase de periodistas, los cuales estaban únicamente centrados en ponerse al servicio de personas públicas o empresas que buscaban lograr que los medios transmitieran información positiva sobre ellos.

La forma en que esta nueva clase de periodistas gestionaba sus propósitos no fue siempre la correcta, su conocimiento sobre el manejo de los medios y las influencias que los mismos podían ejercer los llevó a incurrir en prácticas poco profesionales como; inventar noticias o acontecimientos que sacaran a la luz lo mejor de sus representados y, en ocasiones sobornaban a los periodistas para obtener el trato a favor. (Díaz, 2004:39).

Estas prácticas, llevaron a que el mundo del periodismo profesional, mire con ojos de rechazo a las primeras experiencias de comunicación organizacional, es por esto, que para principios del siglo XX, cuando el número de agentes de prensa había crecido considerablemente y cuando sus prácticas se habían extendido, se decidió empezar a dignificar la profesión proponiendo que al menos se siguieran los principios teóricos del periodismo:

Búsqueda de la verdad, servicio al interés general, propósito de llegar a la mayoría de la sociedad y espíritu vigilante de los poderes públicos. (Díaz, 2004: 39).

Lo que se pretendía lograr con esto, es que los agentes de prensa no únicamente busquen el beneficio de sus clientes, si no que velen por el derecho de la sociedad de mantenerse informados con información veraz y transparente.

Por lo citado anteriormente, la comunicación organizacional en Estados Unidos nace como prácticas de relaciones públicas, intentando mostrar otra cara de la realidad de las empresas del sector privado.

En el caso de Europa, la comunicación organizacional no apareció como tal, sino que sus raíces estaban basadas en la publicidad, este fue el caso de Alemania, uno de los países en los cuales se descubrieron practicas de comunicación institucional incluso durante el siglo XIX. (Díaz, 2004:42).

Es así, como se puede decir que en Europa los primeros rasgos de comunicación organizacional estuvieron ligados a la propaganda política y a los servicios de información que fueron creando los sectores públicos. En el caso de, la propaganda política, esta fue utilizada como medio para elevar el compromiso y moral de los ciudadanos, así como para desinformar a las naciones contrarias.

Se debe destacar que este tipo de propaganda, permitió nuevas innovaciones en el ámbito de la comunicación organizacional, un ejemplo de esto es como lo resume José Lozada en su libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*:

“En este sentido, hay que señalar la aportación de los sistemas totalitarios, comunistas y fascistas: sus apartados de propaganda, orientados a lograr primero el cambio de régimen y después al adoctrinamiento integral de los ciudadanos, introdujeron innovaciones organizativas y técnicas en la comunicación institucional” (2004: 42).

Finalmente, en la actualidad se puede determinar que la comunicación organizacional ha logrado ganar su espacio, ya que ha permitido que las organizaciones e individuos, puedan participar de la vida pública y se busque la realización de actividades de parte de las instituciones con mayor transparencia y en busca del beneficio común.

### **2.2.2. Concepto de Comunicación Organizacional**

Luego de haber establecido la importancia de la comunicación dentro de la organización, es indispensable recurrir a un concepto que permita comprender el significado de la comunicación dentro de las organizaciones. Carlos Fernández investigador mexicano con trabajos reconocidos en el área de comunicación determinó que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. (Fernández, 1979)

Al proponer que toda organización está conformada por personas que interactúan entre sí, se puede determinar que la comunicación organizacional es una herramienta mediante la cual los miembros pueden acceder a recolectar información acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

Se puede concluir que la comunicación organizacional es el conjunto de actividades y estrategias implementadas dentro de una organización para facilitar el intercambio de información entre colaboradores y con la organización.

### **2.2.3. Importancia de la Comunicación Organizacional**

Una vez establecido el concepto de comunicación organizacional, es importante mencionar cual es el papel que desempeña la misma dentro de una organización; es por esta razón que si la comunicación no tiene el poder de generar acción aparecerá sólo como una pieza decorativa en la compañía. (Garrido, 2000:39)

A través del tiempo, hemos cambiado de ser protagonistas de una sociedad que únicamente se ocupaba de la producción de bienes y servicios a una sociedad en la cual lo primordial es el manejo de la información y la producción de símbolos. Esto ha obligado a las empresas a considerar a la comunicación como un medio de producción primario: cada vez más, trabajar es manejar información. (Marín, 1997:36).

Las organizaciones son consideradas como sistemas de procesamiento de información; una de las metáforas o imágenes más vívidas visualizan a la organización como un *cerebro* (Morgan, 1986), lo que permite darle a cada organización la característica de un sistema que necesita interrelacionarse para funcionar, ¿Pero qué es lo que une, o mantiene conectadas las distintas partes?

En el caso del cuerpo humano se puede determinar que el sistema nervioso cumple ese arduo trabajo y dentro de una organización, quien lleva las riendas de que todo se encuentre en sincronía es la Comunicación Organizacional. Por esta razón la imagen de cerebro de la organización de acuerdo con Richard. (1966) determina lo siguiente:

Esta imagen captura la idea de que las organizaciones atrapan y filtran la información, la procesan en términos de lo que ya han aprendido, la interpretan, la cambian y por último actúan sobre ella. También hay pérdida de memoria. Si uno lleva la imagen todavía más allá, habrá estimulantes y depresores de la mente- altas y bajas organizacionales. (1966:179)

Los procesos de comunicación que se llevan a cabo dentro de una organización son completamente distintos unos de otros y esto ocurre gracias a que cada uno de los colaboradores dentro de la organización se comunica de distinta forma y a través de distintos medios, permitiendo que cada proceso tenga sus propias características y objetivos a cumplir.

De la misma forma, cada uno de los elementos individuales del proceso de comunicación (emisor, mensaje, receptor y canal) son distintos gracias a la diversidad de colaboradores y formas de comunicarse existentes dentro de una organización; lo que permite determinar que “La interpretación de las comunicaciones de los individuos está muy influenciada por sus posiciones organizacionales”.(Richard, 1966:179), es decir no siempre un colaborador entenderá el mensaje difundido de la misma forma que un gerente o jefe de área.

El concepto de organización ha cambiado, antes se consideraba que únicamente las empresas buscaban transformar la materia prima en productos en busca de obtener ganancia de este proceso; sin embargo, en la actualidad, como lo determina John Naisbitt en el artículo de la revista electrónica *Razón y Palabra*:

Desde la segunda mitad de los cincuentas, las economías son, en realidad, sociedades "de la información" pues más del cincuenta por ciento de su población productiva (económicamente activa) no está relacionada con transformar insumos materiales en productos de consumo sino se dedica a procesos intensivos de transformación de datos en información que sirve de base para la toma de decisiones y la generación de conocimiento técnico-científico práctico que las organizaciones utilizan para cumplir con sus objetivos y metas, y ser productivas. *La Comunicación en las Organizaciones de la Aldea Global*.

Con este pensamiento, que no está basado únicamente en los fines de lucro, aparecen conceptos que buscan apoyar a la construcción de nuevas organizaciones; sin dudar, es aquí en donde entra en el plano organizacional el concepto de comunicación. Las organizaciones empiezan a darle un valor especial a este término dentro de las mismas, ya que logran entender como dice Horacio Andrade autor del libro *Comunicación en las organizaciones*"...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación

humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación". (1991:30)

A través del tiempo se le ha designado un valor a la comunicación dentro de la organización. Es así como Bernard afirma que, "en una teoría exhaustiva de la organización, la comunicación tendría un lugar central porque la estructura, extensión y alcance de la organización están casi enteramente determinados por las técnicas de comunicación" (1983:91). Al analizar este enfoque se puede determinar que la comunicación está situada en el núcleo de la organización como una parte fundamental para el desarrollo de la misma.

Otra declaración que le otorga un alto valor a la comunicación dentro de la organización, es la realizada por Katz y Kahn, quienes afirman que las comunicaciones – el intercambio de información y la transmisión de significado- es la esencia misma de un sistema u organización social (1978:428). Así, ellos resaltan que una organización debe enfocar sus esfuerzos en promover los sistemas de comunicación dentro de la misma.

#### **2.2.4. Tipos de Comunicación dentro de las Organizaciones**

Toda las personas, de manera individual, tienden a coordinar sus actividades en busca de lograr sus objetivos; de la misma manera, todas las organizaciones necesitan de la coordinación de los distintos procesos que ocurren dentro de ella para alcanzar sus metas, en este caso no se necesita coordinar actividades únicamente, sino que también es necesario de la cooperación entre las distintas partes.

Para Max Tello, Licenciado en Comunicación dedicado al desarrollo de programas de comunicación e información, la comunicación interna en las organizaciones está definida como el proceso de “transmitir un mensaje con el objetivo de provocar un efecto específico, lo que supone no solo tener la capacidad de hablar, sino también de escuchar, de prestar atención a los demás”. (Aguilar, 2010)

Uno de los factores más importantes que inciden en el funcionamiento y desempeño de una organización es la comunicación interna. Es así como se puede determinar que la eficacia en el desempeño de las actividades de los miembros de una organización está ligada a la comunicación interna, ya que ésta permite a los trabajadores desarrollar una capacidad de respuesta frente a los mensajes emitidos por las altas gerencias y viceversa.

Esta capacidad de respuesta generada por la comunicación interna debe entenderse como un proceso con doble dirección, como un camino de ida y vuelta, el cual permita la existencia de *feedback*, en busca de la satisfacción de objetivos y necesidades tanto de los empleados como de las gerencias.

El momento en que los procesos de comunicación interna logran involucrar a todo el personal dentro de los mismos, tanto los colaboradores como los gerentes habrán dejado de lado su papel de espectadores para pasar a ser protagonistas, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, sentirán que forman parte de ella, o sea, lo que comúnmente se dice: "ponerse la camiseta de la empresa". (Crocí)

El trabajo que cumple la comunicación dentro de una organización va mas allá de lograr un trabajo en conjunto, es así como para Yanina Zylberdyk en su publicación sobre comunicación interna establece lo siguiente:

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

Se puede establecer que toda organización maneja un sistema de comunicación interna que le permite transmitir información dentro de la misma, este sistema está conformado por las llamadas redes de comunicación, las mismas que permiten que la información se comunique de manera organizada y que se pueda determinar quién deberá comunicarse con quién. De acuerdo a Adler & Elmhurst, las redes de comunicación son: “patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra por medio de los cuales la información fluye en una organización. Existen dos tipos de redes de comunicación: las formales e informales” (2005:14)

#### **2.2.4.1. Las Redes Formales de Comunicación Interna**

Las redes formales de comunicación en una organización se establecen dentro de sistemas manejados de forma burocrática, en los cuales el gerente determina las actividades de cada uno de sus colaboradores así como los flujos de comunicación. Según Adler & Elmhurst“ las redes formales de comunicación son sistemas diseñados por la gerencia que dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea. La forma más común de entender las redes formales de comunicación está determinada por un organigrama”. (2005:14)

A partir del análisis de las redes formales de comunicación desde un organigrama se puede determinar que existen dentro de la organización tres tipos de comunicación formal; descendente, ascendente y horizontal (lateral).

### **La Comunicación Descendente**

La comunicación descendente se da cuando los mensajes son enviados desde un superior hacia sus subordinados. Según Adler & Elmhurst existen tres tipos de comunicación descendente:

*Las Instrucciones para el trabajo* explicaciones sobre qué hacer o cómo hacerlo: “Cuando coloque la mercancía en los anaqueles, ponga la nueva detrás de la vieja”; *La lógica del trabajo* explicaciones de la relación entre una tarea y otras: “Rotamos la mercancía de esta manera, para que los clientes no acaben con productos rancios en las manos” y los *Procedimientos y Prácticas* información sobre las reglas, los reglamentos, las políticas y los beneficios: “No discuta con los clientes descontentos; si no puede lidiar con ellos, llame a su gerente. (2005:16).

El apareamiento de la comunicación organizacional en el plano de la vida de una organización, ha hecho que este tipo de redes comunicacionales aparezcan como fuera de contexto; sin embargo aún parece difícil encontrar argumentos que vayan en contra de las necesidades de dar instrucciones y explicar la lógica de los procedimientos por parte de los gerentes hacia sus colaboradores.

### **La Comunicación Ascendente**

Este tipo de comunicación se practica en las organizaciones que permiten que sus colaboradores expresen sus ideas a los gerentes; de esta forma, los mensajes logran fluir hacia arriba. Es así que en el año 2005 Adler & Elmhurst definieron a la comunicación ascendente como la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores.

Se ha determinado que la comunicación ascendente permite una mayor participación de los colaboradores en la creación de nuevas e innovadoras ideas para la organización, un claro ejemplo de esto lo da Sam Walton, fundador de Wal-Mart, la cadena de tiendas minoristas más grandes de Estados Unidos, que decía que “nuestras mejores ideas vienen de los despachadores y los almacenistas”. (Adler, et al, 2005:16)

Existen cuatro tipos de comunicación ascendente:

*“Lo que están haciendo los subordinados: “Para cuando termine el día habremos concluido el trabajo”; Los problemas laborales sin resolver “El aire acondicionado de la oficina de contabilidad nos sigue molestando”; Las sugerencias para mejorar “Creo que he encontrado la manera para que las personas tomen vacaciones en las fechas que quieren sin afectar a las que se quedan a trabajar en la oficina”; Lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo “ Me resulta difícil trabajar con Louie; me parece que piensa que estoy molesto con él”. O “Comienzo a sentirme frustrado. Llevo un año más de un año haciendo lo mismo, y me encantaría tener un trabajo con más responsabilidades”. (Adler, et al, 2005:17).*

En la actualidad se está dando una mayor apertura a este tipo de comunicación dentro de las organizaciones; y es así que se ha determinado que los gerentes son los responsables de empezar este cambio. Ellos son quienes deben promulgar una política de puertas abiertas, en la cual exista la posibilidad de fomentar las entrevistas periódicas, los buzones de sugerencia, las charlas en los descansos y reuniones de corte social.

### **La Comunicación Horizontal**

Este tipo de comunicación es conocida también como comunicación lateral y “está compuesta por mensajes entre individuos que tienen el mismo poder” (Adler, et al, 2005:18), es decir, ocurre entre los miembros de un mismo departamento o división dentro de una organización, así también puede ocurrir cuando un departamento necesita la asistencia de otro para cumplir con sus funciones.

De acuerdo con el mismo autor, existen cinco propósitos para los cuales se utiliza la comunicación horizontal:

*Coordinar tareas*: “Reunámonos esta tarde para preparar el calendario de producción”  
*Resolver problemas*: “Los informes de su departamento tardan tres días en llegar al mío, ¿Cómo podemos acelerar este trámite?; *Compartir Información*: “Acabo de enterarme de que la próxima semana se realizara una enorme convención en el pueblo, así que debemos prepararnos para muchísima actividad”; *Resolver Conflictos*: “Me entere que se había quejado de mi trabajo con el jefe. Si no le gusta lo que hago le agradecería me lo dijera a mi primero” y finalmente permite *Construir entendimiento*: “Le agradezco que haya terminado bien este trabajo urgente y, por lo mismo, me encantaría invitarle a comer cuando usted quiera (2005:18)

De esta forma, se puede concluir que el principal objetivo que cumple la comunicación horizontal es permitir que las barreras que separan a los miembros de la organización; se derriben en búsqueda de un mayor trabajo en equipo, con miras al cumplimiento de objetivos comunes.

#### **2.2.4.2. Las Redes Informales de Comunicación**

Toda organización cuenta con redes formales de comunicación y pueden existir similitudes entre estas redes en algunas organizaciones; sin embargo, existen sistemas de comunicación que no serán iguales dentro de ninguna otra organización. “Este sistema está conformado por las redes informales de comunicación, las mismas que están definidas como patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional”. (Adler, et al, 2005:17).

Las relaciones de comunicación informal, que se establecen dentro de las organizaciones, no se encuentran ligadas a las redes formales establecidas dentro de los organigramas, ya que las mismas se conforman el momento en que los colaboradores empiezan a conectarse

entre sí por intereses personales, afinidades y aficiones, así como situaciones y temas que permiten intercambiar información de forma directa.

De la misma forma que las redes de comunicación formal cumplen con ciertas funciones las redes informales también lo hacen, es así como Adler & Elmhorst determinaron las siguientes funciones:

*“Confirmar:* Algunas comunicaciones informales ratifican los mensajes informales; *Expandir:* La comunicación informal llena las lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos; *Acelerar:* Con frecuencia, las redes sociales entregan los mensajes con antelación a los canales oficiales; *Contradecir:* Las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales; *Circunvalar:* Los contactos informales a veces le ayudan a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo; *Complementar:* A veces hasta la gerencia sabe que la comunicación informal hará una mejor tarea que la formal.” (2005:21)

Aunque los dos tipos de redes de comunicación conviven dentro de la organización se debe establecer la principal diferencia entre una y otra, en un artículo de *Harvard Business Review*, David Krackhard y Jeffrey Hanson explican esta diferencia: “Si la comunicación formal es el esqueleto de la compañía, entonces la informal es el sistema nervioso central” (Adler, et al, 2005:21). Esto permite determinar que las redes informales, al igual que trabaja el sistema nervioso humano, son más veloces, ofrecen un atajo hacia los sistemas formales y permiten que la innovación y cambios estructurales sean más fáciles.

### **2.2.5. Los Mensajes dentro de la Organización**

Dentro de las organizaciones, existe una alta cantidad de información que día a día es transmitida y comunicada a cada uno de los colaboradores; esta información está categorizada según su contenido e importancia, y es así como para Smelzer y Leonard los

“mensajes a ser transmitidos en una organización se clasifican en: sensible, negativo complejo y persuasivo”. (1994:425).

Para que cada uno de estos mensajes sea comunicado dentro de la organización, es necesario utilizar un canal o método que permita generar en el destinatario la reacción o *feedback* deseado. Es por esta razón que cada uno de los tipos de mensajes categorizados en el párrafo anterior, deberá ser transmitido de manera distinta.

Los mensajes *sensibles* como lo establece Antonio Lucas Marín en su libro *La Comunicación en la Empresa y las Organizaciones*, son aquellos mensajes que provocan una reacción emocional del receptor, frente a otros mensajes en que la respuesta esperada es más intelectual (1997:126).

En estos casos la comunicación más efectiva resulta la de cara a cara, pues con este tipo de comunicación se puede proporcionar un *feedback* inmediato del receptor; y de la misma forma se podrá contestar todas las inquietudes que puedan surgir a partir de la comprensión de la información transmitida.

Los mensajes que contienen información positiva o negativa son transmitidos de distinta forma; es así como en el primer caso los mensajes que generan sentimientos de placer y satisfacción, a su vez generarán una mayor capacidad de respuesta en sus destinatarios si son transmitidos utilizando una técnica de comunicación cara a cara.

Por otro lado, en el caso de los mensajes de contenido negativo, éstos generalmente son tratados de manera totalmente diferente al de los mensajes positivos. Según lo expuesto por Antonio Lucas Marín, “este tipo de mensajes tienden a esconderse en el anonimato de los

medios” (1997:127); por ser considerados como malas noticias, dentro de las organizaciones se evita la transmisión de los mismos utilizando canales de comunicación frente a frente.

“En el caso de los mensajes complejos, lo importante es la amplitud y precisión de la información que pueda manejarse” (Marín, 1997:127). En este caso, la transmisión de este tipo de mensajes dentro de la organización podrá darse mediante el uso de tecnologías como: diapositivas, videos, correos electrónicos entre otros medios que no impliquen necesariamente una comunicación cara a cara.

En el caso de los mensajes persuasivos, es decir aquellos mensajes de los cuales se espera una reacción en el momento en que son receptados por los colaboradores, se puede determinar que la forma más optima de transmitirlos es buscando medios efectivos y de confianza para el envío del mensaje. (Marín, 1997:127). En este caso se pueden utilizar presentaciones audiovisuales.

#### **2.2.5.1. Comunicación Frente a Frente dentro de la organización**

Dentro de la organización existen varios canales por los cuales la información es comunicada, uno de ellos es la comunicación frente a frente. Este tipo de comunicación se da cuando un grupo de colaboradores se reúne frente a un interlocutor para receptar un mensaje o compartir información de alta importancia para la organización.

“La búsqueda de la eficacia en la organización mediante programas de comunicación en pequeños grupos ha sido una constante de algunas de las empresas más innovadoras de los últimos años”. (Goldhaber, 1993:2868-272).

El proceso de comunicación frente a frente dentro de una organización, presenta ciertas ventajas sobre la utilización de otros canales, una de estas ventajas es la *velocidad* con la cual el mensaje emitido por el interlocutor es captado por los colaboradores, esto sucede ya que el momento en el cual el interlocutor ha logrado establecer contacto con el público, no pasa mucho tiempo entre la transmisión de un mensaje y su recepción del mismo. (Adler, et al, 2005:25).

“A través del contacto personal se tendrá mucha mayor autoridad sobre la atención del receptor” (Adler, et al, 2005:25). Este precepto encuadra a la segunda ventaja que nos ofrece la comunicación frente a frente, este es el *control* que el interlocutor puede ejercer sobre su grupo o público, esto se manifiesta en el momento en el que la persona que se encuentra al frente del grupo puede mantener cierto control sobre la atención que cada uno de los miembros del público le presta al momento de la comunicación.

Otra ventaja importante que debe ser adjudicada a la comunicación frente a frente, es el proceso de *retroalimentación inmediato* que es capaz de generar, cuando el interlocutor habla directamente frente a un grupo de oyentes y puede satisfacer las dudas o comentarios que pueden generarse de forma inmediata. Esto asegurará un entendimiento completo por parte del grupo sobre el contenido de la información transmitida.

La ventaja más importante para el caso de la comunicación frente a frente es la *calidad personal*, misma que está marcada por el contacto personal entre dos o más personas, así lo describe Dan Baile gerente Corporativo de Block Drug Co., empresa que invierte más de

cuatro millones anuales en viajes de trabajo ya que establece que “Nada sustituye un apretón de manos, ir a comer, o ver la mirada del interlocutor”(Adler, et al, 2005:25).

Se debe tener en cuenta que la comunicación frente a frente también tiene sus desventajas y no siempre resulta la mejor opción a elegir. Como lo establece Adler & Elmhorst “el mayor inconveniente que presenta este tipo de comunicación es la dificultad para programarlos” (2005:25); esto suele ocurrir cuando la distancia a recorrer para llegar a este tipo de reuniones son muy amplias, o cuando la disponibilidad de tiempo no es la misma para todos. Otro caso en el que un encuentro personal no resulta efectivo, será cuando el tema a ser expuesto pueda generar controversias o enemistades entre el público asistente.

#### **2.2.5.2. Comunicación mediada dentro de la organización**

Aunque la comunicación cara a cara tiene un gran protagonismo dentro de las organizaciones, se debe tener en cuenta que existen medios de comunicación organizacional que al igual que los *mass media* en una sociedad permiten la difusión de información a varios colaboradores al mismo tiempo.

“Lo sobresaliente en las sociedades modernas, como es lógico, no es que exista comunicación si no la toma de conciencia de su importancia” (Marín, 1997:113). Esta toma de conciencia, en cierta forma se ha producido gracias a la mediación de los mensajes a través de los medios de comunicación industriales y los *mass media* (medios de comunicación, radio, televisión y prensa).

No se puede citar a los *mass media* como la única forma de comunicación mediada, especialmente si se hace referencia al ámbito organizacional. En este caso, se puede decir

que prácticamente todas las organizaciones utilizan ciertos medios para transmitir su información y no siempre se utilizan a los *mass media* de forma destacada.

Antes de citar cuales son los medios de comunicación más utilizados dentro de una organización, se debe conocer el concepto de medio y de la misma forma se establecerán cuales han sido los cambios que se han dado luego de que se ha puesto en práctica dentro de las organizaciones la mediación de los mensajes.

“Para la teoría de la comunicación, un *medio* está definido como un simple artefacto que manipula información, permitiendo con facilidad su acumulación y traslado”. (Marín, 1997:114). La utilización de medios no es reciente; si se hace un recorrido por la historia se puede establecer que el primer medio utilizado fue la escritura, sin embargo, con el paso de los años y el empleo de la tecnología, en la actualidad se pueden utilizar otros medios en los cuales se pone en marcha el uso de la imagen y el sonido, entre otros.

La comunicación mediada ha generado un cambio en los procesos de comunicación dentro de las organizaciones, especialmente modificando los procesos que involucran la comunicación cara a cara dando una nueva importancia a los medios que permiten romper distancias y difundir grandes cantidades de información.

Estos cambios están directamente relacionados con la modificación que sufre la relación entre el emisor y receptor, que puede verse en el proceso de comunicación frente a frente, ya que en los procesos de comunicación mediada aparece una nueva relación: emisor-medio y receptor-medio (Marín, 1997:115). Esta relación se ve alterada por el

apareamiento de un nuevo elemento, la *distancia*, misma que puede ser física, psíquica, o social.

Esta nueva situación genera cierto inconveniente al momento de generar, dentro del proceso de comunicación, dos elementos muy importantes: el *role-talking* (efecto que piensa el emisor que el mensaje puede causar sobre el receptor) y el *feedback* (comunicación de retorno), ya que limita de cierta forma las posibilidades de una obtención inmediata de los mismos dentro del proceso de comunicación mediada.

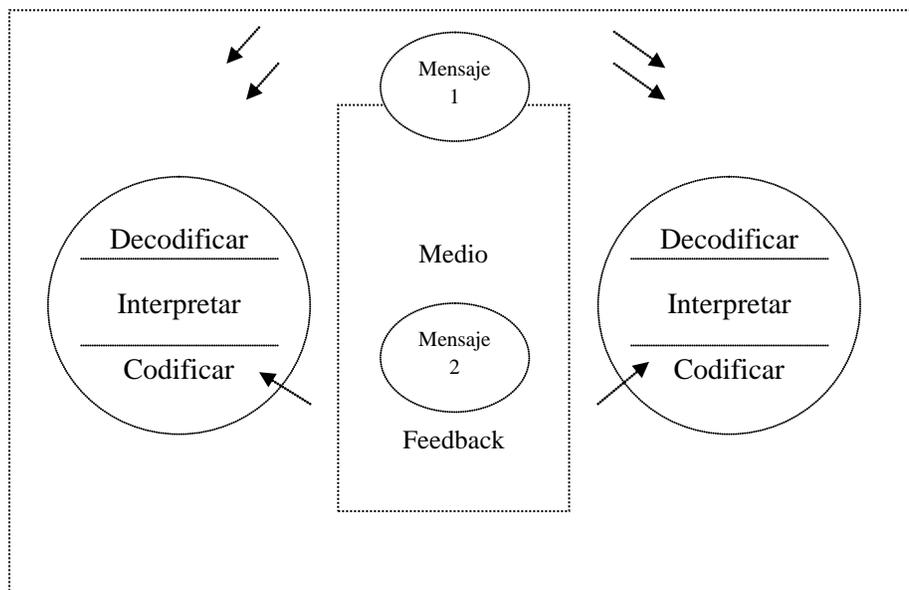


Gráfico No. 5

(Lucas, 1997:116)

Como se ha establecido anteriormente, la comunicación mediada se lleva a cabo al momento en que en el proceso de comunicación interviene un elemento tecnológico, el que está encargado de transmitir el mensaje desde el emisor al respectivo receptor. Se debe

tener en claro que “los medios son una característica clave de la modernidad, es por esta razón que no podríamos entender nuestra sociedad contemporánea sin cartas, sin teléfonos y en general sin los medios”. (Marín, 1997:119).

En el caso de las organizaciones, el uso generalizado de los medios ha permitido y colaborado en el aumento de tamaño de las mismas como en su expansión geográfica; es así como Antonio Lucas Marín en su libro *La Comunicación en la Empresa y las Organizaciones* resalta que “sin los medios no podrían entenderse las grandes empresas o las empresas multinacionales surgidas ya al final del siglo XIX al amparo de la segunda revolución industrial”. (1997:119)

Lo mencionado en el párrafo anterior permite calificar a las organizaciones como las precursoras e impulsadoras del desarrollo y uso de grandes avances tecnológicos en el tema de la comunicación mediada, así como de ser las principales consumidoras de este tipo de proceso comunicacional.

A continuación, serán citados los principales medios de comunicación utilizados por las organizaciones, en el análisis de cada uno de ellos se procederá a enumerar sus ventajas y desventajas que proporciona su empleo dentro de las organizaciones y en que situaciones es conveniente la utilización de los mismos.

### **Los Medios Escritos**

La utilización de la escritura a través de los tiempos, ha sido catalogada como el modelo más tradicional y antiguo de comunicación mediada. Es así como se pasó de los primeros

escritos en cuevas, piedras y pergaminos a escritos más elaborados en papel logrando construir verdaderas obras literarias.

“Es posible pensar que la utilización de la escritura ha hecho posible el mantenimiento de la civilización y la cultura en el mundo durante los últimos siglos” (Marín, 1997:119).

En la sociedad moderna, los medios escritos se han multiplicado de diversas formas, es así como con las nuevas tecnologías mecánicas y electrónicas existen mayores posibilidades de comunicación y transmisión de información sin contar únicamente con las cartas o memorandos, que son catalogados como medios escritos y utilizados dentro de las organizaciones.

Los mensajes escritos tienen varias ventajas sobre los mensajes hablados o la denominada comunicación frente a frente. Una de estas ventajas es que al momento de escribir un mensaje, éste adquiere la característica de *permanente*, es así como para Ronald Adler & Jeanne Marquardt en su libro *de Comunicación Organizacional* la “característica de permanente está dada cuando las palabras se imprimen en papel, para ser guardadas para referencias futuras, para el deleite o incluso para la interminable vergüenza y malestar”. (1997:27).

Otra de las características principales de la comunicación escrita, es que es considerada de *más fácil entendimiento y comprensión* que la comunicación oral. Cuando un colaborador recibe información escrita automáticamente se convierte en lector de la misma, y esto le da la capacidad de estudiar las partes complicadas tantas veces como sea necesario; un lujo que no se puede dar cuando el mensaje es transmitido oralmente. (Adler, et al, 2005:27)

Las dos ventajas más importantes de la comunicación escrita están determinadas por las siguientes características: puede ser *compuesta por adelantado*, lo que le permite a la persona que está redactando el mensaje tomar el tiempo necesario para hacerlo y escoger las palabras que lograrán el impacto deseado en los receptores. La otra ventaja de la comunicación escrita es que a diferencia de la comunicación frente a frente, esta puede *contener menos errores*. (Adler, et al, 2005:28)

## Doce consejos para mejorar la comunicación escrita

1. Elegir las palabras con precisión.
2. Usar más bien términos cortos.
3. Utilizar palabra concreta con preferencia sobre las abstractas.
4. Economizar los vocablos.
5. Evitar las frase manidas o de mal gusto.
6. Usar palabras positivas y corteses.
7. Emplear un estilo sencillo de conversación
8. Preparar frases relativamente cortas
9. Procurar utilizar la forma activa de los verbos, más que la pasiva.
10. Desarrollar los párrafos.
11. Seguir un esquema coherente
12. Volver a escribir las veces que sea necesario

Gráfico No. 6

(Smeltzer y Leonard, 1994:130)

Dentro de los medios escritos que se manejan en la organización, podemos encontrar uno que ha ido ganando su espacio como medio de comunicación masiva: el *e-mail* o correo electrónico. Su desarrollo empezó en la década de los ochenta, a partir de la cual las tecnologías electrónicas han ido configurando un despliegue masivo para imponer su uso dentro de las organizaciones.

La utilización del correo electrónico está definida mediante la función que realiza, es decir es una herramienta que permite a los colaboradores de una organización enviar y contestar mensajes escritos desde una computadora, su cualidad más importante es que al igual que la comunicación por medio del teléfono o el fax, el correo electrónico es prácticamente inmediato. (Adler, et al, 2005:29)

Además de la inmediatez que ofrece el correo electrónico, existen otras cualidades que hacen efectiva su utilización dentro de las organizaciones, al ser un medio escrito, le permite a su redactor crear mensajes de contenido amplio y detallado, así mismo permite el envío del mensaje a varios destinatarios que no necesariamente tendrán que estar dentro de la organización, si no que pueden estar en cualquier parte del mundo.

De la misma forma, “el correo electrónico, se ha convertido en una herramienta de índole informal” (Adler, et al, 2005:29). Esta característica de comunicación informal está dada por la facilidad con la que en la actualidad las personas pueden acceder a su uso mediante el acceso a internet, lo que permite un mayor grado de espontaneidad de los usuarios al momento de redactar un correo.

El uso del correo electrónico, no solo brinda ventajas a nivel de facilitar la comunicación dentro de la organización, sino que también se puede convertir en precursor de la mejora de las relaciones personales entre los colaboradores de una empresa, es así como para Adler & Elmhorst en su libro de *Comunicación Organizacional* determinan lo siguiente:

La velocidad y facilidad del uso del correo electrónico también lo convierten en un instrumento para mejorar las relaciones personales en el trabajo. Acelerar la comunicación de rutina, deja más tiempo para contactos personales, que también resultan más probables gracias a este medio (2005:30)

## **Las Comunicaciones Electrónicas**

Además del correo electrónico, existen otras formas de comunicar información dentro de la organización, estas formas de igual manera están directamente vinculadas con el uso de la tecnología. La principal ventaja que ofrece este tipo de comunicaciones es que ya no hacen indispensable la presencia del colaborador directamente en su estación de trabajo.

Esto sucede cuando las computadoras de los colaboradores de una organización están conectadas a un sistema que les permite intercomunicarse entre sí, lo que principalmente afecta a los procesos de comunicación vertical y sobre todo los colaboradores tienen la posibilidad de estar comunicados en todo lugar y a cualquier hora. “Las barreras organizacionales se vuelven cada vez menos relevantes como resultado de las comunicaciones electrónicas” (Robbins, 1999. 334).

Dentro del grupo de las comunicaciones electrónicas, se puede citar dos formas de compartir información que pueden resultar efectivas al momento de buscar inmediatez e interacción entre los colaboradores de una organización, estas son; los *mensajes inmediatos* y las *conferencias por computadora*.

Los *mensajes inmediatos* dentro de la organización trabajan casi como un sistema del conocido Messenger o chat (término anglosajón que hace referencia a una conversación on line en tiempo real entre dos o más personas) pero a nivel corporativo. Este tipo de comunicación, permite a los colaboradores realizar el intercambio de información a través de mensajes cortos de manera inmediata y tiempo real a través de su computadora.

A pesar de que el uso común los mensajes instantáneos son catalogados como una herramienta de entretenimiento y recreación, la tecnología ha hecho que dentro del trabajo brinden otro tipo de utilidad, es así como para una organización los mensajes instantáneos como lo explican Adler & Elmhorst en su libro de *Comunicación Organizacional*, pueden representar una reducción de costos;

Además de ser rápida y fácil de usar, esta herramienta es gratuita, lo que sirve para disminuir el número de costosas llamadas telefónicas de larga distancia o internacionales (2005:30)

La característica más importante de los mensajes instantáneos es la inmediatez y rapidez que ofrece su utilización, cuando un colaborador desea satisfacer una duda o cuestionamiento de manera apresurada y necesita comunicarse con un miembro de otro departamento dentro de la organización, sin duda le resultará más conveniente hacer uso de los mensajes inmediatos que enviar un correo electrónico o realizar una llamada.

Finalmente, “podemos categorizar a los mensajes inmediatos como una *herramienta multitasking*” (Adler, et al, 2005:31). Este tipo de herramientas son denominadas de esta forma, ya que permiten que sus usuarios no concentren el cien por ciento de su atención en la utilización de la misma, por el contrario, le permiten a un empleado redactar un documento, utilizar el teléfono y seguir escribiendo mensajes al mismo tiempo sin la necesidad de utilizar únicamente los mensajes inmediatos.

En el caso de las *conferencias por computadora*, el concepto de barreras de espacio y tiempo se ven prácticamente lejanos y difusos, y esto ocurre gracias al uso e implementación del internet dentro de las organizaciones, es así como esta herramienta

permite a los colaboradores de una empresa que trabajen en documentos que comparten por esta vía. (Adler, et al, 2005:30)

Las conferencias por computadora, son una herramienta que facilita el trabajo en grupo, así como la toma de decisiones grupales. Colaboradores de distintas áreas de la empresa pueden conectarse mediante su computadora y trabajar en el desarrollo de un documento en conjunto, sin la necesidad de encontrarse frente a frente en una sala de reuniones.

En el momento en que una de las personas realiza una modificación al documento que se está trabajando en línea, inmediatamente los demás colaboradores que están trabajando dentro de la conferencia podrán ver en su computadora el cambio, también aceptarlo, rechazarlo o comentar sobre el mismo, lo que convierte a las conferencias por computadora en una herramienta interactiva que permiten la participación grupal.

#### **2.2.6. Teoría de la información organizacional**

Con el paso de los años y el avance de la tecnología en la actualidad se han incrementado las opciones en cuanto a los canales de comunicación que se pueden utilizar para transmitir información dentro de una organización.

“La tarea de gestionar grandes cantidades de información es un reto habitual en muchas organizaciones”. (West & Turner, 2005: 264).

Un claro ejemplo de esto es que ahora no basta con ofrecer a los colaboradores una comunicación interpersonal en la que intervengan directamente las palabras, si no que “los actuales medios de comunicación permiten a las empresas alcanzar sus objetivos de formas

nunca antes vistas” (West, et al, 2005:264). Es así como las teleconferencias, videoconferencias, los correos electrónicos, los chats o sistemas de conversación a nivel corporativo se han convertido en nuevas formas de comunicar la información dentro de las organizaciones y romper barreras de espacio y tiempo.

De esta forma, la teoría de la información busca elaborar un enfoque para describir el proceso por el cual las organizaciones recogen, gestionan, distribuyen y utilizan la información que reciben. Esta teoría fue desarrollada por Karl Weik, teórico de la organización, estadounidense, quien cree “que las organizaciones se hablan a ellas mismas” (2005:281); este precepto hace referencia a que las organizaciones toman información de su alrededor y le dan un sentido práctico para ellas y sus colaboradores, y esto a su vez permite a las mismas crecer y evolucionar.

La teoría de la información está basada en tres presupuestos: el primero dice que “las organizaciones humanas viven en un entorno de información, afirma que las organizaciones dependen de la información para funcionar eficientemente y lograr sus propósitos” Weik. (1979). Lo anterior quiere decir que toda organización recibe información tanto de sus fuentes internas y externas; sin embargo el éxito radica en qué se hace con esta información y cómo se la comunica a los colaboradores para que los mismos logren aprovecharla al máximo y en beneficio común.

El segundo presupuesto dice que “la información que recibe una organización varía en términos de ambigüedad” Weik. (1979). Cada mensaje recibido es entendido de diferente manera, por lo tanto la organización debe conocer las capacidades de cada uno de sus

miembros para poder emitir y comunicar el mensaje de forma correcta y comprensible para todos.

Finalmente, el tercer presupuesto expone que “las organizaciones humanas procesan la información para reducir la ambigüedad” Weik. (1979), y esto presupone que todos los miembros de la organización deben trabajar en conjunto para lograr decodificar los mensajes en busca de una total comprensión de los mismos.

La teoría de la información organizacional pone el acento en la comunicación de la información, algo vital para que una organización tenga éxito (West, et al, 2005:266). Toda la información que se maneja dentro de una organización está destinada a cumplir con un objetivo, sin embargo si la misma no es comunicada y se mantiene en un estado estático será como si nunca hubiese existido.

### **2.2.7. Modelo Circular de Comunicación Organizacional**

Los modelos netamente comunicacionales están representados por una estructura lineal; en ellos se propone que el éxito de la comunicación está netamente ligado al perfecto desenvolvimiento del emisor al emitir el mensaje; sin embargo, en el ámbito de las organizaciones aparece un nuevo modelo de comunicación, el mismo que maneja un esquema circular en el cual la atención no se centra únicamente en el emisor, si no en la gente y sus respuestas frente a lo comunicado.

Lo nuevo de los modelos circulares es que no buscan una transmisión del mensaje desde el emisor al receptor, si no que -al contrario- pretenden que el receptor se convierta en un cierto punto en emisor también. Es así como Antonio Lucas en su libro *Comunicación en la*

*Empresa y Organizaciones* determina que: La relación entre dos sujetos que se comunican no se puede reducir a una secuencia rectilínea, se expresa mejor de una manera circular, en la que desaparece en buena parte la distinción entre emisor y receptor” (1997:151)

Por lo citado anteriormente, se puede determinar que lo que buscan los modelos circulares dentro de una organización, es obtener una respuesta por parte del receptor frente al mensaje transmitido, ya que si no existe un mensaje de vuelta se puede determinar que el receptor no pudo comprender o sentirse afectado por la información recibida.

Al igual que en los modelos lineales de comunicación, los principales elementos del proceso son; el emisor, mensaje y receptor, sin embargo, en este modelo circular aparecen nuevos elementos, mismos que permitirán que se genere una relación entre las personas involucradas.

En primera instancia citaremos a las relaciones sociales, “que definen unas expectativas de conducta firmemente establecidas por la sociedad, de las que los individuos difícilmente pueden prescindir”. (Marín, 1997:153). Esto se aplica cuando el proceso de comunicación se da entre un gerente y un empleado de rango inferior; esta relación social a establecerse impedirá que en primer lugar exista una comunicación informal por el rango de autoridad.

El segundo elemento es la influencia de las comunicaciones anteriores, en el caso del gerente y el empleado, la trayectoria de los procesos comunicativos previos al actual, permitirán que ciertos hábitos poco a poco se transformen en expectativas de conducta y comportamiento a esperarse por las dos partes al momento de emitir como de recibir y contestar el mensaje.

El *role-talking* es otro de los nuevos elementos, este hace referencia directamente al efecto que piensa el emisor que el mensaje puede causar sobre el receptor, es decir, el emisor momentáneamente piensa en cómo la otra persona puede reaccionar frente a la información recibida, es así como para Antonio Lucas Marín, autor del libro *La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*, define al *role-talking* como:

El *role-talking* supone un ensayo mental del proceso de comunicación con los datos disponibles por A, antecede los efectos en B y actúa en consecuencia (1997:153)

Finalmente citaremos al elemento más conocido en los modelos circulares de comunicación el *feedback*, término que fue utilizado en el área de la cibernética para determinar a la comunicación de retorno o también conocida como retroalimentación. En teoría de la comunicación, el *feedback* es la información devuelta recibida por el emisor como resultado del envío de un mensaje que afecta al receptor. (Marín, 1997:153).

En conclusión, se puede determinar que a diferencia de los modelos lineales, en los circulares las distinciones perfectas entre emisor y receptor no aparecen tan definidas ya que el receptor se convierte también en emisor de un mensaje, dando gran importancia al *feedback* y *role-talking*.

### **2.3. Comunicación Estratégica**

Al parecer, para muchas organizaciones, el crear un departamento que se encargue del ámbito comunicacional no resulta rentable; sin embargo, cuando el diseño de estrategias comunicacionales promueven el cumplimiento de objetivos a largo plazo e incidencias en sus utilidades, en dicho momento “probablemente se estará ante el umbral de la necesidad

explícita del diseño o generación de una *estrategia de comunicación* por necesidad corporativa”. Garrido. (2001:80).

Antes de plantear un concepto de estrategias de comunicación, se debe empezar por construir y definir un concepto de estrategia. Al parecer, este término para muchos es de reciente utilización y puesta en práctica, las estrategias tienen casi el mismo tiempo de existencia que el hombre, tal vez lo que sin duda ha cambiado es la forma en que como a través del tiempo se las ha denominado.

Un claro ejemplo de que el concepto de estrategias ha existido desde siempre es el que lo plantea Rafael Alberto Pérez en su libro *Estrategias de Comunicación*, en éste, el autor afirma que “estrategia se puede llamar a cualquier término utilizado para significar la necesidad de seguir ciertas reglas en la dirección de los asuntos que permitan optimizar los recursos y las fuerzas a utilizar” (2001:25).

Desde otra perspectiva, la estrategia se puede definir como una capacidad; en este caso es cuando se puede reforzar el hecho de que las estrategias son tan antiguas como los hombres. Es así como para las ciencias del hombre, este concepto es parte de las capacidades que han desarrollado los seres humanos para lograr sobrevivir a través del tiempo en ambientes plagados de dificultades.

Esta perspectiva está ligada al concepto antropológico, es así como las diferentes formas de supervivencia como las cuevas para cubrirse del calor y frío, las herramientas de caza de animales de mayor proporción y las distintas formas que se usaron para conquistar a otras tribus, fueron las primeras estrategias que fueron desarrolladas por el hombre, las mismas

que están definidas como; la capacidad para resolver conflictos eligiendo entre alternativas de acción. (Pérez, 2001:25).

Desde otra perspectiva ya dirigida al ámbito organizacional, se puede plantear que dentro de las organizaciones la idea de una estrategia promueve un cambio de visión, es así como Francisco Javier Garrido en su libro *Comunicación Estratégica* dice lo siguiente:

Se entiende como una forma de expresar a la organización para generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia en los actuales negocios, rearmando el quehacer de la organización en pos del futuro, o cambiar las ópticas de la acción que se está realizando para romper con la inercia (cuando ella es sinónimo de baja competitividad) (2000:80)

En primera instancia, las estrategias dentro de la organización que fueron propuestas por la escuela estadounidense, fueron militarizadas, ya que se contrataban expertos en planificación estratégica para que desarrollaran herramientas de batalla que permitieran vencer a la competencia determinada, como el enemigo que la organización debía vencer.

Por su lado, la escuela japonesa presentó una visión diferente a la militarizada de la escuela estadounidense; para ellos la idea de estrategia estaba vista desde una óptica de construcción de vínculos entre personas, colectivos y sociedades, en donde podemos servirnos mutuamente a partir de las fortalezas que se comparten con el competidor.

(Frost, 1999:97-106)

Tuvo que pasar algún tiempo para que el concepto de estrategia deje de estar únicamente ligado a la concepción militar. A finales del siglo XIX las dos visiones tanto oriental como occidental buscan desenvolverse en otros ámbitos sociales, en los cuales al igual que en las

guerras, también era necesario la adopción de decisiones riesgosas para solventar problemas críticos.

Es así como se llegó a entender que la fuerza no era la única forma de resolver los conflictos; lo cual permitió que el término estrategia tenga una nueva perspectiva y amplia concepción: un ejemplo de esto lo dio Clausewitz (Militar prusiano, uno de los más influyentes historiadores y teóricos de la ciencia militar moderna. Es conocido principalmente por su tratado “De la guerra”, en el que aborda a lo largo de ocho volúmenes un análisis sobre los conflictos armados, desde su planteamiento y motivaciones hasta su ejecución, abarcando comentarios sobre táctica, estrategia e incluso filosofía), quien fue parte de los pioneros proponiendo lo siguiente; “Sería mejor si en vez de comparar la guerra con cualquier otro arte la comparáramos con el comercio, que es también un conflicto de intereses y actividades humanas” (Pérez. 2001:38).

Una vez que se identificó que los conflictos podían surgir en distintas instancias, se pudo determinar que las estrategias podían servir tanto en el ámbito militar como en cualquier actividad realizada por el hombre en la cual intervengan los siguientes elementos:

La persecución de objetivos en situaciones competitivas; La participación de otras personas o sistemas que con su intervención (real o potencial) puedan perjudicar la consecución de dichas metas; La posibilidad de elección entre diferentes alternativas de acción. (Pérez. 2001:38).

Las concepciones estratégicas abrieron un abanico de posibles campos en los que podían participar; es así como la política y economía fueron unas de las primeras ciencias que involucraron este nuevo término dentro de sus concepciones, seguidas por la sociología y

sin dudarlo por las ramas empresariales, directivas o de *management*. Todo este cambio de visión y concepciones ocurriría durante la primera mitad del siglo XX.

A partir de este momento se fueron acuñando conceptos de estrategia dentro de las organizaciones, mismos que ahora ya no buscan enfocarse en la competencia, si no que sus objetivos se fijan en la satisfacción de los *stakeholders*, los que forman parte vital de una organización.

Para lograr vincular al concepto de estrategia con el de comunicación Majluf & Hax, en su libro *Gestión de Empresas con una Visión Estratégica* nos dice que:

Se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce.

El desarrollo de este concepto le permite al autor considerar que una estrategia se forma para cumplir con un objetivo dentro de la organización; en este caso, la conformación de la misma está centrada en garantizar el beneficio de los *stakeholders*, lo que sin duda le otorga un anclaje directo al desarrollo de estrategias comunicativas, ya que los públicos que se relacionan directamente con la organización, solo podrán ligarse a la misma mediante transacciones del tipo comunicacional.

En capítulos anteriores se ha tomado a la comunicación únicamente como un proceso, sin embargo ahora será analizada desde otra perspectiva, la comunicación como un conjunto de acciones. De esta forma la comunicación pasa de ser un proceso que transmite tanto información como significados para que los seres humanos logren entender y adaptarse a su

entorno, a un proceso de acciones de mutua influencia entre seres humanos. (Pérez, 2001:451)

Desde este punto, la comunicación se convierte en una manera de adquirir poder; es así como Thomas Luckman sociólogo alemán, quien realizó estudios sobre la sociología de la comunicación nos recuerda que “la comunicación como toda acción crea poder y se opone al poder” (Pérez, 2001:451). En el caso de las organizaciones, este poder servirá para el cumplimiento de objetivos comunes que le permitan a la misma consolidar dentro de su grupo de colaboradores un espíritu de equipo.

#### **2.4. Estrategia de Comunicación**

Aunque los términos “comunicación estratégica” y “estrategia de comunicación” parezcan a simple vista similares, se puede decir que están ligados más no hacen referencia a un mismo significado. Como se estableció en páginas anteriores, la comunicación estratégica es un conjunto de acciones que permiten que la comunicación deje de ser un simple proceso de transmisión de datos y pase a ser un conjunto de actividades que unidas buscan cumplir un objetivo de y obtener un *feedback* por parte de los receptores.

En el caso de la estrategia de comunicación, como se podrá determinar a continuación permite que cada mensaje sea construido y transmitido usando los medios más apropiados de tal forma que llegue al receptor de una forma eficaz, comprensible y oportuna, como se lo determina en los siguientes párrafos:

La idea de que los términos estrategia y comunicación van de la mano no es nueva. Un ejemplo de esto lo plasma Rafael Pérez en su libro *Estrategias de Comunicación*, en el cual dice: “todos estaríamos de acuerdo en que sin estrategia nuestras palabras y demás actos comunicativos perderían gran parte de su eficacia, pues no basta transmitir lo que se piensa, sino también pensar lo que se transmite”. (2001:41).

Construir un concepto de estrategia de comunicación no es simple; a continuación citaremos a varios autores, quienes bajo una perspectiva compartida entre el ámbito comunicacional y organizacional, han convertido sus definiciones en conceptos aplicables a las diferentes realidades y necesidades de una organización.

### **La Perspectiva General**

Esta perspectiva, hace énfasis en el trabajo con el grupo interior de la organización; es así como Fernández & Dahnke en su libro *La Comunicación Humana como Ciencia Social*, señalan que; “La estrategia comunicativa consiste en reforzar e intensificar las actitudes ya presentes en los objetivos, lo cual opta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo”.

En este caso, el grupo con el cual se trabajará en la implementación de la estrategia comunicativa son los colaboradores que forman parte de la organización, ya que ellos son quienes deben estar involucrados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y por lo tanto las estrategias se convertirán en herramientas de refuerzo sobre conceptos y actitudes ya establecidas.

## **La Perspectiva Clásica**

Dentro de los conceptos clásicos de la comunicación organizacional, se puede citar a Bernays, quien en su libro *Your Future in Public Relations* (1961), señala que “las estrategias de comunicación debían ser las líneas de acción a lo largo de las cuales se debe trabajar”, esto quiere decir que las estrategias de comunicación deberían alinearse a los objetivos que la organización se ha planteado para así promover el cumplimiento de los mismos.

## **La Perspectiva Integrada**

Dentro de esta perspectiva, uno de los autores del europeos promueve un concepto con acciones aplicar, es así como para Sanz las estrategias de comunicación serán un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de objetivos preestablecidos (1994).

Las distintas perspectivas que se han establecido proponen que las estrategias de comunicación son pilares fundamentales para la difusión de los objetivos de las organizaciones y al ser vistas de esta forma, se convierten en herramientas que utilizadas de forma correcta, permiten el conocimiento por parte de los colaboradores de los objetivos organizacionales y sobre todo el cumplimiento de los mismos.

Los dos últimos puntos que se han tratado en este capítulo, son los que a continuación permitirán el desarrollo de los siguiente capítulos, ya que para lograr procesos exitosos de comunicación dentro de una organización, se necesita establecer que medios actualmente se usan para la difusión de información y cuales en un futuro serian los más idóneos para

transmitir la información de interés tanto para colaboradores como para la misma organización, permitiendo que la comunicación pase a ser una herramienta altamente utilizada dentro de la misma.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE TECNA DEL ECUADOR**

TECNA DEL ECUADOR, es una sede de la empresa TECNA INGENIERIA S.A., la cual se dedica al desarrollo de ingeniería conceptual, básica y de detalle así como a la construcción de facilidades y plantas para la industria del petróleo y gas. La casa matriz de TECNA, se encuentra establecida en Argentina y con casi 30 años de experiencia ha logrado establecer filiales en varios países del mundo como México, Perú, Colombia, Estados Unidos, Arabia Saudita, España entre otros.

Las áreas de negocio en las que TECNA ha venido desempeñando sus actividades son; Petróleo y gas (On-shore / Off-shore), Refinación, Petroquímica, Generación eléctrica, Biocombustibles, Minería, Nuclear y Energías renovables. Cada uno de los trabajos que TECNA realiza a diario está directamente ligado a una “*Cultura de trabajo bajo normas de CSSA*”, lo que le permite a la organización trabajar bajo normas internacionales de calidad como la ISO 9001:2000, entregando a sus clientes proyectos de alta calidad y excelencia.

#### **¿Quiénes somos?**

TECNA DEL ECUADOR, inició sus actividades en el campo de Estudios y Proyectos de Ingeniería en el año 1999. Hoy, dispone de los recursos y la capacidad necesaria para asumir la responsabilidad total de un estudio o proyecto, abarca todas las disciplinas requeridas y cubre todas las fases de su desarrollo, desde los estudios preliminares y el diseño conceptual hasta su total implementación y puesta en marcha en la Industria

Química y Petroquímica, del Gas Natural, del Petróleo, de la Generación y Distribución de Energía Eléctrica.

En el campo de la producción de gas y petróleo, el aporte de TECNA DEL ECUADOR se traduce en la optimización técnico – económica global de la explotación de los recursos energéticos, para ello, se generan estrategias alternativas de aprovechamiento, realizando el análisis crítico de las mismas para permitir al Cliente optar por la que maximiza el rendimiento de los recursos disponibles.

TECNA DEL ECUADOR evidencia su interés sobre la importancia en la Gestión de la Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad, considerando el cumplimiento de estos estándares como “no negociables”. De esta manera, se interna en el futuro manteniendo su filosofía y estilo; conservadores en su fidelidad a las normas de ética y lealtad al Cliente; innovadores en su flexibilidad y apertura a las nuevas tecnologías; y ágil adaptabilidad al cambio.

Además, seguirá creciendo y superándose en sus propias exigencias de calidad de productos, manejando altos estándares de seguridad industrial y políticas ambientales exigentes con el objetivo de tener clientes fidelizados, personal motivado e implicado en el proyecto empresarial y una sociedad favorecida.

### **Los productos que ofrece TECNA DEL ECUADOR**

- Servicios de Ingeniería y Consultoría
- Realización de Proyectos (PMS)
- Plantas Llave en Mano (EPC)
- Plantas Modulares

- Automatización y Control
- Servicios para la Operación y Mantenimiento

### **Nuestros Colaboradores**

TECNA DEL ECUADOR, está conformada por un equipo humano de personas con varios años de experiencia en el negocio de la industria petrolera; de esta forma cuenta con colaboradores tanto Ecuatorianos como extranjeros, que viajan de otras sedes si el desarrollo del proyecto así lo amerita.

En el caso específico de los colaboradores que desempeñan sus actividades en la sede de Ecuador, se puede establecer que tienen el conocimiento específico sobre las condiciones de trabajo local, los recursos disponibles, las restricciones climáticas, la legislación vigente y que se cuenta con una amplia experiencia técnica para el desarrollo de proyectos en el sector petrolero nacional e internacional.

El que TECNA DEL ECUADOR pueda contar tanto con personal extranjero como nacional dentro de su plantel, le permite tener varias visiones sobre el negocio y desarrollo de proyectos, constituyéndose en una ventaja competitiva sobre otras empresas que desarrollan la misma actividad en nuestro país.

### **3.1 Introducción**

Aunque existen muchas concepciones sobre el término diagnóstico, en este caso nos remitiremos a uno que abarca una perspectiva general determinando al diagnóstico como

las distintas acciones que se realizan para recoger y analizar datos para evaluar problemas de distinta naturaleza.

Si se toma como punto de partida el concepto de diagnóstico establecido en el párrafo anterior, se puede determinar que un diagnóstico es necesario cuando existen situaciones dentro de la organización que no permiten el cumplimiento de objetivos y metas. En este caso particular, se realizará un diagnóstico de la comunicación interna de TECNA DEL ECUADOR, lo cual permitirá posteriormente plantear un grupo de estrategias de comunicación interna que permitan solventar las falencias que se determinen a través del mencionado instrumento.

Para realizar el diagnóstico de comunicación interna de TECNA DEL ECUADOR, se procedió a utilizar como base un método que contempla la observación, las entrevistas y la aplicación de cuestionarios, mismo que fue desarrollado por la Licenciada Dolores Eugenia Ayala Vásquez profesora de la Universidad del Mar en Oaxaca México.

Este método, fue utilizado para realizar el diagnóstico de la comunicación interna de 28 empresas pequeñas y medianas entre los años 2004 y 2007. Es un método descriptivo y permite obtener un panorama global de la situación de cada una de las empresas.

En este caso se plantean cuatro pasos importantes a seguir para realizar un diagnóstico de comunicación interna; 1) entrevista con directivos de la organización, 2) observación e inventario de medios de comunicación organizacional, 3) aplicación de cuestionarios y 4) análisis de resultados.

### **Paso 1: Entrevistas con los Directivos de la Organización**

Los directivos de una organización, funcionarios y accionistas conforman un grupo importante dentro de la misma, en sí son los primeros agentes que emiten información dentro de una organización, ya que deben comunicar a sus colaboradores políticas de comportamiento, metas y objetivos a cumplir, así como filosofías empresariales e información de carácter corporativo que necesita ser difundida.

Por estas razones, las entrevistas con los directivos de la organización representan el primer acercamiento con la misma, éstas permiten conocer cuáles son los canales formales de comunicación entre colaboradores y directivos, así como también si existen problemas que impiden el correcto flujo y manejo de la información dentro de la organización.

### *Paso 2: Observación e inventario de los medios de comunicación organizacional*

Después de realizar las entrevistas, se procede a inventariar los medios de comunicación interna que existen dentro de la organización, esto se realiza mediante la observación y toma de muestras de cada uno de ellos, así como de los productos de comunicación finales que se obtienen.

### **Paso 3: Aplicación de Cuestionarios**

En este caso, los cuestionarios serán elaborados para conocer el pensamiento y la opinión que tienen los colaboradores de la organización respecto al manejo de la comunicación interna y a los medios que se utilizan para difundir la información importante.

Se debe tomar en cuenta que los colaboradores no están únicamente interesados en obtener información corporativa dentro de una organización, sino que también se interesan por conocer datos que les permita agilizar su trabajo, así como también información sobre los colaboradores que forman parte de la organización

El método a utilizar, intenta unificar en un solo cuestionario los aspectos de interés de los colaboradores citados en el párrafo anterior; y que permitan determinar las falencias que afectan al sistema de comunicación interna de la organización, de esta forma las preguntas estarán relacionadas con los siguientes aspectos:

¿Qué tanto conocen los empleados la empresa donde trabajan? ¿Qué percepción tienen los empleados sobre la inducción que tuvieron cuando ingresaron a la organización? ¿Consideran los empleados que la información que se les proporciona para desempeñar su trabajo es realmente útil? ¿Qué medios de comunicación interna tiene la empresa? ¿Cómo perciben los empleados su ambiente de trabajo? ¿Con qué frecuencia los empleados reciben información de la empresa a través de canales informales o rumores?

#### **Paso 4: Análisis de Resultados**

Se debe tomar en cuenta que la investigación busca conocer la percepción que tienen los colaboradores de TECNA, sobre el sistema de comunicación interna de la organización.

El análisis de resultados, es el punto final del proceso del diagnóstico de la organización, de esta forma se podrán conocer la realidad de la situación actual de comunicación de TECNA.

El análisis se realizará de la siguiente forma:

Luego de realizar las entrevistas con los directivos, el inventario de los medios de comunicación interna y finalmente el planteamiento de encuestas, se procederá a tabular todos los resultados del cuestionario y darles un valor numérico.

Este método será tomado como base y adaptado a la realidad de TECNA DEL ECUADOR para realizar el diagnóstico de comunicación interna.

### **3.2. Entrevistas con los directivos de TECNA DEL ECUADOR**

Las entrevistas con los directivos de la organización son el primer contacto que se tiene con la misma. Los directivos se constituyen en constantes emisores de mensajes a toda la organización, por lo que normalmente se encuentran en la búsqueda de medios de comunicación organizacional efectivos que permitan a sus colaboradores recibir el mensaje de la forma esperada.

El objetivo de realizar estas entrevistas es conocer cuáles son los medios de comunicación organizacional más utilizados; en este caso para la transmisión de información formal y descendente, ya que es impartida por las distintas gerencias de una empresa hacia los demás colaboradores.

#### **3.1.1. Análisis de las entrevistas mantenidas con los directivos de TECNA DEL ECUADOR**

El tema principal que fue tratado en las entrevistas con los gerentes de las distintas áreas de TECNA fue el de si ¿TECNA DEL ECUADOR cuenta o no con medios de comunicación organizacional? Así mismo se buscó conocer ¿Cuáles son los medios de comunicación

organizacional más utilizados dentro de TECNA? Esto permitirá posteriormente determinar cuáles serán los medios a ser utilizados para la difusión de la información corporativa dentro de la organización.

La primera entrevista se realizó con el Gerente General de TECNA DEL ECUADOR el ingeniero Adolfo Álvarez, quien ha destacado que actualmente la organización se encuentra en un proceso de reestructuración interna lo que ha promovido que el tipo de comunicación más utilizado dentro de TECNA DEL ECUADOR sea la comunicación formal, dejando de lado el uso más frecuente de la comunicación cara a cara.

Antes de que el proceso de reestructuración empezara, el correo electrónico era uno de los medios de comunicación más utilizados dentro de TECNA DEL ECUADOR, esto se debía a que como lo determina el Gerente General de la Organización, *“permitía constancia de existencia de envío y recepción de la información que este puede generar”*.

Lo citado en el párrafo anterior, se puede ver reflejado en los trabajos que necesitan de la participación de los distintos departamentos en forma conjunta, aquí muchas veces la comunicación cara a cara no puede generar constancia de haber ocurrido a menos que existan otras personas involucradas en ese momento y que luego puedan ratificar lo solicitado, comunicado o informado.

Otro de los medios altamente utilizados, era la comunicación cara a cara, ya que como lo expresa también el Gerente General, permitía *“conocer más a cada uno de los colaboradores, saber sus intereses y preocupaciones relacionadas a las actividades que*

*realizan diariamente dentro de la organización”* lo que muchas veces permite crear un clima laboral sin barreras entre gerentes y/o directivos y colaboradores.

La segunda entrevista que se realizó fue con el Gerente de Sistemas, quien supo proporcionar una visión más tecnológica de los medios de comunicación que los colaboradores pueden utilizar a diario. Según Augusto Guadalima, Gerente de Sistemas, TECNA DEL ECUADOR cuenta con una ventaja importante en el uso de la tecnología para el desarrollo de medios de comunicación organizacional es así como nos dice:

“Contamos con herramientas que nos permiten comunicarnos no únicamente a nivel local, si no a nivel corporativo con todas las sedes de nuestra empresa, es así, que contamos con un sistema de correo electrónico interno, un sistema de Messenger corporativo, que agiliza la comunicación entre los colaboradores y permite enviar mensajes de forma instantánea a todos los colaboradores de una misma sede.”

Aunque TECNA DEL ECUADOR cuenta con este tipo de medios de comunicación interna que agilicen los procesos de comunicación y rompan barreras, el problema según el Gerente de Sistemas radica en *“la falta de conocimiento de los colaboradores sobre el uso que se puede dar a estas distintas herramientas de difusión de la información, limitando su uso a lo más práctico y sencillo.”* Lo que muchas veces ha impedido el desarrollo de nuevas formas de comunicación.

Otra herramienta tecnológica que ha permitido la comunicación de información de forma masiva es la Intranet, como lo establece la Gerente Corporativa de CSSA (Calidad, Seguridad y Medio Ambiente) Marjorie Castro. La intranet *“funciona como un medio que permite socializar la información así como comunicar a todas las sedes información corporativa y que debe ser conocida por todos.”* Este medio ha sido muy útil para la difusión del sistema de calidad, ya que dentro del mismo se pueden consultar los

instructivos y formularios, convirtiéndose así no solamente en una herramienta de difusión y comunicación, sino también de consulta.

Desde un punto de vista de medios que no involucran la tecnología directamente, podemos citar a la cartelera y las charlas. Las carteleras por su parte, son medios que actualmente están en un proceso de reestructuración para ser de mayor utilidad, ya que como lo describe el Gerente Financiero Felipe Segovia, actualmente en las carteleras *“hay muy poca información de carácter corporativo y la mayoría de contenidos que se publican en la misma no son actualizados constantemente, lo que impide que los colaboradores se interesen por leerlas y/o publicar contenidos en las mismas.”*

Con el cambio en el manejo de este medio de comunicación organizacional, no solamente se propone la actualización constante de la información, si no que se promueve la participación de los colaboradores como emisores de mensajes y no solo su participación en la recepción de los mismos.

En cuanto a las charlas y comunicación cara a cara, son considerados como los medios de comunicación organizacional más efectivos, ya que permiten un contacto directo con el colaborador y un *feedback* inmediato, lo que los otros medios no son capaces de proporcionar.

Se debe tomar en cuenta que TECNA DEL ECUADOR está compuesta por dos áreas importantes, una es el equipo humano que conforma la parte administrativa y la otra la que conforma el grupo humano de ingeniería, por esta razón es importante también conocer el punto de vista del Gerente de Proyectos el ingeniero Carlos Salerni para quien los medios

más utilizados por los ingenieros dentro de TECNA DEL ECUADOR son el *communicator* (chat corporativo) y el correo electrónico.

“Estos medios son altamente utilizados ya que permiten una comunicación rápida y eficaz, sin embargo han reducido el empleo de la comunicación cara a cara y la comunicación telefónica únicamente a los casos que es estrictamente indispensable.”

Esto ha ocurrido, ya que la mayoría de ingenieros trabajan en el diseño de planos el noventa por ciento de su tiempo y buscan medios que economicen su tiempo para aprovecharlo al máximo.

### **3.3. Inventario de Medios de Comunicación Interna de TECNA DEL ECUADOR**

De la misma forma que existen medios de comunicación masiva, dentro de las organizaciones se han establecidos medios y formas de comunicar la información que resultan de vital importancia para el desarrollo tanto de los colaboradores como de la organización en sí.

Al igual que muchas organizaciones, TECNA DEL ECUADOR y su casa matriz, TECNA INGENIERIA S.A, han sabido aprovechar el desarrollo de la tecnología para implementar nuevas formas y estrategias de comunicar, transmitir y socializar la información dentro de la organización.

#### **Los Medios Tradicionales**

Los medios de comunicación organizacional que existen dentro de TECNA DEL ECUADOR, están ligados a los medios que se utilizan en su casa matriz, es por esta razón

que muchas veces no tienen el éxito que se espera de los mismos en la socialización de los mensajes.

## **La Cartelera**

Para realizar el inventario de los medios de comunicación organizacional de TECNA DEL ECUADOR, se empezó por analizar el uso de los medios tradicionales. Uno de estos y el más utilizado por muchas organizaciones es la “*cartelera*”. Durante mucho tiempo, las carteleras han sido consideradas como un medio de comunicación corporativa por su utilidad al momento de presentar información sin la necesidad de generar un intercambio directo, la información expuesta en las mismas por lo general ha sido corta y de fácil comprensión, así como es un medio económico, ya que la infraestructura necesaria para crear una es mínima.

En el caso de TECNA DEL ECUADOR, existe una cartelera en cada uno de los pisos de las oficinas, en estas carteleras se publica información de los próximos eventos de ayuda social o comunitaria, en los cuales los colaboradores podrían estar interesados en participar, también se publica mensualmente un listado de los próximos cumpleaños y en algunos casos noticias referentes al negocio de la industria petrolera.

Una de las carteleras contiene información de otro tipo, en este caso se ha publicado información directamente ligada a la organización, es así que se puede encontrar las “*Nueve reglas de Oro*” del área de Calidad, Salud, Seguridad, y Medio Ambiente. Las cuales han establecido un compromiso entre el colaborador, la organización y el lugar

donde TECNA DEL ECUADOR desarrolle sus actividades en busca de eliminar actos y/o condiciones inseguras, que puedan poner en riesgo la vida de los colaboradores.

Se debe tomar en cuenta que las carteleras deben contener información actualizada; e ir rotándola con frecuencia, lo que permite que los colaboradores se interesen en leer los contenidos que se publican, sin embargo, en las carteleras de TECNA, la información puede permanecer en las mismas durante mucho tiempo, ya que no existe una persona o departamento encargado de cambiar y actualizar la información que se publica.

### **Charlas y Conferencias**

Otro medio tradicional de comunicación organizacional utilizado en TECNA DEL ECUADOR, son las charlas o conferencias para comunicar y socializar la información. La primera charla que los colaboradores reciben al entrar a formar parte de la organización es la “*charla de inducción*”, esta comunicación es individual e impartida por el departamento de RRHH, se podría definir como el primer contacto con la organización en sí.

Esta charlas ofrecen al colaborador un resumen de lo que es la organización de forma rápida, las actividades que realiza, las áreas de negocio en las que está involucrada, así como los derechos y deberes que tiene tanto la organización como el colaborador deben cumplir mientras se mantenga la relación laboral; sin embargo, dentro de la charla de inducción no existe un espacio para comunicar al colaborador sobre la misión, visión, objetivos y valores de TECNA DE TECNA DEL ECUADOR.

Otras charlas que son impartidas en TECNA DEL ECUADOR, son las de Salud y Seguridad, que están dentro de las políticas de capacitación y formación de los

colaboradores en diferentes aspectos que mejoren sus capacidades para el desarrollo de las actividades a ellos encomendadas.

La planificación de estas conferencias se la realiza anualmente y los temas que se dictan y abordan en ellas, harán referencia directa a los riesgos laborales que previamente han sido identificados en los diferentes puestos de trabajo. Estas conferencias son el primer medio de difusión de la información en cuanto a los aspectos de salud y seguridad dentro de TECNA DEL ECUADOR y son impartidas por el médico ocupacional, a un máximo de 25 colaboradores por grupo.

El hecho de que las conferencias sean impartidas a un grupo pequeño de colaboradores, permite una interacción entre el interlocutor y el público, abriendo una mayor posibilidad de que exista la oportunidad de realizar preguntas que serán contestadas en este caso por el médico ocupacional, lo que permite manejar un sistema de comunicación en donde exista *feedback*.

### **Los Afiches**

Dentro de los medios de comunicación organizacional utilizados por el departamento de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente para la difusión de los aspectos relacionados a este departamento son los afiches, la ventaja de estos es que son entregados personalmente a cada uno de los colaboradores y por lo general colocados directamente en el puesto de trabajo en un lugar en el cual pueden ser vistos y consultados de manera fácil y rápida.

## **El Teléfono**

Sin duda, el teléfono es el medio de comunicación organizacional más utilizado por todos los colaboradores de TECNA DEL ECUADOR, ya que todos pueden acceder a su uso y sobre todo porque permite una comunicación rápida, eficaz y un *feedback* inmediato entre todas las áreas de la organización.

## **Los Medios Tecnológicos**

Luego de haber listado los medios tradicionales utilizados en TECNA, se procederá a listar los medios de comunicación organizacional en los que interviene el uso de la tecnología así como los que se utilizan en todas las sedes de TECNA a nivel mundial.

## **Correo Electrónico**

El correo electrónico es el medio de comunicación interna más utilizado por muchas organizaciones y en TECNA DEL ECUADOR no es la excepción, aunque anteriormente el correo electrónico era considerado como un simple soporte para envío de textos, con el pasar del tiempo y el desarrollo de la tecnología, se ha convertido en una herramienta múltiple.

El uso del correo electrónico como herramienta, ha permitido que dentro de las organizaciones el e-mail sea utilizado como medio de intercambio de datos e información entre distintos departamentos de la empresa, de la misma forma, permite comunicar información a todos los colaboradores y agiliza la toma de decisiones por parte de los directivos, es así como también desarrolla comunicaciones internas.

En otros casos, el correo electrónico también ha servido para enviar información sobre cambios organizacionales, en este caso es muy común ver que los colaboradores cuando deciden separarse de TECNA DEL ECUADOR, envían un correo a todos con sus palabras de despedida y números de contacto, lo que también convierte al e-mail en un medio transmisor de sentimientos y emociones dentro de la organización.

Para los colaboradores de TECNA DEL ECUADOR, el correo electrónico ha llegado a convertirse en el medio de difusión de información más utilizado, ya que al ser un medio escrito, genera constancia de su existencia y en la mayoría de casos un *feedback* rápido por parte de la persona que recibe el e-mail.

#### **“Communicator” – Chat Corporativo**

Otro de los medios de comunicación organizacional, que puede permitir una comunicación rápida y en tiempo real, es el denominado dentro de TECNA “*communicator*”. Es una herramienta equivalente al conocido *Messenger* (programa de mensajería instantánea), pero desarrollada para uso corporativo.

Al igual que el correo electrónico, esta herramienta ha suplido el contacto cara a cara o vía telefónica, ya que resulta más económica y permite comunicar de forma instantánea con cualquier colaborador de TECNA a nivel mundial, de igual forma que el *Messenger*, el *communicator* permite realizar video llamadas, así como enviar y recibir textos con animaciones.

*Intranet*

Finalmente, TECNA DEL ECUADOR cuenta con un medio de comunicación corporativa muy parecido a un periódico digital, este medio es la intranet, el cual usa las nuevas tecnologías para unificar la información de las organizaciones, tanto documentos de texto como documentos de multimedia, finalmente la Intranet puede incluir sistemas de seguridad contra virus, anuncios y hasta motores de búsqueda

Dentro de TECNA DEL ECUADOR, la intranet se ha constituido no solamente en un medio de comunicación formal, si no en una puerta abierta para que los colaboradores puedan usarla como herramienta de expresión. En este caso, la intranet es una página pública a la cual cualquier colaborador de TECNA DEL ECUADOR, sin importar en qué sede o parte del mundo se encuentre, puede acceder.

En la intranet se publica información tanto de la organización como de los colaboradores y sus sedes, es así que se pueden encontrar las “políticas corporativas”, documentos, formularios y manuales del sistema global de calidad, los cuales constituyen información formal de la organización y son de necesidad y dominio de todos los colaboradores.

En cuanto a información que no está directamente vinculada a la organización, en la intranet se publican promociones especialmente que se tiene con restaurantes y lugares cercanos a la casa matriz, así como también existe una sección en la cual los colaboradores pueden realizar publicaciones acerca de artículos que se encuentran en venta o cambio, lo cual ha permitido convertir a la intranet en un medio de interacción social.

Otra de las ventajas que permite la intranet, es una sección en la cual cada colaborador puede crear su perfil corporativo, en el se agregan datos como el nombre, la sede, el

departamento al cual pertenecen dentro de TECNA, la dirección de correo electrónico, los números telefónicos y una foto, lo que permite a cualquier persona encontrar a otra dentro de TECNA a nivel mundial.

### **Periódico Digital**

A partir de enero del 2011, la intranet adquirió una nueva función como medio de comunicación corporativa, es así que empezó a funcionar también como un periódico electrónico. Dentro de esta aplicación, se creó un espacio en el cual se publica información de todas las sedes referentes a las áreas de interés de TECNA.

Mensualmente, cada país tiene un espacio para exponer su situación política, económica, noticias de interés y sobre todo oportunidades de negocio, lo que ha permitido que todos los colaboradores se encuentren informados sobre todas las sedes de TECNA; y sobre las distintas situaciones que ocurren en cada uno de los países.

Todos los medios de comunicación organizacional que han sido citados en párrafos anteriores, permiten que día a día los colaboradores de TECNA a nivel mundial puedan utilizar a la comunicación como una herramienta de socialización y difusión de información que no únicamente es utilizada para realizar el trabajo dentro de la organización, si no que permite a los colaboradores conocer más sobre las personas y diferentes sedes que son parte de TECNA.

### 3.4. Análisis de las Ventajas y Desventajas de los Medios de Comunicación Organizacional Interna utilizados en TECNA DEL ECUADOR

MEDIOS TRADICIONALES				
Medio	Fortalezas	Debilidades	Responsable	Apropiado para
Cartelera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es un medio económico.</li> <li>2. Sirve para lecturas colectivas.</li> <li>3. Son de fácil ubicación ya que no necesitan de grandes espacios.</li> <li>4. Medio accesible a todas las personas.</li> <li>5. No requieren de la intervención del emisor y receptor al mismo tiempo.</li> <li>6. Permite una presentación gráfica atractiva.</li> <li>7. Promueve la creatividad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es un medio netamente informativo y no permite obtener un <i>feedback</i> directo.</li> <li>2. Si no se actualiza constantemente los colaboradores pierden interés en ella.</li> <li>3. Su éxito depende de su ubicación y la forma que se presenten los mensajes dentro de ellas.</li> <li>4. Pueden llegarse a saturar de información.</li> </ol>	Departamento de RRHH	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mensajes de valores y principios institucionales.</li> <li>2. Información institucional concerniente a reuniones, eventos, programas, campañas u otras actividades que hagan necesaria la participación de los colaboradores y/o sus familias.</li> <li>3. Contenidos relacionados con el marco de negocios de la empresa y que puedan servir como elementos informativos.</li> <li>4. Información motivacional para los colaboradores.</li> <li>5. Textos o información creativa por parte de los colaboradores.</li> </ol>
Charlas y Conferencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación cara a cara.</li> <li>2. Permite <i>feedback</i> inmediato.</li> <li>3. Permite impartir información complementaria al tema tratado.</li> <li>4. Elaboración de mensajes que permiten la reflexión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si el interlocutor y material ha ser expuesto no son de interés para el público, la charla no cumplirá su objetivo.</li> <li>2. El tema puede no generar expectativa.</li> </ol>	Gerentes y/o Líderes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información corporativa</li> <li>2. Información que debe ser conocida por todos los colaboradores.</li> <li>3. Información Motivacional</li> <li>4. Capacitación Profesional.</li> </ol>

MEDIOS TRADICIONALES				
Medio	Fortalezas	Debilidades	Responsable	Apropiado para
Afiches Papelería impresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es duradero.</li> <li>2. Puede ser fuente de consulta constante.</li> <li>3. Su entrega demanda de contacto personal.</li> <li>4. Medio económico.</li> <li>5. Permite la entrega de diversos mensajes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excesiva utilización de papel.</li> <li>2. Si el diseño del mensaje distribuido no es del interés del público será desechado.</li> </ol>	Todos los colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo tipo de información como de carácter motivacional, informativo, ilustrativo, de conocimiento general.</li> </ol>
Teléfono	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ha logrado romper barreras de espacio y tiempo, permitiendo que varias personas compartan información al mismo tiempo (teleconferencias).</li> <li>2. Permite un <i>feedback</i> inmediato.</li> <li>3. Es de uso común.</li> <li>4. Permite la transmisión de mensajes en tiempo real y rápido.</li> <li>5. Permite la interpretación de la comunicación por parte del interlocutor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se limita al acceso de una línea telefónica.</li> <li>2. La interacción con el receptor del mensaje se limita al uso de palabras.</li> <li>3. No existe comunicación visual.</li> </ol>	Todos los colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mensajes informativos.</li> <li>2. Intercambio de ideas sobre el ámbito personal y/o laboral.</li> <li>3. Coordinación de programas, planes y actividades.</li> </ol>

Gráfico No. 7  
Sarzoza. Ma. José, Diciembre, 2010

MEDIOS TECNOLÓGICOS				
Medio	Fortalezas	Debilidades	Responsable	Apropiado para
Correo Electrónico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapidez e inmediatez.</li> <li>2. Permite comunicaciones sin barreras de tiempo o distancia.</li> <li>3. Envío de mensajes a múltiples destinatarios al mismo tiempo.</li> <li>4. Es gratuito.</li> <li>5. Es de uso común, todas las personas que tengan una cuenta de correo electrónico pueden recibir y enviar mensajes.</li> <li>6. Permite el envío de textos personalizados.</li> <li>7. Contribuye con el medio ambiente en el ahorro de uso de papel.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminuye el contacto cara a cara.</li> <li>2. Puede utilizarse para el envío de SPAM o virus.</li> <li>3. Puede convertirse en un medio impersonal.</li> </ol>	De uso Personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mensajes con contenido personal y/o público.</li> <li>2. Mensajes de grandes contenidos de textos y/o imágenes así como contenidos multimedia.</li> <li>3. Mensajes de promoción de eventos y/o productos.</li> <li>4. Mensajes motivacionales.</li> <li>5. Mensajes con contenido relacionado a la organización, pueden ser de tipo informativo.</li> </ol>
Communicator	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permite el envío de mensajes de forma rápida e instantánea.</li> <li>2. Rompe barreras de tiempo y espacio.</li> <li>3. <i>Feedback</i> inmediato.</li> <li>4. Es un medio económico.</li> <li>5. Uso generalizado.</li> <li>6. Facilita el trabajo en grupo permitiendo la comunicación con un grupo de personas al mismo tiempo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se limita al acceso a internet.</li> <li>2. Es impersonal.</li> <li>3. Puede desviar la atención de los colaboradores, pasando de ser una herramienta de trabajo a una herramienta de entretenimiento</li> <li>4. Se necesita capacitar al personal que no sabe cómo usarlo.</li> </ol>	De uso de todos los colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información personal.</li> <li>2. Información relacionada con el trabajo diario.</li> <li>3. Mensajes corporativos para informar.</li> <li>4. Coordinación, reporte de actividades y funciones.</li> </ol>

MEDIOS TECNOLÓGICO				
Medio	Fortalezas	Debilidades	Responsable	Apropiado para
Intranet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unifica la información de la organización.</li> <li>2. Sirve como medio de consulta.</li> <li>3. Permite una búsqueda rápida de contenidos.</li> <li>4. Es de uso colectivo dentro de la organización.</li> <li>5. Permite una actualización constante de la información.</li> <li>6. Facilita la publicación de todo tipo de información textos, imágenes, contenido multimedia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se limita al acceso a internet.</li> <li>2. Es necesaria una capacitación en su uso para aprovechar al máximo las herramientas y potencial de este medio.</li> </ol>	Todos los colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información corporativa (descripciones de puestos, actividades que realiza la organización a nivel interno como externo, medios de capacitación para los colaboradores.</li> <li>2. Contenidos noticiosos que hagan referencia a la organización, sus actividades, su mercado.</li> <li>3. Información motivacional (noticias y/o artículos).</li> </ol>

Gráfico No. 8  
Sarzoa. Ma. José, Diciembre, 2010

### **3.4.1. Análisis del Inventario de Medios de Comunicación Formal**

Como se ha explicado anteriormente, TECNA DEL ECUADOR, es una sede de TECNA INGENIERÍA S.A. lo que limita el libre accionar de TECNA DEL ECUADOR, tanto en la toma de decisiones, como en el desarrollo de actividades de forma autónoma. Esto se ve reflejado en que para realizar cualquier gestión, no solamente en esta sede, si no en todas las sedes a nivel mundial, se necesita del conocimiento y aprobación por parte de la casa matriz en Argentina.

El hecho de que todas las decisiones y actividades deban ser reportadas a la casa matriz ha obligado a los gerentes, directivos y colaboradores a buscar medios de comunicación que permitan la transmisión de información de forma rápida y eficaz sin importar las distancias y el tiempo.

En estos casos, el correo electrónico ha sido la herramienta más utilizada. Como ejemplo se puede citar la toma de decisiones gerenciales. Si TECNA DEL ECUADOR es invitada a participar en una licitación para desarrollar un proyecto, no podrá tomar la decisión de participar o no internamente, si no que la casa matriz deberá ser informada y la decisión será tomada en conjunto, el procedimiento es el siguiente:

Se envía un correo electrónico al área de negocios interesada en Argentina con toda la información correspondiente a la licitación (invitación a participar, pliegos, información técnica), en este correo se plantea los beneficios y dificultades que podrían presentarse para la sede en el desarrollo del proyecto, así Argentina analiza la oportunidad y contesta el correo electrónico con la decisión tomada.

En esta situación, el correo electrónico como herramienta o medio de comunicación permite como lo mencionó el Gerente General de TECNA DEL ECUADOR el ingeniero Adolfo Álvarez en la entrevista *“agilidad y rapidez en el envío y recepción de información, no solamente dentro de TECNA DEL ECUADOR, si no que entre todas las sedes a nivel mundial.”*

Es decir, a nivel de toma de decisiones importantes que deben ser consultadas a la casa matriz, si no son inmediatas, se procede a la utilización del correo electrónico, pero si son necesarias y urgentes se utiliza el medio de comunicación más tradicional que existe dentro de una organización y es el teléfono. Se realizan teleconferencias con varios participantes, tanto de la sede como de la casa matriz y se toman decisiones o resuelve inconvenientes.

Sobre la comunicación a nivel de los colaboradores, de igual manera se puede decir que se prefiere el uso del correo electrónico y el *communicator*, herramientas que como lo menciona el Gerente de Proyectos de TECNA DEL ECUADOR ingeniero Carlos Salerni en su entrevista *“han reducido el empleo de la comunicación cara a cara y la comunicación telefónica únicamente a los casos que es estrictamente indispensable.”*

Esto se puede ver principalmente en el área de ingeniería y desarrollo de proyectos, la cual está compuesta por el mayor número de colaboradores dentro de la organización. En esta área, los ingenieros se dedican al diseño de planos (mecánica, eléctrica, tuberías, instrumentación y control, etc.) para el proyecto, este trabajo requiere de mucha concentración y un manejo del tiempo exacto, ya que TECNA DEL ECUADOR, vende al cliente un presupuesto de horas en las cuales se debe realizar el diseño.

Lo citado anteriormente, ha hecho que los colaboradores busquen formas de comunicarse aún más rápidas que el correo electrónico, y es el *communicator* la herramienta que puede prestar este servicio inmediato.

La mayor ventaja que TECNA obtiene al tener un sistema como el *communicator* es “*que agiliza la comunicación entre los colaboradores y permite enviar mensajes de forma instantánea a todos los colaboradores de una misma sede*” como lo determinó el Gerente del Área de Sistemas, el *communicator* al igual que el correo electrónico es una herramienta que rompe barreras de espacio y tiempo, permitiendo una comunicación más informal entre colaboradores.

Otra ventaja del *communicator* y su uso es que al igual que el Messenger de Hotmail u otros servicios, permite realizar llamadas y video llamadas entre todas las sedes y colaboradores de TECNA a nivel global, lo que lo ha convertido en una herramienta muy utilizada.

Este medio no solo es altamente utilizado por el área de ingeniería, sino dentro del área de administración. Cuando un proyecto es adjudicado dentro de la sede, se debe informar a la casa matriz, lo cual se procede a realizar mediante un correo electrónico, sin embargo algunas veces puede existir inconvenientes al momento de la asignación de un número de obra para el nuevo proyecto, en este caso se recurre al uso del *communicator*, lo cual permite obtener un *feedback* inmediato de la persona involucrada y no es necesaria la espera de la respuesta a un correo.

En el caso de ingeniería, el *communicator* es utilizado para el intercambio inmediato de información necesaria para el desarrollo de un plano entre las distintas áreas, o para realizar consultas a la casa matriz que sean de respuesta inmediata y faciliten el desarrollo de las actividades diarias.

Otra herramienta muy importante de comunicación para el desarrollo de las actividades dentro de la organización es la intranet. Actualmente, TECNA cuenta con las certificaciones corporativas de las ISO 9001 y OSHAS 1400 lo que obliga a cada una de las sedes a mantener altos estándares de calidad.

En este caso, la intranet se ha convertido en el medio de difusión del sistema de calidad a nivel de todas las sedes. Su uso se respalda como lo determinó la Gerente Corporativa de CSSA Marjorie Castro en que *“la intranet funciona como un medio que permite socializar la información así como comunicar a todas las sedes información corporativa y que debe ser conocida por todos.”*

De esta forma, todos los documentos, formularios, manuales y procedimientos que forman parte del sistema de calidad se encuentran en la intranet clasificados tanto por país como por área de trabajo, lo que permite a cada colaborador acceder a ellos desde cualquier sede y trabajar mediante el uso y aplicación de los mismos en búsqueda del cumplimiento de las normas de calidad, lo que garantiza un trabajo de excelencia.

Sin embargo, la socialización del sistema de calidad ha exigido otras formas y medios de comunicación de las normas y estándares. En este caso, es donde ha intervenido la

comunicación cara a cara mediante la entrega de folletos, papelería impresa así como de charlas y conferencias.

En cuanto a los folletos y papelería impresa, por lo general su contenido es simple y sin mucha información para ser leída, contienen más gráficos, lo que promueve a los colaboradores a localizarlos en lugares visibles para recurrir a ellos en caso de necesitarlos.

En cuanto a las ventajas que se han podido obtener de la implementación y uso de la comunicación cara a cara, es que se pueden solventar dudas y realizar aclaraciones inmediatas a los colaboradores sobre el manejo del sistema de calidad.

Otra ventaja es que las charlas se realizan con grupos de pocas personas, lo cual permite la participación de todos y lo más importante es el involucramiento directo que tienen todos los colaboradores con el sistema de calidad, ya que se promueve la realización de exposiciones a los colaboradores con temas asociados a su área.

Además del área de CSSA, otro departamento que promueve el uso de la comunicación frente a frente es el de Recursos Humanos, como lo considera Mabel Ibarra la gerente de este departamento, *“esto nos permite tener un primer acercamiento con el colaborador de forma directa y obtener un feedback inmediato.”*

Todo colaborador recibe su primera charla al momento de ingresar a formar parte de TECNA DEL ECUADOR, la cual consiste en la inducción del colaborador a la empresa. Esta charla permite la interacción directa entre la organización y el nuevo colaborador, dando una imagen positiva y amistosa.

El departamento de Recursos Humano también ha empezado desde principios del 2011a promover el uso de un medio de comunicación corporativo que estaba siendo olvidado, *la cartelera*. Anteriormente ésta era únicamente utilizada para dar a conocer los cumpleaños de los colaboradores e información de eventos sociales y organizacionales próximos a realizarse.

A partir de enero se está promoviendo el uso de la misma con la óptica de un medio social, es decir que no únicamente sean los gerentes los que puedan colocar en ella información, si no que todos los colaboradores lleguen a convertirse en emisores de contenido, así lo propuso la gerente de Recursos Humano en la entrevista mantenida;

“estamos intentando promover el uso de las carteleras también como medios de difusión de información, sin embargo queremos lograr que no únicamente la organización o el departamento de Recursos Humanos sea el que disponga los contenidos de las mismas si no que los colaboradores intervengan y se conviertan también en emisores de la información.”

### **3.4.2. Análisis del Inventario de las Redes Informales de Comunicación.**

Finalmente, dentro de TECNA DEL ECUADOR, no existen únicamente los medios formales de comunicación organizacional, también existen los que llamamos medios informales o redes informales de comunicación. La utilización de estos está basada directamente en la afinidad existente entre unos y otros colaboradores, como en muchos lugares, la comunicación cara a cara es el medio más efectivo para ejercer este tipo de comunicación.

Dentro de TECNA DEL ECUADOR, se puede observar la existencia de dos grandes grupos, uno conformado por el área administrativa y el otro por el área de ingeniería. A

partir de estos grupos, las personas empiezan a comunicarse basados en actividades comunes, intereses, esto se puede ver reflejado en las reuniones sociales que se realizan dentro de la organización.

Un ejemplo de esto se puede dar cuando existen reuniones de carácter social dentro de la organización, ahí se puede distinguir que tanto el grupo de ingeniería, como el grupo de administración se encuentran en aéreas distintas socializando y comunicándose entre ellos, aunque existen excepciones esto sucede con frecuencia.

La construcción de redes de comunicación informal dentro de una organización, se basa en el acercamiento de los colaboradores para encontrar afinidades en común. Por lo general, se cree que la comunicación informal es utilizada solo para generar vínculos de amistad y/o colaboración dentro de una organización, sin embargo en el caso de TECNA DEL ECUADOR, la construcción de estas redes también facilita el trabajo diario.

El medio de comunicación más utilizado para la creación de redes informales es la comunicación cara a cara. Dentro de TECNA existen dos grupos bastante definidos el grupo de administración y el grupo de ingeniería, la conformación de estas redes ha permitido que los colaboradores de las áreas de ingeniería y administración se relacionen descubriendo afinidades.

En cuanto al desarrollo de actividades diarias, el uso de las redes informales ha permitido de cierta forma agilizar el trabajo en equipo entre las distintas áreas, esto se ve reflejado en el momento en que los colaboradores recurren a sus relaciones amistosas para solventar dudas o problemas que pueden generarse en la realización de los distintos trabajos, a

diferencia de recurrir a un medio formal que puede tomar mucho más tiempo en proporcionar una respuesta.

La comunicación cara a cara no es el único medio que conforma las redes de comunicación informales. Dentro de TECNA DEL ECUADOR el *communicator* y el correo electrónico también forman parte de este tipo de medios, ya que permiten mantener conversaciones con los colaboradores que no se rigen únicamente a lo que es el trabajo o la realización de actividades diarias, si no asuntos de interés común y personal de todos los colaboradores de la organización.

### **3.5. Observaciones y Perspectivas**

Como colaboradora de TECNA DEL ECUADOR por cerca de un año seis meses, una de las mayores ventajas que he podido experimentar es haber trabajado tanto en el área de ingeniería, como asistente de proyectos y en el área de administración, como analista comercial y actualmente como asistente de la Gerencia General.

Esta experiencia me permite concluir que estas dos áreas se manejan de formas completamente distintas, no solo en los aspectos que tienen que ver con el desarrollo de actividades laborales, sino también con las formas de relacionarse entre los colaboradores y sobre todo en la forma de comunicar y compartir la información.

Debemos tomar en cuenta la situación actual por la cual la organización está atravesando. A partir del mes de abril del 2011, TECNA DEL ECUADOR comenzó una reestructuración

interna del personal y uno de los cambios más fuertes que ocurrió, fue la designación de un nuevo Gerente General.

Este tipo de situaciones dentro de una organización, no afectan únicamente a la estructura de la misma, sino que también imponen nuevas formas de trabajo así como de relacionarse entre los colaboradores, en si esto se da gracias a que el nuevo gerente general empieza a influenciar con una nueva cultura organizacional a la que todos deberán adaptarse.

Dentro de TECNA DEL ECUADOR, el cambio que la organización y sus colaboradores están atravesando, ha resultado en un cambio de 180 grados en todos los aspectos. La persona que anteriormente ocupaba el puesto de gerente general, normalmente imponía un ambiente de trabajo tranquilo y la mayoría de la información circulaba por medio del correo electrónico, había pocas reuniones y la comunicación cara a cara no era tan importante.

Todo lo contrario ocurre en el entorno actual. Para el gerente general la comunicación cara a cara se ha convertido en el medio más importante para enviar y recibir información. Actualmente se realizan reuniones con las distintas áreas de la organización para efectuar controles de desempeño de actividades, controles de costos de los proyectos así como también para conocer los problemas que existen en el desempeño de las actividades diarias.

Estas reuniones, se han convertido en el punto de partida para poder analizar el tipo de comunicación que actualmente se maneja dentro de TECNA DEL ECUADOR, ya que dentro de las mismas participa tanto el área administrativa como el área de ingeniería.

En este tipo de reuniones, se puede observar que para los ingenieros es más difícil expresarse y comunicarse frente a frente con un grupo de personas, mientras que para un

miembro del área de administración es más fácil, ya que dentro de esta área por lo general existe un trabajo en sinergia que necesita de la colaboración y comunicación entre todos.

Un ejemplo de esto sucede todas las semanas en las reuniones de control de ingeniería. En estas reuniones acuden los líderes de los distintos proyectos y un representante de cada una de las áreas de administración, aquí se puede observar que las personas que participan activamente son las de administración, exponiendo sus ideas frente a los demás.

Esta misma situación se ve reflejada en todo tipo de actividades diarias, en el caso de las personas que están vinculadas al área administrativa, existe una comunicación más fluida que permite una mayor interacción cara a cara, mientras que en el área de ingeniería la comunicación se da mediante el uso de las distintas herramientas y medios de comunicación alternativos a la comunicación cara a cara.

Luego del análisis tanto de los medios de comunicación interna como de las distintas formas que los colaboradores emplean para transmitir y comunicar la información dentro de TECNA DEL ECUADOR, es indispensable recalcar que existen dos grupos distintos de colaboradores dentro de la organización, el primero conformado por la sección ingeniería y el segundo por la sección administrativa.

Estos grupos están conformados por personas totalmente distintas, lo que hace que se comuniquen también de maneras distintas y lo que finalmente llevará a emplear distintos tipos de estrategias para que el mensaje llegue al destinatario de forma correcta y no sea ignorado como ha ocurrido en situaciones anteriores como la que citaremos a continuación.

A principios del 2011, se realizó dentro de TECNA DEL ECUADOR, un proceso de comunicación y socialización de políticas corporativas que se llevó a cabo desde la casa matriz en Argentina para la auditoría de las ISOS.

En este caso, los medios de comunicación que fueron utilizados para la socialización de las políticas corporativas fueron el correo electrónico y la intranet. En primera instancia, todos los colaboradores de TECNA, recibieron un correo electrónico en el cual se adjuntó un archivo de Power Point con la explicación de los pasos a seguir para realizar la aceptación de las políticas corporativas.

La presentación de Power Point, constaba de 10 diapositivas, en las cuales explicaban paso a paso lo que cada colaborador debía realizar, las diapositivas tenían mayor contenido gráfico y poco texto, lo que permitía a los colaboradores realizar la actividad de manera más sencilla y rápida.

TECNA cuenta con un servicio de E-LEARNING y en este caso esta herramienta fue utilizada como un medio de comunicación para las políticas corporativas. Cada colaborador debía acceder mediante su usuario a una presentación en la cual se desplegaban las políticas para su lectura, finalmente debía realizar una aceptación del conocimiento de las mismas, lo cual notificaría a la casa matriz de TECNA, que el colaborador había realizado la actividad solicitada sin inconveniente alguno.

A pesar de que todos los colaboradores de TECNA fueron partícipes de esta actividad, muchos lo realizaron por simple obligación y/o cumplimiento de una solicitud de tipo corporativa, lo que no permite que el mensaje cumpla con el objetivo para el cual fue

creado, en este caso la de enseñanza, sino que simplemente se convierta en una obligación a ser cumplida por los colaboradores.

### **3.6. Aplicación de la Evaluación de Comunicación Interna de TECNA DEL ECUADOR**

Dentro del diagnóstico de comunicación, el tercer paso consiste en la aplicación de cuestionarios, mismos que son utilizados para conocer el pensamiento y percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna que se maneja en TECNA DEL ECUADOR. Los cuestionarios que fueron distribuidos entre los colaboradores estaban conformados por seis partes que buscaban el análisis de los distintos tipos y medios de comunicación utilizados dentro de la organización, de la siguiente forma:

La primera parte, se centra en lo que es la comunicación interna vista desde una óptica general y el interés que tienen los colaboradores sobre los distintos medios de comunicación organizacional (cartelera, charlas, afiches, teléfono y medios electrónicos). Luego se busca conocer la comunicación que se establece entre la organización y cada uno de los empleados, es decir cómo ve el empleado que la organización le transmite sus objetivos, logros e información útil para el desarrollo de sus actividades diarias, al igual de analizar cuáles son los medios que más se usan para lo expuesto anteriormente.

La tercera parte de la evaluación abarca la comunicación con los compañeros tanto de la misma área como de otras, es decir se busca establecer de igual forma cuáles son los medios más utilizados dentro de la organización para comunicarse entre colaboradores.

La última parte de la encuesta, se centra en el manejo de la comunicación que mantienen los colaboradores con sus jefes directos y con los responsables de la organización, y qué medios se utilizan tanto por parte de los jefes y/o gerentes como de los colaboradores para comunicarse y transmitir información.

Las evaluaciones se realizarán tanto a los colaboradores del área de ingeniería, como a los colaboradores del área administrativa, buscando obtener la visión de las dos áreas involucradas en la distribución y recepción de información así como de comunicar la misma dentro de TECNA DEL ECUADOR.

### **3.7. Análisis de Resultados**

Para realizar el análisis de resultados de las evaluaciones de comunicación interna, se procedió a realizar la tabulación de las evaluaciones, tanto para el área de ingeniería como para el área de administración, de esta forma se incluyeron a manera de resumen en los datos generales tanto en gráficos de barras como en las plantillas generales de las evaluaciones.

El análisis se realizará por bloques de preguntas para las dos áreas mencionadas anteriormente.

#### **3.7.1. Análisis de las Evaluaciones de Comunicación Interna en el Área Administrativa**

El área administrativa de TECNA DEL ECUADOR, está compuesta en su mayor parte por colaboradores que han desempeñado sus labores dentro de la organización entre dos a diez

años, lo que les permite tener una visión bastante amplia del manejo de la comunicación interna en TECNA DEL ECUADOR, se evaluó a 14 personas de las 20 que conforman esta área.

El primer bloque de preguntas realizadas dentro de la evaluación, están direccionadas a la comunicación en general, de esta forma la pregunta de introducción que pretende conocer el grado de satisfacción de los colaboradores frente a la comunicación interna de TECNA DEL ECUADOR recibió mayor número de respuestas “Bastante Satisfecho” frente a las demás opciones, sin embargo se debe tomar en cuenta que la opción de “Poco Satisfecho” también tuvo varios seguidores, lo que demuestra que si existen inconvenientes en cuanto a la comunicación interna.

La segunda pregunta, tiene que ver directamente con el interés que presentan los colaboradores frente a los distintos medios de comunicación, como se estableció en la etapa de observación, el correo electrónico es el medio que presenta mayor interés de uso por parte de los colaboradores del área administrativa, seguido por el teléfono y el *communicator*, mientras que los afiches y carteleras son los que menos interés de uso presentan por parte de los colaboradores.

La siguiente pregunta, pretende evaluar el éxito de las campañas de comunicación que se han realizado dentro de TECNA DEL ECUADOR durante el 2011, de las tres opciones planteadas (difusión del sistema de calidad, difusión de las políticas corporativas y difusión del sistema de seguridad y salud ocupacional), la opción que ha resultado con mayor éxito es la de la difusión del sistema de seguridad y salud ocupacional. Se debe tomar en cuenta

que la difusión de este sistema se realizó mediante charlas informativas y de participación, a diferencia de la campaña de difusión de las políticas corporativas, la cual utilizó el correo electrónico.

El segundo bloque de preguntas está ligado a la comunicación interna que se maneja desde la organización a sus colaboradores. Toda organización debe transmitir información a sus colaboradores, sin embargo en ciertos casos esta información no solo está ligada al ámbito laboral, sino también a generar y permitir que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización.

Desde este punto de vista, y según los colaboradores del área administrativa, TECNA DEL ECUADOR mediante la comunicación interna y la difusión de información, les permite en la mayoría de las preguntas evaluadas sentirse parte de la organización conociendo sus logros y objetivos así como entregándoles la información necesaria para cumplir con sus actividades diarias.

Otro punto que fue evaluado dentro de este bloque de preguntas es la difusión que TECNA DEL ECUADOR realiza sobre las políticas corporativas; e información que atañe directamente al contenido de carácter corporativo (misión, visión, valores, filosofía empresarial), en este caso se puede ver que existen dos posiciones igualitarias, mismas que reflejan que por un lado TECNA DEL ECUADOR si se preocupa de la transmisión de esta información y por otro lado que lo realiza medianamente.

En el caso de los colaboradores que consideran que TECNA DEL ECUADOR realiza la difusión y comunicación de este tipo de información medianamente, se puede decir que

esto sucede por una razón fundamental y ésta es la falta de interés de los colaboradores por conocer este tipo de información.

Para concluir este bloque de preguntas, se evalúa la importancia que los colaboradores creen que tiene para TECNA DEL ECUADOR ciertos valores, esta importancia se determina gracias al grado de comunicación y difusión de cada uno de ellos dentro de la organización, de esta manera se puede ver que existe un mayor interés por parte de TECNA DEL ECUADOR en que sus colaboradores tengan un comportamiento ético y responsable dentro de la organización

El tercer bloque de preguntas está ligado a la comunicación que se maneja dentro de TECNA DEL ECUADOR entre los colaboradores de una misma área y de los colaboradores con distintas áreas. En el caso de la comunicación entre colaboradores de la misma área se puede establecer que un alto número de los colaboradores que respondieron a esta evaluación afirman que; la comunicación es efectiva, fluye adecuadamente la información y que pueden acceder a un diálogo abierto entre colaboradores.

En el caso de la comunicación con otras áreas, el mayor número de colaboradores considera que la comunicación y el manejo de la información se realiza de una forma adecuada, más no cien por ciento efectiva.

En cuanto a los medios más utilizados para la difusión y comunicación de la información entre los colaboradores de TECNA DEL ECUADOR, se puede establecer que los más utilizados son; el correo electrónico, la comunicación informal, el teléfono y el *communicator*, en cuanto a la comunicación con otras áreas, las charlas, el teléfono, el

correo electrónico y la comunicación informal son los medios más utilizados a nivel interno de TECNA DEL ECUADOR.

El cuarto y quinto bloque de preguntas, están dirigidos a conocer cómo se maneja la comunicación entre los colaboradores y sus jefes directos en el primer caso y en el segundo entre los colaboradores y la empresa directamente. En el área administrativa, se puede determinar que existen un alto grado de confianza entre los colaboradores y sus jefes, ya que un alto grado de los colaboradores que respondieron a la evaluación determinaron que la comunicación con sus jefes es “Efectiva” y “Bastante Efectiva”

De la misma forma, el buen manejo de la comunicación entre jefes y colaboradores, ha permitido que la comunicación y difusión de información no se base únicamente en cuestiones laborales, si no que se preocupe por el bienestar del colaborador, generando así un ambiente motivador, un sentido de pertenencia y apoyo al desarrollo del profesional.

Al igual que la comunicación entre colaboradores, el medio más utilizado y de forma adecuada sin generar una sensación de un uso excesivo del mismo, es el correo electrónico, seguido por el teléfono, estos dos medios son lo que han permitido a los colaboradores construir con sus jefes una relación de confianza a nivel laboral.

En cuanto a la comunicación entre los colaboradores y la organización, tomando en cuenta a la organización como emisor de la información, se puede decir que TECNA DEL ECUADOR es una empresa que cuenta con herramientas para difundir información y le importa lo que piensan sus empleados, creando un clima positivo para dar a conocer a sus colaboradores la información que necesiten para realizar sus actividades.

Finalmente, el último bloque de preguntas está dirigido a los colaboradores que tienen un equipo de personas a su cargo. Aquí se intenta identificar cuáles son los medios más utilizados por parte de los líderes o jefes de las distintas áreas para transmitir cierto tipo de información. De esta forma, se determinó que la información que es transmitida mediante más medios y/o herramientas es el sistema de calidad y seguridad, el cual es difundido mediante el correo electrónico, reuniones individuales, reuniones en equipo y *communicator*.

También existen inconvenientes al momento que los jefes y/o líderes transmiten información a sus colaboradores y en la evaluación se determinó que los problemas encontrados al emitir la información están directamente ligados a la falta de un procedimiento de comunicación establecido; y al exceso de información que en muchos de los casos debe ser transmitida, lo que en cierta forma los convierten en barreras comunicacionales para la transmisión correcta de la información.

### **3.7.2. Análisis de las Evaluaciones de Comunicación Interna en el área de Ingeniería.**

Como se ha citado anteriormente, TECNA DEL ECUADOR está compuesta por dos grupos distintos de colaboradores, los que conforman el área administrativa y los que conforman el área de ingeniería. En los párrafos anteriores, se analizaron los resultados de las evaluaciones de comunicación interna del área administrativa y a continuación serán evaluados los del área de ingeniería, la cual está compuesta por un mayor número de colaboradores.

Dentro de las empresas de servicios de petróleo o petroleras existe un alto nivel de rotación de personal, es por esta razón que en la evaluación se obtiene un alto porcentaje de los colaboradores que están formando parte de TECNA DEL ECUADOR entre dos a cinco años.

El área de ingeniería, como se ha mencionado anteriormente, es un área que no invierte mucho de su tiempo en comunicarse ni en la transmisión de información, si no que busca medios de difusión de información que les permitan ahorrar tiempo y trabajar más, esto ha generado que muchos de los ingenieros consideren que la comunicación interna en TECNA DEL ECUADOR sea poco efectiva como lo revela la evaluación en el primer bloque de preguntas.

Lo citado en el párrafo anterior sobre el uso de medios que aceleren la comunicación y permitan el ahorro de tiempo se ve reflejado en la evaluación, exactamente en la pregunta que le permite al colaborador elegir cuales son los medios que más le interesa, ya que en esta pregunta los colaboradores del área de ingeniería consideran que los medios más utilizados dentro de esta área es el correo electrónico y el *communicator*, medios que no necesitan una interacción cara a cara y son inmediatos.

Aunque los ingenieros no consideren tan importante la interacción cara a cara, para ellos resulta muy útil asistir a conferencias y recibir la información mediante charlas donde existe la interacción, esto se ve reflejado en la pregunta sobre la efectividad de las campañas de comunicación, en la cual los ingenieros contestaron que la más efectiva según

su apreciación en la campaña de “Conferencias de Salud y Seguridad Industrial”, misma que se llevó a cabo mediante conferencias y entrega de afiches y papelería impresa.

En el segundo bloque de preguntas, el cual involucra la comunicación desde la organización hacia sus colaboradores, se puede determinar que en la mayoría de casos el área de ingeniería se encuentra medianamente de acuerdo con lo que la organización transmite día a día.

De esta forma, en las preguntas que se solicitan el grado de acuerdo de cada colaborador con las afirmaciones sobre cómo la organización logra mediante la comunicación y difusión de la información, permite que se sienta parte de la organización, así como conocer los objetivos e información corporativa las respuesta en la escala de valores, resultan no ser ni afirmativas ni negativas, si no un valor intermedio dando un resultado determinado como “medianamente”.

Este resultado obtenido está respaldado por la siguiente pregunta, la que determina las razones por las cuales los colaboradores contestaron de esa forma la pregunta anterior. En el caso del área de ingeniería, se establece que los mayores inconvenientes existentes en cuanto a la difusión de la información corporativa, están basados en la falta de comunicación de este tipo de información y sobre todo en el desconocimiento de la importancia de la comunicación de tipo corporativa para los colaboradores.

Existe un alto grado de aceptación referente a la difusión que ha logrado TECNA DEL ECUADOR, en cuanto a valores como el comportamiento ético y responsable de los colaboradores dentro de la organización, la calidad de los trabajos que se realizan día a día,

lo que permite determinar que la transmisión de información desde la organización a sus colaboradores puede resultar exitosa también.

En el tercer bloque de preguntas, las cuales están relacionadas a la comunicación que existe entre los compañeros y otras áreas, de la misma manera se obtuvo un grado de satisfacción mediano, ya que frente a las preguntas que vinculan a la efectividad de la comunicación, la fluidez de información y el diálogo en el caso de colaboradores con colaboradores, se obtuvo la respuesta anteriormente citada, mientras que en el caso de colaboradores con otras áreas, la respuesta fue en las dos primeras preguntas “medianamente” y en la última sobre el diálogo fue en la mayoría de casos “no”.

Esto, de cierta forma se corrobora con el alto uso de medios que no involucran la comunicación frente a frente, tanto entre los colaboradores del área de ingeniería como con los colaboradores de otras áreas, en este caso el teléfono, el *communicator* y la comunicación informal mantenida por estos medios, lo que permite que la información fluya libremente dentro de la organización.

El cuarto bloque que está dirigido a la comunicación con el jefe dentro del área de ingeniería no presenta inconveniente alguno, ya que en la pregunta que se evalúa el grado de efectividad de este tipo de comunicación la mayoría de los colaboradores evaluados contestaron “efectiva”, sin embargo en cuanto a la transmisión de información que no involucra el desarrollo de actividades diarias, si no directamente aspectos de información corporativa y clima laboral aparece una vez más un alto porcentaje de respuestas “medianamente”.

En cuanto a las herramientas o medios más utilizados por los jefes o gerentes del área de ingeniería para transmitir y comunicar la información, el más utilizado sin duda es el correo electrónico, seguido por el teléfono, sin embargo, cabe recalcar que el *communicator*, que en muchas otras preguntas ha sido catalogado como uno de los medios más utilizados, en esta pregunta tiene un bajo porcentaje de utilización, lo que desde este punto de vista lo convierte en un medio más informal de comunicación.

El siguiente bloque de preguntas intenta conocer si la comunicación se transmite libremente dentro de la organización, tanto con los jefes directos, como con las demás áreas a lo que la mayoría de colaboradores respondieron medianamente.

Todas las respuestas que fueron contestadas con valores correspondientes a “medianamente” tienen reflejada su respuesta en la última pregunta de este bloque, en la cual las preguntas que obtuvieron un mayor porcentaje negativo son; si TECNA DEL ECUADOR tiene voluntad para conocer la opinión de sus empleados, si TECNA DEL ECUADOR cuenta con una metodología clara para recoger información y si TECNA DEL ECUADOR crea un clima idóneo para la transmisión de información.

El último bloque de preguntas, busca conocer cómo se maneja la comunicación desde los líderes o gerentes hacia los colaboradores de las distintas áreas, en este caso se corrobora que la forma que más éxito tiene para la transmisión de información distinta a la utilizada para el desarrollo de actividades diarias, son las reuniones tanto en equipo como individuales y el correo electrónico.

Finalmente, el mayor inconveniente que el área de ingeniería ha determinado en cuanto a la transmisión y comunicación de información dentro de la organización, es la ausencia de un procedimiento definido que permita saber cómo y mediante que herramientas se puede difundir y comunicar la información dentro de TECNA DEL ECUADOR.

## CAPÍTULO IV

### PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTEGRAL

Como se ha establecido precedentemente, en las últimas décadas el concepto de organización ha evolucionado. Anteriormente se veía como un ente netamente comercial el cual buscaba obtener réditos y lucro, lo que en la actualidad se ha convertido en un concepto más amplio.

Este nuevo cambio de pensamiento ha permitido que las organizaciones pasen de ser creadas para vender productos que fabrican, a fabricar para vender estos productos, sin embargo para que esto se logre y que las organizaciones puedan sobrevivir dentro de los nuevos entornos empresariales es necesaria la Comunicación, es así como para Antonio S. Lacasa en su libro *Gestión de la Comunicación empresarial* “La única disciplina capaz de hacer avanzar y adaptarse a los avances es la comunicación” (2004:186).

Para lograr que en este ámbito la comunicación cumpla las funciones designadas a la misma dentro de una organización, es necesario reducir el estudio de la comunicación general a la comunicación integral, misma que permitirá una acción eficiente de los medios de comunicación corporativa a raíz del desarrollo de un plan estratégico de comunicación.

Dentro de la organización, la comunicación ha cambiado su concepción evolucionando sus funciones desde la única utilización publicitaria con el fin de aumentar ventas hasta una comunicación con un sentido más globalizado que intervenga en todas las áreas de desarrollo de una organización y esto lo permite la comunicación integrada.

La comunicación integrada busca el diseño de estrategias basadas en la combinación de tres elementos esenciales; las acciones operativas, los valores de la organización y los objetivos que se deben cumplir, es así que este tipo de comunicación no puede ser definida como una sola técnica, si no como un conjunto de ellas, de esta forma, Lacasa definió a la comunicación integral como:

Un conjunto homogéneo y coordinado de herramientas de comunicación empresarial que busca un efecto sinérgico de globalidad perceptiva de la organización hacia los públicos. (2004: 188).

Este concepto, promueve la elaboración de un plan que permita aprovechar todas las herramientas y medios de comunicación corporativa que puedan existir dentro de una organización, enfatizando la generación de respuestas o *feedback* de parte de los colaboradores involucrados y/o receptores de la misma.

La efectividad de este tipo de comunicación radica en que la misma ha logrado dividir entre dos tipos de mensajes ha ser transmitidos por la organización, es así como “la comunicación integrada son mensajes de producto y mensajes corporativos estratégicamente coordinados, teniendo en cuenta que deben presentar una imagen única y lanzar comunicaciones consistentes y congruentes con los valores y cultura de la empresa” (Lacasa, 1994:192).

#### **4.1. Introducción**

Conceptualizar lo que es un plan estratégico no es una tarea simple, y en busca de una definición sencilla se puede citar a Lacasa, quien en su libro de *Gestión de Comunicación*

define al plan estratégico como “un procedimiento eficaz, sistemático, que permite llevar a cabo las acciones de comunicación de una empresa” (2004:201).

La creación de un plan estratégico de comunicación, entraña un amplio conocimiento sobre los aspectos que directa o indirectamente afectan los flujos de la comunicación dentro de una organización. De esta forma, cada estrategia que se plantee dentro del plan podrá construirse con el fin de cumplir un objetivo específico de difusión y comunicación de un mensaje.

Es primordial antes de establecer los parámetros bajo los cuales se va a construir el plan de comunicación estratégico, establecer lo que es una estrategia comunicacional, ya que el plan estará constituido por ellas.

Según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, el término de estrategia está definido como “un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión optima en cada momento”. Etimológicamente, este término proviene del ámbito militar, dentro del cual hace referencia al mando de un ejército, si se hace una comparación de este término en el ámbito organizacional, se puede obtener la siguiente analogía:

Ambas desarrollan la estrategia en similares sentidos. Entendiendo a la empresa como un ejército que van a entablar una batalla (plan de comunicación) en una guerra (mercado) contra un enemigo (competencia). (Lacasa, 2004:202)

De esta forma, se puede establecer la diferencia entre las empresas que actúan diariamente con una visión estratégica y las que construyen mensajes para transmitirlos a sus distintos públicos sin una planeación previa.

Desde el punto comunicacional, la estrategia puede ser definida como:

El conjunto de decisiones metodológicamente estudiadas, encadenadas, homogéneas y posteriormente retroalimentadas, encaminadas al objetivo de la creación de respuestas dirigidas, provocadas por cualquier estímulo de la empresa u organización (comunicativo o experiencial) utilizando las herramientas comunicacionales adecuadas, hacia unos públicos determinados. (Lacasa, 2004:203)

Finalmente, si las estrategias son tomadas como un conjunto general de decisiones a ser tomadas dentro de la organización, estas deben ser tomadas bajo un proceso de investigación previa y bajo el establecimiento de una metodología, misma que será denominada como; plan de comunicación, lo que permite determinar al mismo como una herramienta útil que facilita el empleo de la comunicación dentro de una organización.

## **4.2. Desarrollo del Plan de Comunicación Estratégico para TECNA DEL ECUADOR**

### **Planteamiento del Plan**

Dentro de esta etapa, se explica el ¿Por qué? y ¿Para qué? de la implementación del plan de comunicación estratégica, de la misma forma se da paso al planteamiento de objetivos, parte esencial del plan, los cuales deberán ser concretados mediante el desarrollo de las estrategias dentro de mismo.

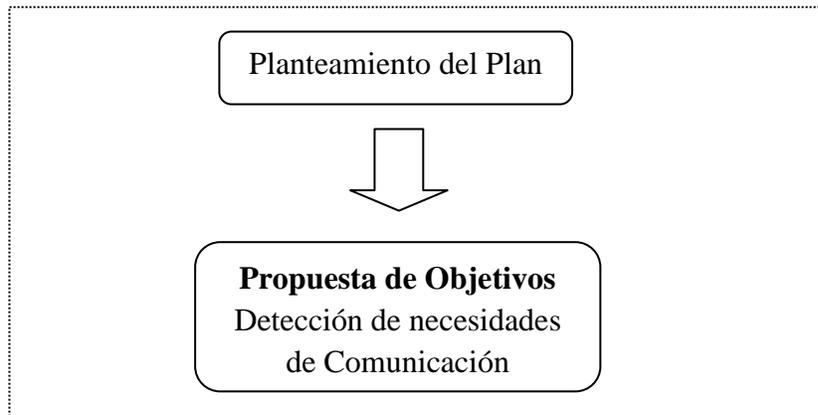


Gráfico No. 9

(Lacasa, 2004:205)

### **¿Por qué es necesario el desarrollo de un Plan estratégico de Comunicación?**

Luego de haber realizado el diagnóstico de comunicación interna y de los medios de comunicación organizacional que se utilizan dentro TECNA DEL ECUADOR para comunicar y difundir la información, se pudo determinar que es necesaria la implementación de un proceso que defina la forma y los medios mediante los cuales tanto colaboradores como gerentes de la organización puedan distribuir y comunicar la información dentro de TECNA DEL ECUADOR

### **¿Para qué es necesario el desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación?**

Actualmente, TECNA DEL ECUADOR cuenta con cien colaboradores dentro de sus instalaciones, estos colaboradores se encuentran distribuidos tanto en el área de ingeniería como en el área de administración. El desarrollo de un plan estratégico de comunicación, permitirá el diseño de diferentes estrategias para la difusión de la información institucional a nivel interno de TECNA, ya que si se utilizan las mismas estrategias comunicativas para

los dos grupos de personas dentro de la organización, el mensaje no logrará cumplir su objetivo y solamente un porcentaje de los colaboradores logrará recibir el mensaje de la manera esperada.

### **Planteamiento de Objetivos del Plan de Comunicación Estratégica de TECNA DEL ECUADOR**

1. Desarrollar un plan de comunicación estratégica interna que permita la difusión de la información de carácter institucional (misión, visión, valores y objetivos) de TECNA DEL ECUADOR.
2. Potenciar el uso de los actuales medios de comunicación interna que posee TECNA DEL ECUADOR, mediante el desarrollo de estrategias que permitan obtener un *feedback* por parte de los colaboradores (receptores) del mensaje.
3. Utilizar las nuevas tecnologías para el desarrollo de estrategias interactivas que permitan la participación de los colaboradores de TECNA DEL ECUADOR en la difusión de la información corporativa.
4. Involucrar tanto a directivos como a colaboradores en el desarrollo de estrategias ingeniosas para la comunicación y difusión de la información tanto operativa como institucional.
5. Fomentar la importancia del desarrollo de planes de comunicación interna en TECNA DEL ECUADOR como herramientas clave para la difusión de todo tipo de información que se maneje dentro de la organización.

## **Análisis e Investigación**

Este análisis se realizó a través del Diagnóstico de Comunicación interna, mismo que permitió determinar los “datos sobre todos los aspectos y todas las variables relevantes que afectan directa o indirectamente a las cuestiones de comunicación de la empresa y en concreto a las que incidan positiva o negativamente sobre la consecución de de los objetivos ideales marcados y el desarrollo del plan” (Lacasa, 2004: 2005).

De la misma forma, este diagnóstico permite determinar cuáles son los medios de comunicación interna y estrategias que se utilizan para difundir la información dentro de la organización. Actualmente como lo citado en el tercer capítulo, TECNA DEL ECUADOR cuenta tanto con medios tradicionales como con medios basados en el uso y desarrollo de la tecnología para difundir la información dentro de la organización estos son:

1. Carteleras
2. Charlas Grupales
3. Correos Electrónicos
4. Intranet

Todos los medios de comunicación interna citados anteriormente, han sido utilizados por TECNA DEL ECUADOR como herramientas para la difusión de información, sin embargo, no todos han tenido el éxito esperado, ya que algunos de ellos han sido implementados de la misma forma para todos los públicos y colaboradores a nivel interno de la organización.

### **Alcance del Plan de Comunicación Estratégica**

Este plan estratégico de comunicación comprende el desarrollo de estrategias de comunicación para la difusión de la información institucional a nivel interno de TECNA DEL ECUADOR.

### **Públicos**

Realizar un análisis previo de los colaboradores que recibirán el mensaje, permitirá determinar qué tipo de estrategias deben ser implementadas para la transmisión de los mismos, ya que se debe tomar en cuenta que “los públicos internos no son solo destinatarios o receptores de mensajes, sino que ellos mismos son en ocasiones mensajes y canales” (Lacasa, 2004:206).

En el caso de TECNA DEL ECUADOR; y como se lo ha mencionado anteriormente, existen dos grupos de públicos bastante definidos dentro de la organización; el área administrativa y el área de ingeniería, para los cuales se pretende plantear estrategias distintas mediante el uso de los diferentes medios de comunicación organizacional más utilizados en cada una de estas áreas.

### **Planteamiento de Estrategias de Comunicación y Difusión interna de la información institucional para los colaboradores del área de Administración en TECNA DEL ECUADOR.**

Luego de realizar el diagnóstico de comunicación interna en el área de administración, se pudo determinar que dentro del área administrativa existe un alto porcentaje de utilización de los medios electrónicos de comunicación interna como el correo electrónico y el *communicator*, los cuales serán explotados en el diseño de las estrategias.

La primera estrategia para la difusión de este tipo de información involucra directamente a cada uno de los miembros del área administrativa. La propuesta consiste en el diseño de un protector de pantalla por cada sub área administrativa (finanzas, comercial, compras, recursos humanos, planificación y control de costos).

Este diseño, deberá además de contener la información institucional (misión, visión, objetivos, valores y políticas corporativas) tener un aporte directo del área que pueda ser conocido por los demás colaboradores de la organización, en este caso se pueden utilizar datos curiosos como información que pueda resultar interesante para los colaboradores.

Los protectores de pantalla deberán ser diseñados manteniendo los formatos y colores corporativos, de la misma forma, no podrán contener grandes cantidades de textos ya que de ser así el mensaje no será leído por los colaboradores.

Los protectores de pantalla, deberán ser cambiados semanal o mensualmente según el número de diseños que puedan ser obtenidos, lo que evitará el envío de mensajes monótonos y por el contrario promoverá la creatividad y participación conjunta de los colaboradores y sus líderes o gerentes de área.

El éxito de esta estrategia radica en que los colaboradores del área administrativa pasan la mayoría de su tiempo trabajando directamente en los computadores, lo que permitirá que el mensaje sea leído no una, sino varias veces al día.

Como se citó anteriormente, el correo electrónico es uno de los medios más utilizados por los colaboradores del área administrativa. Este medio puede presentar muchas formas de envío de un mensaje, sin embargo si no permite la interacción con el mismo, los colaboradores recurren a borrar la información sin ni siquiera haberla leído.

Un mensaje de correo electrónico interactivo no se limita únicamente a la transmisión de información, si no que permite y en ciertos casos obliga al receptor del mismo a realizar actividades que van más allá de la simple lectura, un ejemplo de esto puede suceder con el envío de un video institucional en el cual se hable de la misión, visión y/o valores de la organización, este video debe ser corto y conciso, de tal forma que el colaborador se interese en el mismo.

Otra forma de utilización del correo electrónico como medio de difusión puede resultar mediante el envío dentro del mismo de un link, el cual direcciona al colaborador a una presentación en la cual se exponga la información institucional, esta presentación deberá al final contener una pequeña evaluación sobre la información expuesta, lo que permitirá que el colaborador lea con atención la información impartida permitiendo un proceso de *feedback* por parte del mismo.

El correo electrónico, en este caso también podrá servir para el envío de pastillas informativas, las cuales consisten en pequeños mensajes máximo de hasta tres líneas con la información institucional, estas pueden ser enviadas semanalmente.

Otro de los medios de comunicación corporativa que es muy utilizado dentro del área administrativa de TECNA DEL ECUADOR, es el *communicator*, mismo que tiene un uso informal en la mayoría de casos, sin embargo puede ser utilizado como un medio de envío de mensajes cortos e inmediatos. Un ejemplo de esto puede ser la programación de mensajes instantáneos que aparezcan sorpresivamente como recordatorios con la información corporativa, esta estrategia serviría específicamente para la difusión de los valores corporativos.

En cuanto a los medios más tradicionales como las carteleras, información impresa, charlas y/o conferencias, podrán ser utilizadas de la siguiente forma:

### **Carteleras:**

El éxito que pueda tener una cartelera consiste en la información que se exponga en la misma, es decir, si la información que se coloque en la misma no genera interés alguno en los colaboradores su función como medio de comunicación corporativa habrá fracasado.

Por esta razón, se debe promover que los mismos colaboradores sean quienes aporten con el diseño de los afiches que deberán ser expuestos en la cartelera. Esto puede lograrse mediante el establecimiento de un cronograma de manejo de cartelera anual.

En este cronograma se establecerá por mes cual es el área encargada (comercial, recursos humanos, etc.), en este caso a más de ser expuesta la información institucional, deberán exponerse información que cada una de las áreas consideren de interés común, siempre y cuando sea permitida su publicación por el área de Recursos Humanos.

La ventaja que permite este tipo de estrategias de comunicación, es que convierte a los colaboradores tanto en emisores como receptores de información permitiendo establecer mayor conciencia sobre la información que se desea comunicar.

### **Información Impresa:**

La mayor ventaja de la información impresa es que puede ser conservada y/o archivada además de ser tangible, y al igual que en las carteleras, la información impresa debe tener ciertas características que le permitan al colaborador querer conservarla y no desecharla.

Todos los colaboradores de TECNA DEL ECUADOR cuentan con una tarjeta que registra el ingreso y/o salida del personal, es una tarjeta única e intransferible, ya que cuenta con la identificación de cada uno de los colaboradores, a partir de la utilización obligatoria de esta tarjeta, se puede desarrollar la implementación de una estrategia de comunicación mediante el uso de información impresa.

En este caso, se pueden imprimir pequeños impresos que contengan la información institucional de TECNA DEL ECUADOR, mismos que deberán ser colocados junto a la tarjeta de identificación personal.

Estos impresos deberán contener la información de forma resumida y en cierta forma llamativa, serán entregados de forma mensual es decir: enero (misión), febrero (visión), junio (política corporativa de manejo de información). La ventaja de utilizar de esta forma el material impreso, permite a los colaboradores no solamente recordar la información institucional, si no, ser portadores de la misma a las personas fuera de la organización.

### **Charlas y/o Conferencias:**

Las charlas y conferencias son los medios de comunicación corporativa más eficientes y eficaces, ya que permiten un *feedback* directo e inmediato. Para el caso de la difusión de la información corporativa, tipo de medios deben promover reuniones cortas en las cuales además de exponer la información se concientice al personal sobre la importancia del conocimiento de la información institucional, se pueden utilizar distintos modos de comunicar esta información:

1. Mediante la exposición de diapositivas
2. Mediante la exposición conjunta del video institucional

Este tipo de reuniones no siempre deberán ser realizadas en las oficinas directamente, sino que también se puede promover la realización de Team - Buildings o conocidos también como salidas fuera de las oficinas en las cuales se realizan actividades de trabajo en grupo con distintos miembros de la organización entre líderes, jefes y colaboradores. Estas actividades permiten al colaborador una comunicación cara a cara y la obtención de un *feedback* inmediato asegurando la comprensión de los temas tratados por todos los colaboradores.

Finalmente, no se debe dejar de lado un medio que no es muy utilizado por el área administrativa, pero que si es explotado de forma correcta podría convertirse en una excelente herramienta de comunicación. Este medio es la Intranet, aunque TECNA DEL ECUADOR cuente con una intranet global, sería importante que dentro de la misma, cada una de las sedes pudiera disponer un espacio para publicar su propia información, incluso se podría abrir un perfil por sede como una red social tipo Facebook, dentro del cual cada colaborador podría acceder a la publicación de información casi como una cartelera virtual.

### **Planteamiento de Estrategias de Comunicación y Difusión interna de la información institucional para los colaboradores del área de Ingeniería en TECNA DEL ECUADOR.**

Como se estableció en el diagnóstico de comunicación interna, el área de ingeniería de TECNA DEL ECUADOR, busca obtener la información de manera ágil y rápida, mediante la utilización de medios que ahorren la mayor cantidad de tiempo posible, es por esta razón

que los medios más utilizados en esta área son específicamente el correo electrónico y el *communicator*.

En el caso del uso del correo electrónico como medio de comunicación organizacional, no se puede esperar que los colaboradores del área de ingeniería de TECNA DEL ECUADOR, se interesen por abrir archivos adjuntos de un correo electrónico y más si contiene información que desde cierto punto de vista no permitirá agilizar su trabajo, es por esta razón que para esta área se pretende la implementación de la información institucional como parte del correo electrónico.

Es decir, bajo la firma personal que cada colaborador tiene al escribir un mail, se insertará automáticamente como pie de página la información institucional (misión, visión, valores, etc.) esta información no deberá ser mayor a dos líneas y deberá actualizarse, es decir cambiar de contenido mensualmente.

La estrategia de comunicación planteada anteriormente, permitirá que los colaboradores se familiaricen con la información institucional diariamente mediante el uso del correo electrónico, además que no solo se estará transmitiendo esta información a nivel interno del área de ingeniería, sino que también se estará compartiendo la misma tanto con clientes como con proveedores.

En el caso del *communicator* se aplicará la misma estrategia citada anteriormente para el área de administración, ya que se propone el envío de información en forma rápida y espontánea, lo que no obliga a los colaboradores a dejar de realizar una actividad diaria para atender el requerimiento de conocer la información institucional de TECNA DEL ECUADOR.

Aunque dentro del área de ingeniería no se realicen con mayor frecuencia reuniones, charlas y/o conferencias, por la alta carga de trabajo que se maneja y es importante recalcar que obligatoriamente los colaboradores se reúnen una vez a la semana en pequeñas reuniones para discutir el avance de los proyectos e inconvenientes que puedan impedir el óptimo desarrollo de los mismos.

En este caso, es donde se deberá aprovechar para comunicar de forma directa (cara a cara) la información institucional. Como este tipo de reuniones manejan información pesada puede ser importante al inicio, medio o final de las mismas introducir pequeñas pastillas informativas que permitan a los colaboradores ir conociendo la información sin necesidad de acudir a una reunión o charla específica del tema.

En el caso de los afiches (información impresa), carteleras e intranet, se procederá a utilizar las mismas estrategias mencionadas para el área administrativa, mismas que en este caso servirán como respaldo a las estrategias principales que serán desarrolladas para el área de ingeniería y de las cuales a futuro se espera obtener una mayor aplicación y aceptación por parte de los colaboradores.

Se debe tomar en cuenta que la mayor ventaja del desarrollo de las estrategias de comunicación interna planteadas en el plan de comunicación involucra la participación directa tanto de jefes como de colaboradores.

**Planteamiento de nuevas Estrategias de Comunicación y Difusión interna de la información institucional para los colaboradores tanto del área de Ingeniería como del área administrativa en TECNA DEL ECUADOR.**

Las estrategias que se han planteado anteriormente, están basadas en la re potenciación del uso de los medios de comunicación corporativa ya existentes, es por esta razón que a continuación se plantean estrategias nuevas que podrán difundir la información de manera novedosa para los colaboradores:

La primera estrategia consiste en el uso de un medio tecnológico que todos los colaboradores tienen en la actualidad como parte fundamental de su vida diaria “el celular”. Esta estrategia consiste en el envío de mensajes de texto a todos los colaboradores con la información institucional (misión, visión, objetivos y valores). El éxito de esta estrategia radica en que todas las personas leen los mensajes que reciben a sus teléfonos celulares aunque estos sean promocionales, así luego sean borrados cada uno de los colaboradores ya lo habrá leído y el objetivo del mensaje se habrá cumplido.

La siguiente estrategia involucra convertir un lugar en medio de difusión. Todos los colaboradores de una organización van algunas veces al baño durante el día, de una u otra forma es un sitio obligatorio a visitar tanto en los baños de mujeres como de hombres existen espejos y es en donde se colocara pequeños anuncios los cuales deberán ser llamativos con la información institucional.

La última estrategia no solo busca la difusión de contenidos institucionales, sino de todo tipo de contenidos que estén relacionados con la organización y consiste en la creación de un periódico institucional, el mismo que será entregado tanto a los colaboradores como a los clientes de TECNA DEL ECUADOR de forma trimestral. Este periódico contendrá

información de las actividades que se han llevado a cabo durante el trimestre previo como; nuevas contrataciones tanto de colaboradores como de proyectos, finalización de proyectos importantes, oportunidades de nuevos negocios en el área petrolera, actividades con la comunidad en las que TECNA haya tenido una participación trascendente y la información institucional.

La ventaja de contar con un periódico institucional, está en que los colaboradores se mantienen informados de lo que sucede tanto a nivel interno como a nivel externo de la organización y también permite a los colaboradores convertirse en emisores de información redactando contenidos para ser publicados en el periódico. Puede ser distribuido mediante el uso del correo electrónico o de forma impresa y podrá ser entregado a los clientes de la organización en reuniones que se tengan con los mismos.

### **Planteamiento de Estrategias para la integración de las dos áreas existentes en TECNA DEL ECUADOR.**

Una organización se consolida con el paso del tiempo y con la sinergia que se produce al momento en que todos sus colaboradores trabajan por la consecución de objetivos comunes, por esta razón es importante además de plantear estrategias de comunicación interna, plantear estrategias que permitan unificar de una forma u otras las dos áreas de trabajo que existen en TECNA DEL ECUADOR.

La primera estrategia, se la realizará con la intervención directa del departamento de Recursos Humanos y los colaboradores nuevos que entren a formar parte de la organización. Esta consiste en una capacitación global de las actividades de la organización como tal.

Es decir todos los colaboradores que entren a TECNA DEL ECUADOR, deberán visitar en un periodo de dos días cada una de las áreas, tanto de administración como de ingeniería de la organización, estas visitas fomentarán directamente la comunicación cara a cara entre los colaboradores y líderes de cada área, de la misma forma, permitirán al nuevo colaborador conocer cuáles son las actividades que la organización realiza mas allá de conocer únicamente a la que estará destinado a realizar.

La segunda estrategia se efectuará con los colaboradores que se encuentran ya formando parte de la organización. Esta estrategia se denominará “Día I” o día de integración. Esta actividad se realizará una vez al mes y estará coordinada por el departamento de Recursos Humano, consiste en la agrupación de colaboradores de distintas áreas con el fin de realizar exposiciones sobre distintos temas.

Las exposiciones o charlas, pueden estar relacionados directamente con temas referentes al trabajo o actividades diarias o a su vez con temas de interés común, cuando las charlas terminen, se ofrecerá un pequeño refrigerio lo que permitirá a todos los colaboradores de la organización intercambiar ideas y/o conversar, fomentando una vez más la comunicación cara a cara y la interacción entre colaboradores de distintas áreas.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Luego de haber realizado el diagnóstico de comunicación interna de TECNA DEL ECUADOR, mediante el análisis tanto de los medios de comunicación organizacional, como de la manera en que fluye la información dentro de la organización es importante recalcar lo siguiente:

1. TECNA DEL ECUADOR es una empresa que al ser parte de una organización mucho más grande, cuenta con medios de comunicación organizacional tanto tecnológicos como tradicionales, sin embargo el inconveniente radica en que no se sabe cómo utilizar y explotar al máximo estos medios para lograr comunicar, transmitir y difundir tanto la información operativa como la información institucional dentro de la organización.
2. Los medios más utilizados dentro de TECNA DEL ECUADOR son el correo electrónico, el *communicator* y el teléfono, lo que en ciertas ocasiones deja en segundo plano a la comunicación cara a cara impidiendo la interacción entre colaboradores, el diagnóstico reveló que los colaboradores consideran que si existe suficiente diálogo dentro de la organización.
3. El diagnóstico de comunicación interna reveló que existen dos grupos ampliamente marcados dentro de la organización, el grupo conformado por el área de ingeniería y

el grupo conformado por los colaboradores del área de administración, los cuales buscan obtener y comunicar la información de maneras completamente distintas, lo cual en muchos casos se ha convertido en un inconveniente generando ruidos al momento de la comunicación de la información.

4. TECNA DEL ECUADOR ha logrado crear un clima laboral de confianza tanto entre los colaboradores, como entre colaboradores sus jefes y/o líderes, lo que permite que existan procesos de comunicación no solo mediante el uso de medios formales, si no que promueven una comunicación basada en la confianza, lo que permite una construcción diaria de la misma.
5. TECNA DEL ECUADOR permite, mediante los procesos de comunicación actual, que los colaboradores se sientan parte de la empresa, sin embargo, el compromiso no logra establecerse en un ciento por ciento tanto en el área de administración como en el área de ingeniería.
6. El mayor obstáculo con el cual se encuentran los colaboradores de TECNA DEL ECUADOR al tratar de comunicar información es la falta de un procedimiento definido para realizar esta actividad, lo que muchas veces provoca confusión tanto en el emisor del mensaje como el receptor del mismo.
7. TECNA DEL ECUADOR, al ser parte de una organización más grande, necesita la aprobación de su casa matriz para la implementación de cualquier tipo de campaña de comunicación, de la misma forma, TECNA S.A tiene que administrar el contenido que será difundido dentro de sus sedes, lo que no permite una autonomía en el desarrollo de planes de comunicación.

8. Todas las estrategias que se plantean en el plan de comunicación estratégica tienen como objetivo principal, a más de comunicar la información, realizar un trabajo en equipo promoviendo la interacción entre los colaboradores, pero sobre todo promueven que los colaboradores dejen de ser únicamente receptores de mensajes, y se conviertan también en emisores de los mismos.

## **5.2.Recomendaciones**

1. En primer lugar, se debe concientizar tanto a los colaboradores como a líderes y gerentes sobre la importancia de un manejo adecuado tanto de la comunicación como de la difusión de la información dentro de la organización, vista desde una óptica que permita agilizar el trabajo diario.
2. Dentro del sistema de calidad de TECNA GLOBAL, se debería implementar un procedimiento de comunicación, el cual permita conocer como debe ser distribuida la información dependiendo si es operativa o institucional.
3. TECNA DEL ECUADOR podría implementar dentro del departamento de Recursos Humanos en este momento una comisión que se encargue de la difusión y comunicación de la información que debe ser conocida por todos los colaboradores de la organización, lo cual a futuro podría convertirse en un departamento de comunicación dentro de la organización.
4. Se debe realizar charlas educativas que permitan a los colaboradores conocer todas las ventajas del uso de los medios tecnológicos para la comunicación y difusión de información de manera correcta y rápida.

5. La implementación de las estrategias planteadas en el plan de comunicación estratégica deberán realizarse con la participación tanto de los colaboradores como de los jefes y líderes de la organización para que pueda obtenerse resultados visibles.
6. Todas las estrategias planteadas en el plan deberán ser probadas mediante un plan piloto antes de ser implementadas a nivel de toda la organización.

## **ANEXOS**

## **ANEXO I**

### **1. Entrevistas con los Directivos de TECNA DEL ECUADOR**

Como lo citado anteriormente, las entrevistas con los directivos de la organización son el primer contacto que se tiene con la misma. Los directivos se constituyen en constantes emisores de mensajes a toda la organización por lo que normalmente se encuentran en la búsqueda de medios de comunicación organizacional efectivos que permitan a sus colaboradores recibir el mensaje de la forma esperada.

El objetivo de realizar estas entrevistas, es conocer cuáles son los medios de comunicación organizacional más utilizados en este caso para la transmisión de información formal y descendente, ya que es impartida por las distintas gerencias de una empresa hacia los demás colaboradores.

Las entrevistas se realizarán a los gerentes de cada una de las áreas, tanto administrativas como de desarrollo de proyectos, lo cual permitirá tener una visión más completa sobre las formas y medios de comunicación existentes y más utilizados por cada uno de ellos dentro de TECNA DEL ECUADOR.

<b>Nombre</b>	Ing. Adolfo Álvarez
<b>Responsabilidades</b>	Gerente General y Gerente Comercial
<b>Tiempo en la Empresa</b>	10 años

### **¿Cuenta TECNA DEL ECUADOR con medios de comunicación interna?**

Al momento TECNA DEL ECUADOR está cursando una situación de cambio y reestructuración a nivel interno, lo que ha promovido que la comunicación dentro de la organización sea más formal y que la interacción frente a frente quede situada en un segundo plano.

Anteriormente, considero que el medio de comunicación interno más utilizado dentro de TECNA DEL ECUADOR sin dudar lo era el correo electrónico y la comunicación frente a frente. Las ventajas de manejar el correo electrónico en un alto porcentaje era por la constancia de existencia de envío y recepción de la información que este puede generar, es decir, si un colaborador necesita obtener información de otro departamento, envía un correo solicitando la misma, si el otro departamento no cumple con lo solicitado, el correo electrónico generara constancia del pedido realizado.

En muchos otros casos, el correo también es utilizado por la agilidad y rapidez en el envío y recepción de información no solamente dentro de TECNA DEL ECUADOR, si no que entre todas las sedes a nivel mundial.

En cuanto a la comunicación frente a frente, considero que se da en los casos en los que los gerentes y colaboradores de las distintas áreas han logrado un mayor nivel de confianza y las barreras de jefe y colaborador se han eliminado, considero importante fomentar este tipo

de comunicación interna, ya que permite conocer más a cada uno de los colaboradores, saber sus intereses y preocupaciones relacionadas a las actividades que realizan diariamente dentro de la organización.

Otro punto que considero importante es el manejo de conferencias para comunicar a los colaboradores la información importante, actualmente esta actividad la está llevando a cabo de forma muy asertiva el departamento de Salud, Seguridad y Medio Ambiente, quien imparte mensualmente charlas a los colaboradores en pequeños grupos lo cual permite una interacción entre el interlocutor y los participantes.

Finalmente, considero importante tener en cuenta que al TECNA DEL ECUADOR ser una sede de una organización más grande, debemos manejar las mismas formas que maneja la casa matriz para comunicar la información lo que muchas veces limita la creatividad de nuestros colaboradores especialmente en formas para difundir la información de carácter corporativo.

<b>Nombre</b>	Ing. Fernando Salvador
<b>Responsabilidades</b>	Gerente del Área de Proyectos
<b>Tiempo en la Empresa</b>	10 años

**¿Qué opina usted sobre la difusión y/o comunicación interna de la información corporativa en TECNA DEL ECUADOR?**

Se debe tomar en cuenta que TECNA DEL ECUADOR, es una empresa de servicios de diseño de ingeniería, es así que la mayoría de colaboradores son ingenieros, dibujantes y en cierto caso diseñadores. El trabajo de ellos necesita de un alto nivel de concentración y en

la mayoría de casos el tiempo que invierten en el trabajo únicamente lo dedican al diseño de planos.

Dentro de ingeniería, los medios de comunicación más utilizados sin duda son el correo electrónico y el *communicator*. Estos medios son altamente utilizados ya que permiten una comunicación rápida y eficaz, sin embargo han reducido el empleo de la comunicación cara a cara y la comunicación telefónica únicamente a los casos que es estrictamente indispensable.

A pesar del uso del correo electrónico como herramienta de comunicación dentro del área de ingeniería, es complicado para los colaboradores tomarse el tiempo de abrir y leer un correo electrónico que contenga diapositivas con largos contenidos de información, un ejemplo de esto ocurrió hace unos meses, cuando el departamento de RRHH de la casa matriz de Argentina decidió comunicar las políticas corporativas de TECNA a sus colaboradores mediante el envío de un correo electrónico con una presentación de Power Point incluida.

La presentación dentro del correo contenía un manual el cual explicaba los pasos a seguir para realizar la aceptación del conocimiento de las políticas corporativas. El ejercicio consistía en entrar a la intranet, leer las políticas y finalmente aceptar el conocimiento de las mismas, sin embargo, muchos ingenieros pasaron las diapositivas sin ni siquiera completar la lectura de las mismas.

Lo ocurrido, nos permite establecer que para difundir y comunicar información a el área de ingeniería de TECNA, es necesaria la implementación de estrategias de comunicación

diferentes a las que se implementan en el área administrativa, ya que son dos grupos con distintas maneras de pensar y realizar las actividades diarias.

<b>Nombre</b>	Augusto Guadalima
<b>Responsabilidades</b>	Gerente del Área de Sistemas
<b>Tiempo en la Empresa</b>	5 años

**¿Cree usted que TECNA DEL ECUADOR cuenta con medios de comunicación interna?**

Bueno, desde mi punto de vista, TECNA cuenta con muchas ventajas en cuanto a comunicación interna viéndolo desde el aspecto del uso de la tecnología para difundir información. Contamos con herramientas que nos permiten comunicarnos no únicamente a nivel local, si no a nivel corporativo con todas las sedes de nuestra empresa, es así, que contamos con un sistema de correo electrónico interno, un sistema de Messenger corporativo, que agiliza la comunicación entre los colaboradores y permite enviar mensajes de forma instantánea a todos los colaboradores de una misma sede.

También contamos con la Intranet, la cual es una especie de página web de uso general para todos los colaboradores de TECNA a nivel mundial, dentro de la cual se puede encontrar información corporativa directamente relacionada con la organización como información sobre las sedes y su situación como país.

Sin embargo, el problema que aparece en este escenario es muchas veces la falta de conocimiento de los colaboradores sobre el uso que se puede dar a estas distintas herramientas de difusión de la información, limitando su uso a lo más práctico y sencillo.

<b>Nombre</b>	Marjorie Castro
<b>Responsabilidades</b>	Gerente Corporativa del Área de CSSA
<b>Tiempo en la Empresa</b>	11 años

**¿Cree usted que TECNA DEL ECUADOR cuenta con medios de comunicación interna?**

Tomando en cuenta que TECNA DEL ECUADOR es parte de un grupo de organizaciones obligatoriamente debe tener medios de comunicación interna, si no existieran, no podríamos principalmente comunicarnos e intercambiar ideas con las demás sedes a nivel mundial.

La principal herramienta con la que cuentan las sedes es la Intranet, la cual es de acceso público para todos los colaboradores a nivel mundial. La intranet funciona como un medio que permite socializar la información así como comunicar a todas las sedes información corporativa y que debe ser conocida por todos.

Dentro del sistema de calidad corporativo que maneja TECNA y todas sus sedes, existe un procedimiento escrito sobre cómo se deben manejar las comunicaciones internas que serán publicadas en la intranet y que al estar dentro de la misma y ser de acceso público, permite que todos los colaboradores puedan publicar información en esta herramienta.

Actualmente, se ha logrado socializar su uso con mayor éxito, ya que el departamento de Relaciones Institucionales de la casa matriz ha solicitado a todas las sedes el envío de información sobre la situación de cada país (clima de negocios, situación política,

oportunidad de negocio, etc.), lo que ha permitido un mayor involucramiento de los colaboradores en cuanto al manejo.

<b>Nombre</b>	Felipe Segovia
<b>Responsabilidades</b>	Gerente Financiero
<b>Tiempo en la Empresa</b>	3 años

**¿Cree usted que TECNA DEL ECUADOR cuenta con medios de comunicación interna?**

Desde mi punto de vista, creo que TECNA DEL ECUADOR cuenta con medios de comunicación interna, el problema radica en que no se hace un uso correcto de ellos, un ejemplo de esto ocurre con las carteleras.

El mayor problema que existe con las carteleras es la información que se publica en las mismas, hay muy poca información de carácter corporativo y la mayoría de contenidos que se publican en la misma no son actualizados constantemente, lo que impide que los colaboradores se interesen por leerlas y/o publicar contenidos en las mismas.

Otro medio de comunicación interna que considero que su utilización adecuada podría generar mayores beneficios es la Intranet. Aunque actualmente su uso ha dado un giro en cuanto a la publicación de contenidos de todas las sedes a nivel mundial de TECNA, creo que si existiera a parte de la intranet corporativa una intranet por sede sería de mayor utilidad ya que generaría una mayor participación de los colaboradores tanto en el uso como en la publicación de información.

<b>Nombre</b>	Mabel Ibarra
<b>Responsabilidades</b>	Gerente de RRHH
<b>Tiempo en la Empresa</b>	11 años

**¿Cuáles cree usted que son los medios de comunicación interna más utilizados dentro de TECNA DEL ECUADOR?**

Desde mi punto de vista y desde el departamento de Recursos Humanos, puedo decir que el medio que más utilizamos para difundir y comunicar información dentro de TECNA es el correo electrónico. La razón fundamental del uso de esta herramienta tecnológica es que permite una comunicación masiva y al mismo tiempo con todos los colaboradores.

Desde nuestro departamento, utilizamos el correo electrónico tanto para el envío de información corporativa (políticas corporativas, filosofía empresarial) como de interés social (eventos, nacimientos, matrimonios de los colaboradores).

Aunque el correo tiene la ventaja de la distribución de esta información de manera inmediata ha reducido la comunicación frente a frente y en cierta forma no es una herramienta que permita obtener un *feedback* por parte de los colaboradores.

Por esta razón intentamos también mantener un contacto cara a cara con los colaboradores, es así como la inducción de bienvenida se la realiza mediante una pequeña charla impartida por nuestro departamento al nuevo colaborador, en la cual se le explica al colaborador que es lo que hacemos, cuáles serán sus responsabilidades y derechos dentro de la organización, esto nos permite tener un primer acercamiento con el colaborador de forma directa y obtener un *feedback* inmediato.

Desde principios de este año, estamos intentando promover el uso de las carteleras también como medios de difusión de información, sin embargo queremos lograr que no únicamente la organización o el departamento de Recursos Humanos sea el que disponga los contenidos de las mismas si no que los colaboradores intervengan y se conviertan también en emisores de la información.

Otro medio que considero importante mencionar es la Intranet, aunque es un medio corporativo, dentro de nuestra sede nos permite mantenernos informados sobre las otras sedes ya que también funciona como una página en la cual se publican noticias.

## ANEXO II

### 2. Resultados de las evaluaciones de comunicación interna realizadas en TECNA DEL ECUADOR

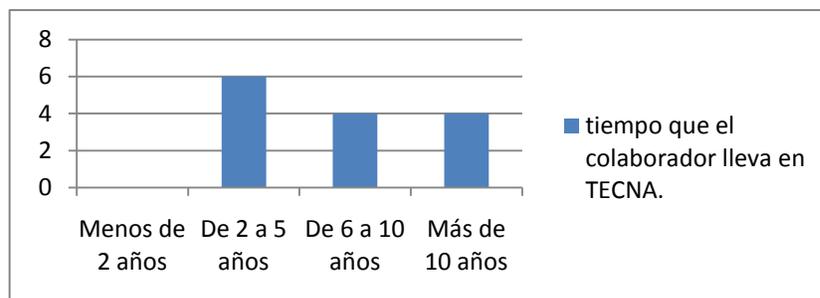
#### EVALUACIÓN COMUNICACIÓN INTERNA TECNA DEL ECUADOR S.A.

#### RESUMEN ADMINISTRACIÓN

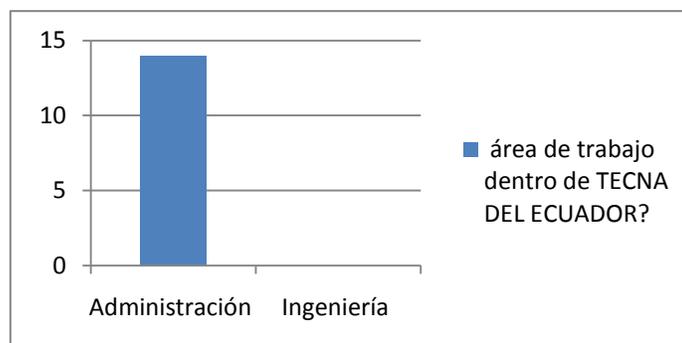
### Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique de 10 a 15 minutos a responder esta encuesta, los resultados serán de gran utilidad y servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, por lo que es importante que responda con sinceridad.

#### A. ¿Cuántos años lleva siendo parte de TECNA DEL ECUADOR?



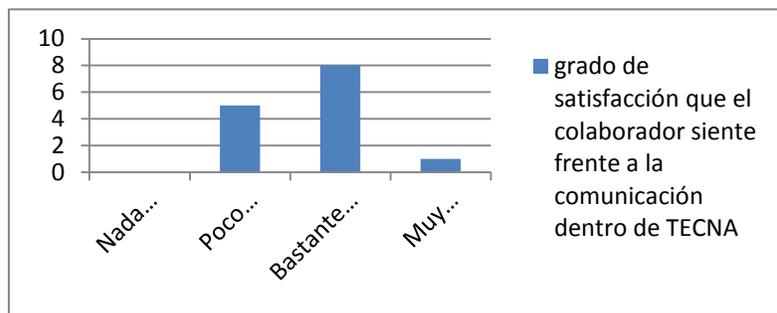
#### B. ¿A qué área de trabajo pertenece dentro de TECNA DEL ECUADOR?



# 1. Comunicación interna en general

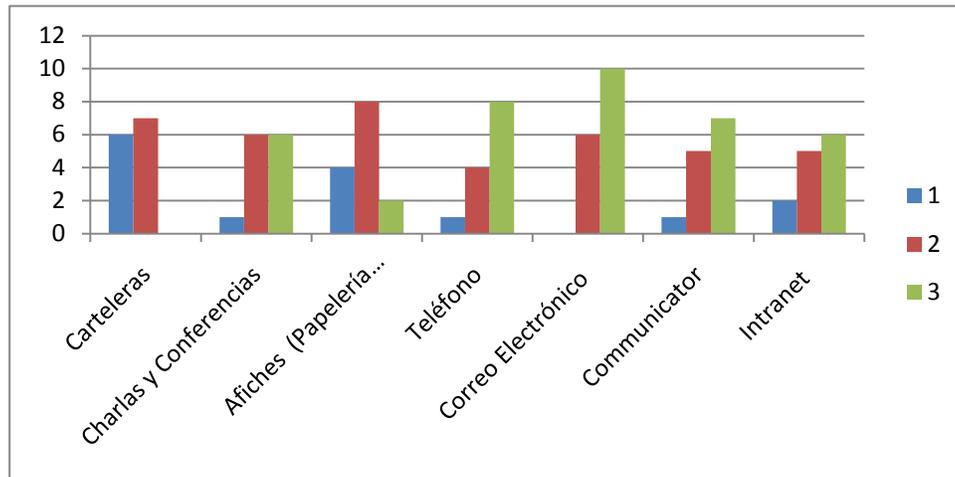
Por favor, valore la comunicación interna en TECNA DEL ECUADOR y las herramientas principales a través de las cuales se realiza.

## 1.1 ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted siente frente a la comunicación utilizada dentro de TECNA DEL ECUADOR?

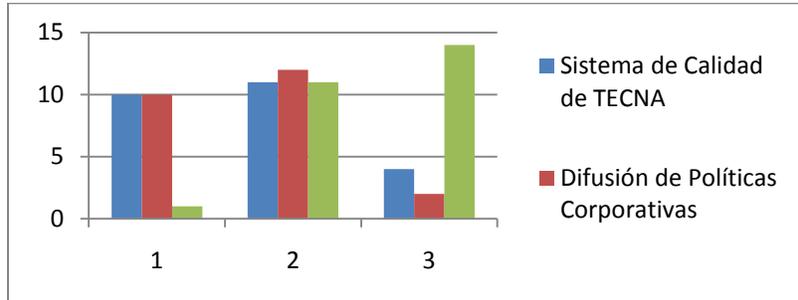


Valore del 1 al 3, siendo 1 la puntuación mínima y 3 la máxima las siguientes preguntas

## 1.2 Por favor, valore el grado de interés que tienen para usted los siguientes medios de comunicación interna:



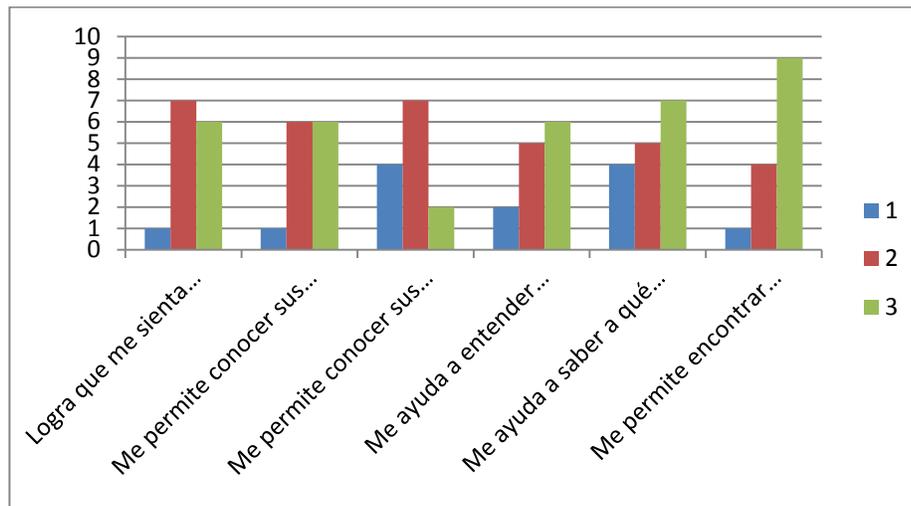
**1.3. Por favor, valore el grado de efectividad de las siguientes campañas de comunicación interna llevadas a cabo por TECNA DEL ECUADOR Y TECNA ARGENTINA:**



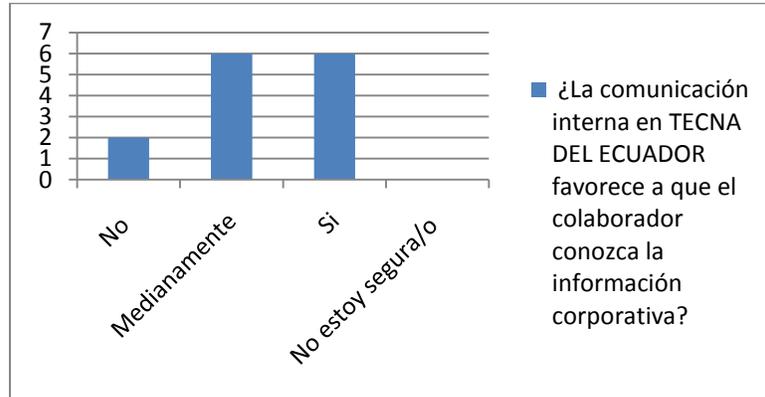
## 2. Comunicación con los empleados

En el siguiente bloque de preguntas le pedimos su opinión sobre la comunicación llevada a cabo por TECNA DEL ECUADOR con sus empleados.

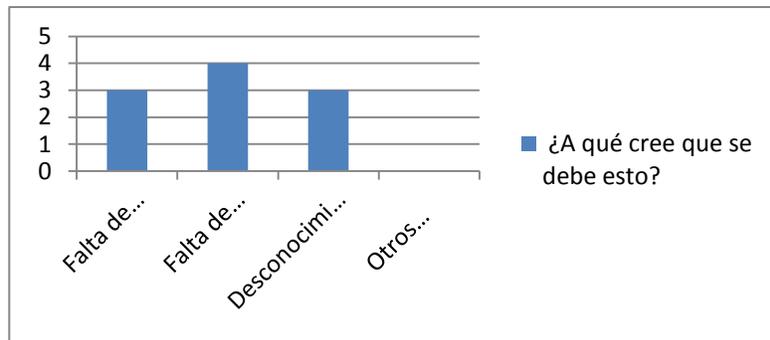
**2.1. Por favor, valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:**



**2.2. ¿Cree que la comunicación interna en TECNA DEL ECUADOR favorece a que el empleado conozca la información corporativa (valores, políticas corporativas, misión, visión) de la organización?**



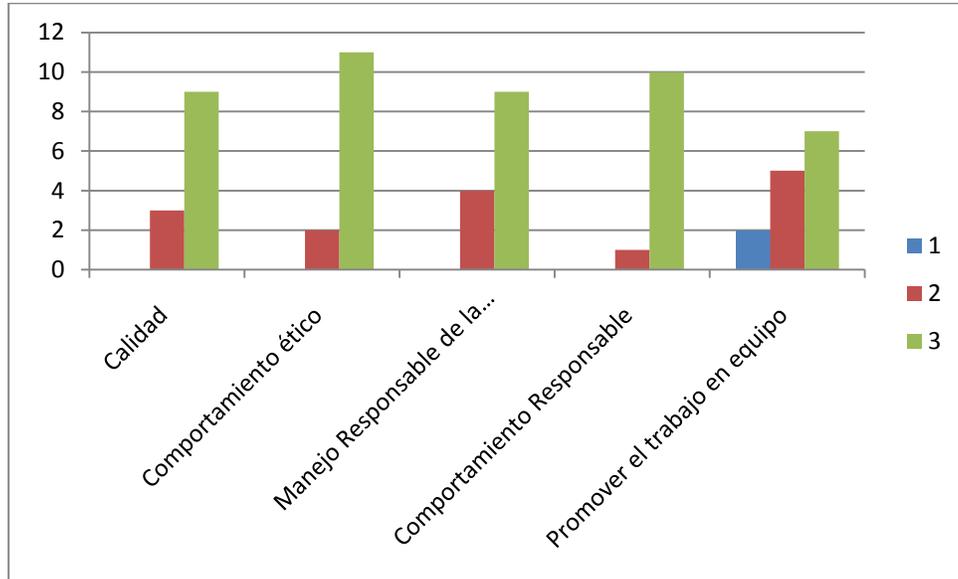
**2.3. Si ha contestado "No", o "Medianamente" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto?**



Otros (Explique)

Cambios en la organización tanto a nivel local como a nivel corporativo.

**2.4. ¿Qué importancia cree que tienen para TECNA DEL ECUADOR cada uno de estos valores?**

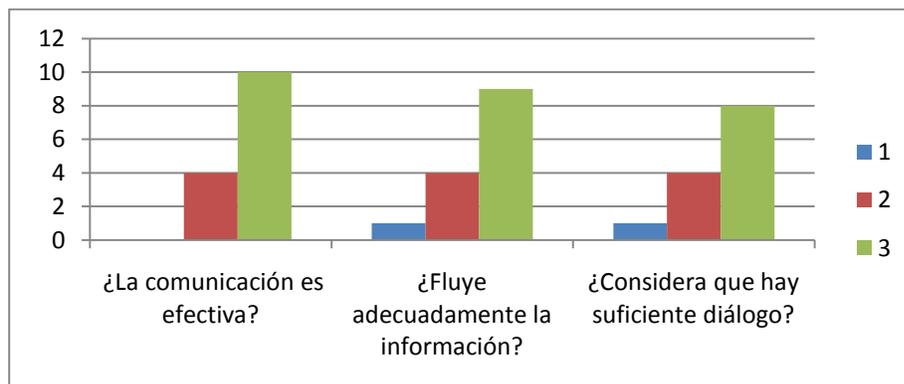


### 3. Comunicación con los compañeros

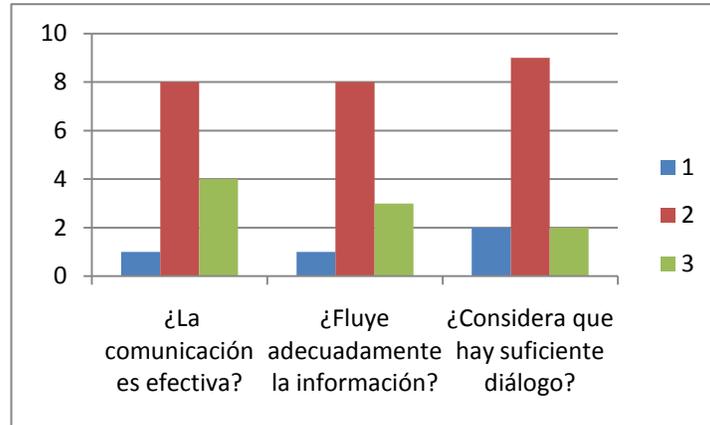
Por favor, valore la manera en que se establece la comunicación, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario.

**3.1. Por favor, valore los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:**

**Comunicación con los compañeros**

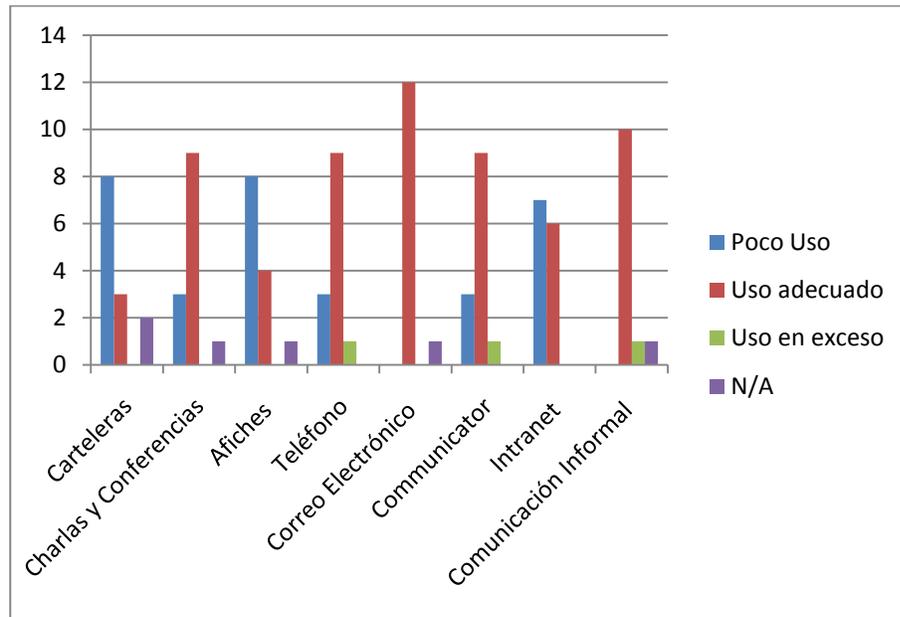


### Comunicación con otras áreas

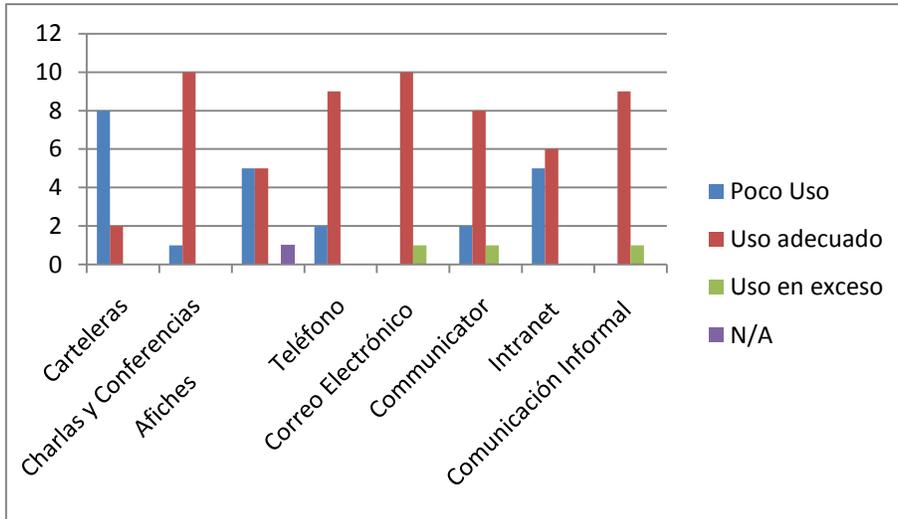


### 3.2. Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:

#### Comunicación con los compañeros



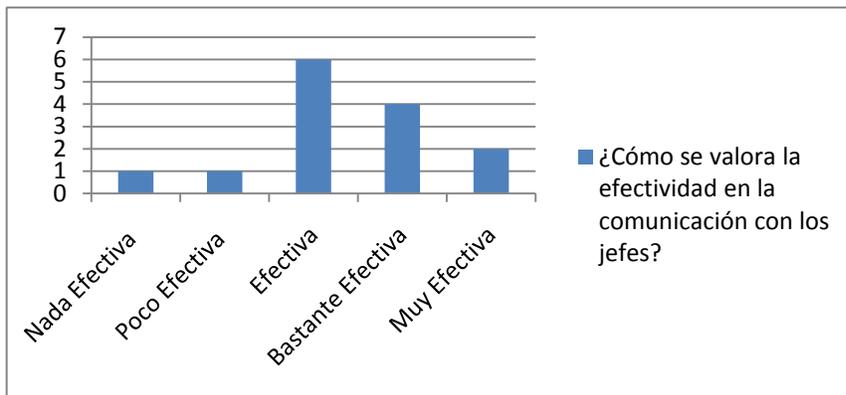
### Comunicación con otras áreas



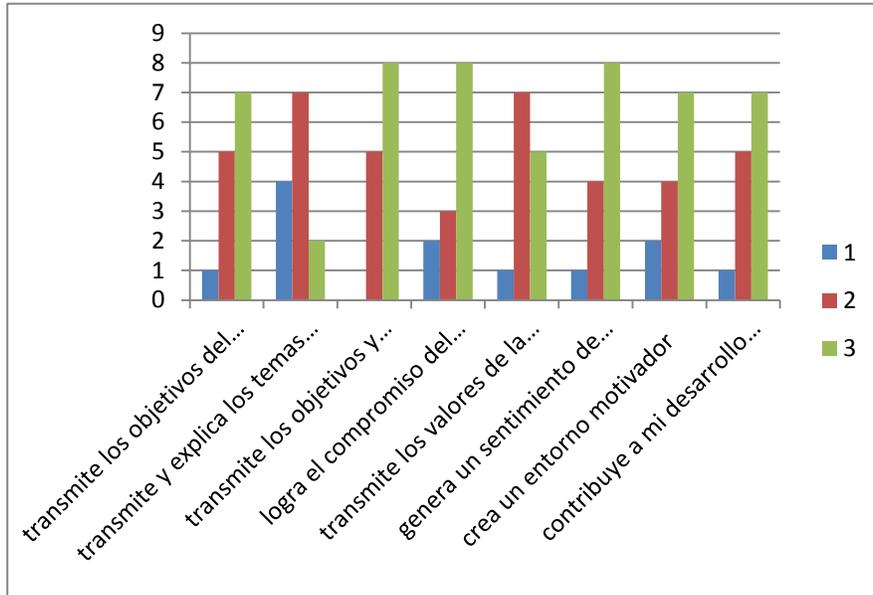
## 4. Comunicación con su jefe

A continuación nos gustaría que valorase la comunicación que establece con su jefe en su trabajo diario.

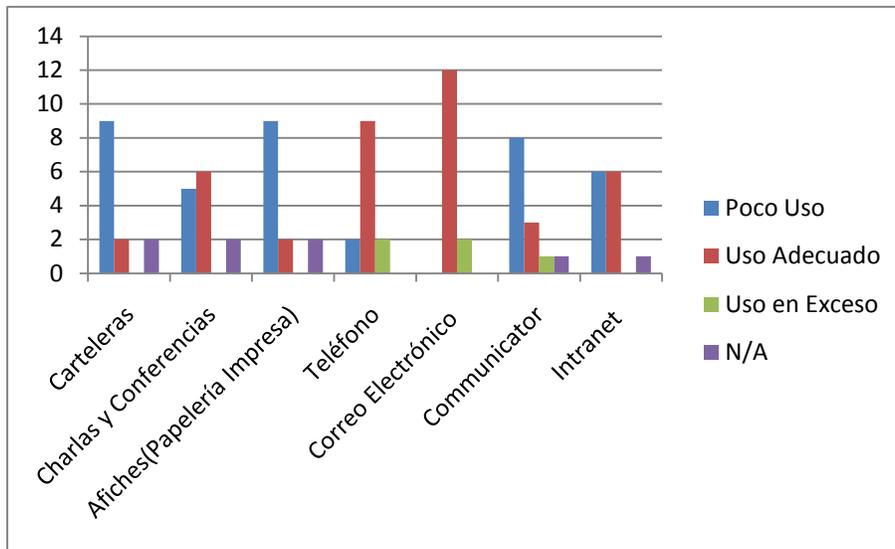
### 4.1. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?



**4.2. Por favor, valore las siguientes afirmaciones:**



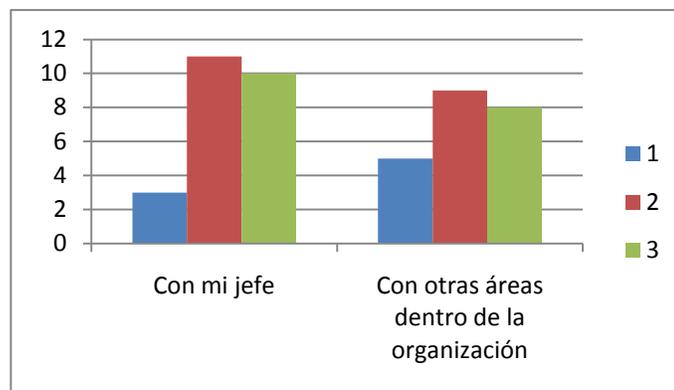
**4.3. ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?**



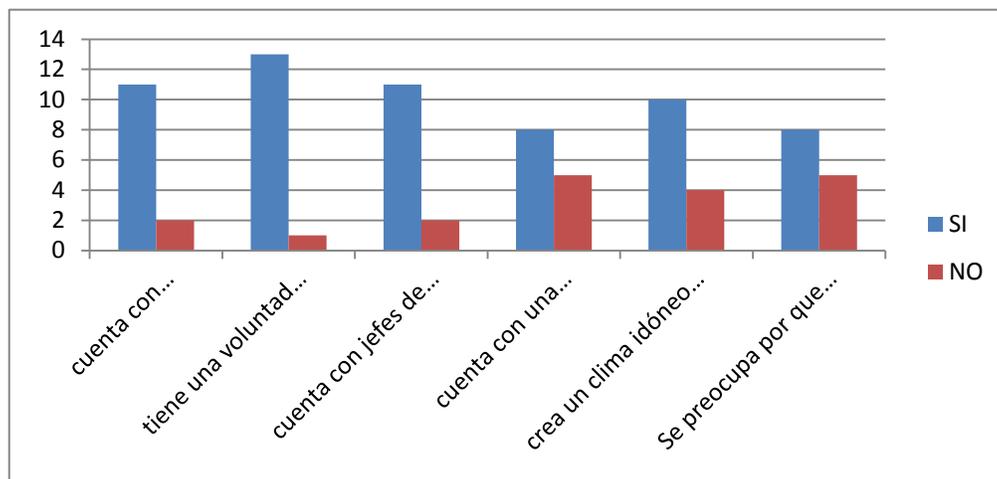
## 5. Comunicación con los responsables de la compañía

Nos interesa conocer su percepción sobre su libertad para trasladar información y comunicarse con su jefe directo y otros cargos de la empresa, y si cree que ésta se tiene en cuenta.

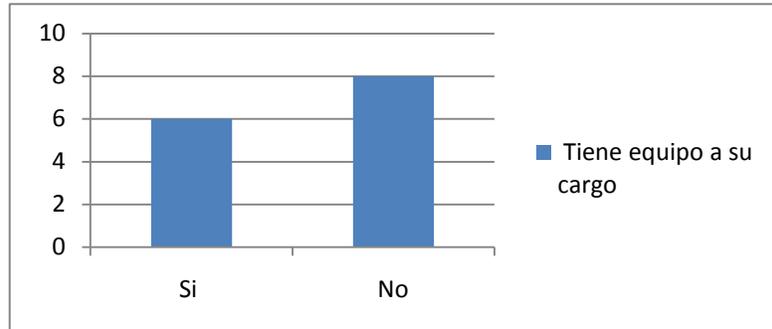
### 5.1. ¿Usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y otras áreas de la compañía?



### 5.2. ¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados TECNA DEL ECUADOR?...



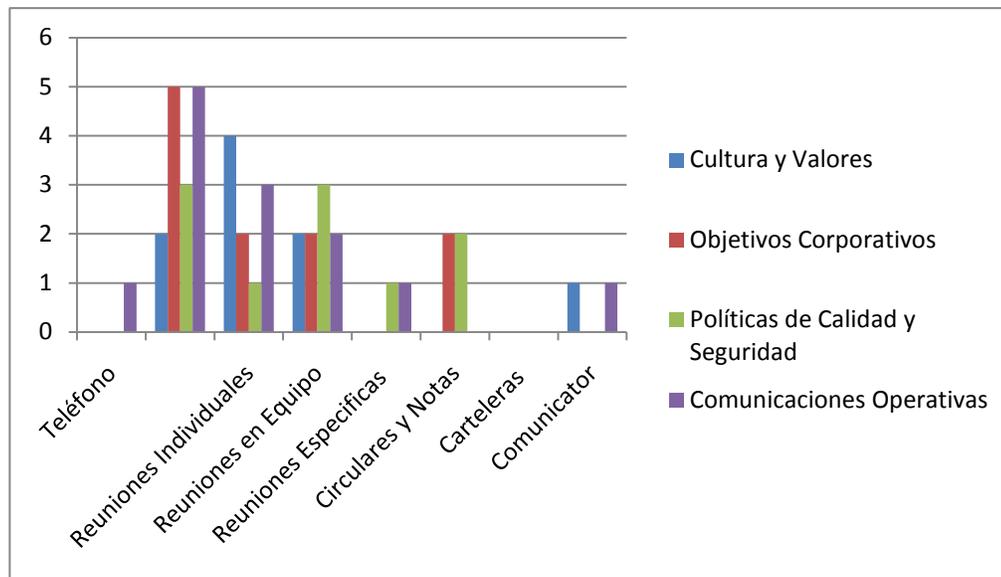
### 5.3. ¿Tiene un equipo de personas a su cargo?



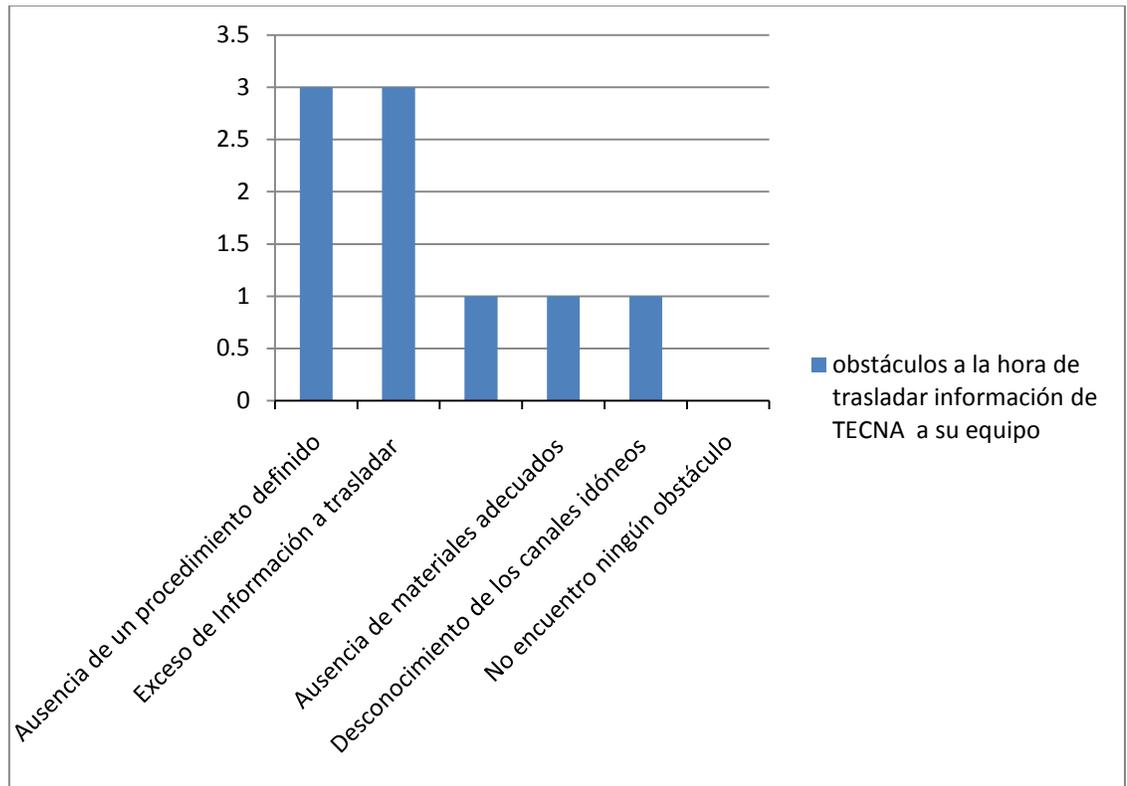
Si su respuesta es afirmativa, por favor continúe contestando las dos siguientes preguntas, de no ser así, ha concluido con la encuesta. Muchas Gracias.

## 6. La relación con los colaboradores a su cargo

### 6.1. ¿Cuáles son los canales más habituales que emplea para trasladar los siguientes tipos de información a su equipo? (Por favor, señale dos canales por fila.)



**6.2. ¿Se encuentra con alguno/s de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información de TECNA DEL ECUADOR a su equipo?**



Otro (por favor, especifique)

**EVALUACIÓN COMUNICACIÓN INTERNA  
TECNA DEL ECUADOR S.A.**

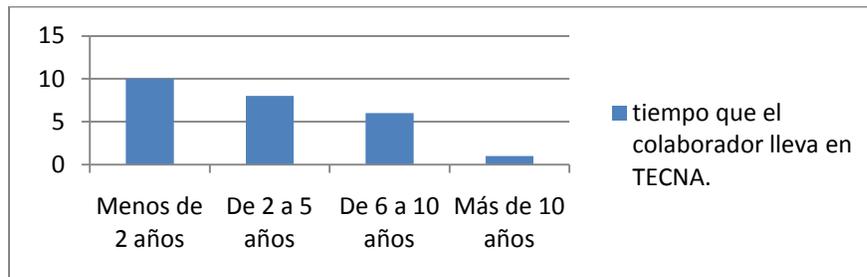
**RESUMEN INGENIERIA**

**Ayúdenos a mejorar**

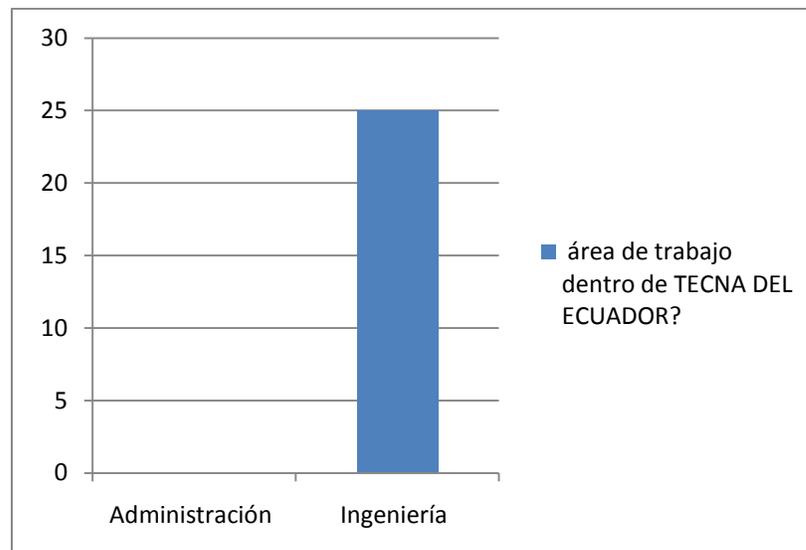
Por favor, dedique de 10 a 15 minutos a responder esta encuesta, los resultados serán de gran utilidad y servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, por lo que es importante que responda con sinceridad.

**A. ¿Cuántos años lleva siendo parte de TECNA DEL ECUADOR?**



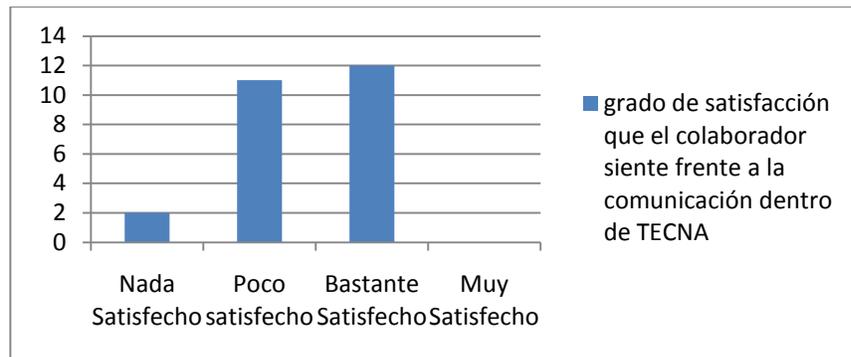
**B. ¿A qué área de trabajo pertenece dentro de TECNA DEL ECUADOR?**



## 1. Comunicación interna en general

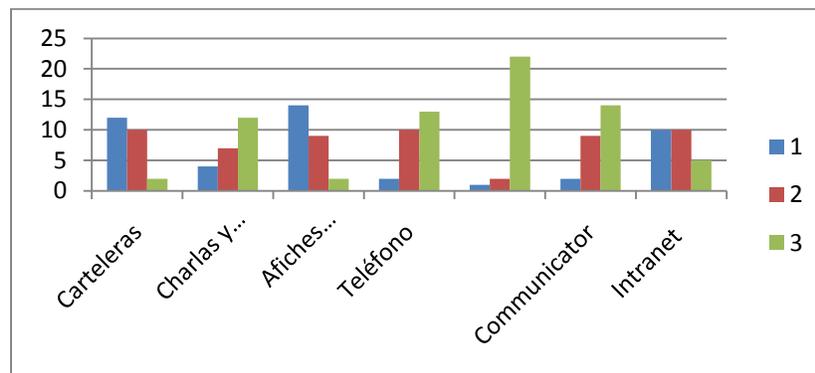
Por favor, valore la comunicación interna en TECNA DEL ECUADOR y las herramientas principales a través de las cuales se realiza.

### 1.1. ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted siente frente a la comunicación utilizada dentro de TECNA DEL ECUADOR?

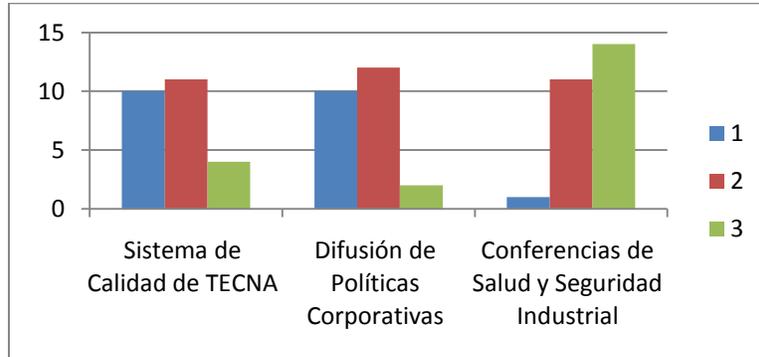


Valore del 1 al 3, siendo 1 la puntuación mínima y 3 la máxima las siguientes preguntas

### 1.2. Por favor, valore el grado de interés que tienen para usted los siguientes medios de comunicación interna:



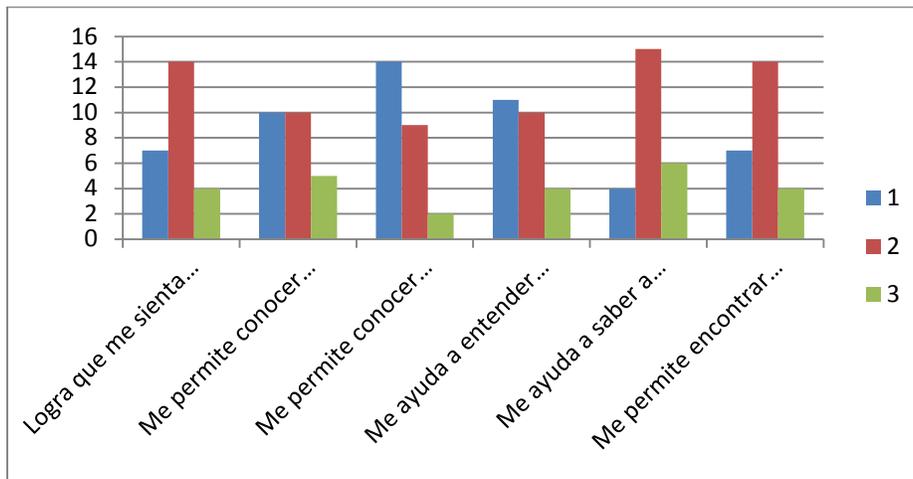
**1.3. Por favor, valore el grado de efectividad de las siguientes campañas de comunicación interna llevadas a cabo por TECNA DEL ECUADOR Y TECNA ARGENTINA:**



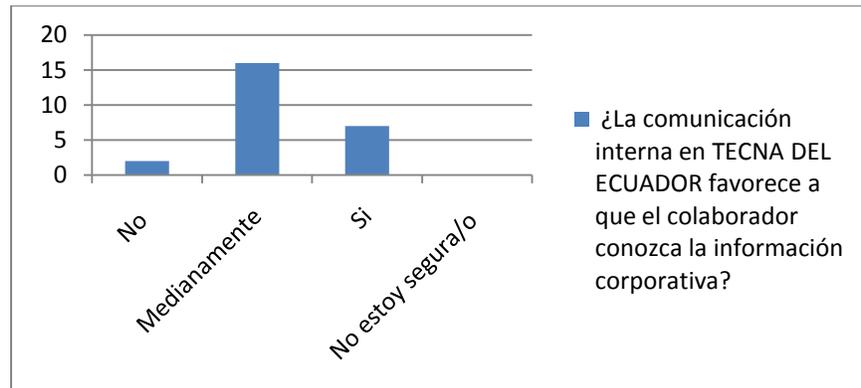
## 2. Comunicación con los empleados

En el siguiente bloque de preguntas le pedimos su opinión sobre la comunicación llevada a cabo por TECNA DEL ECUADOR con sus empleados.

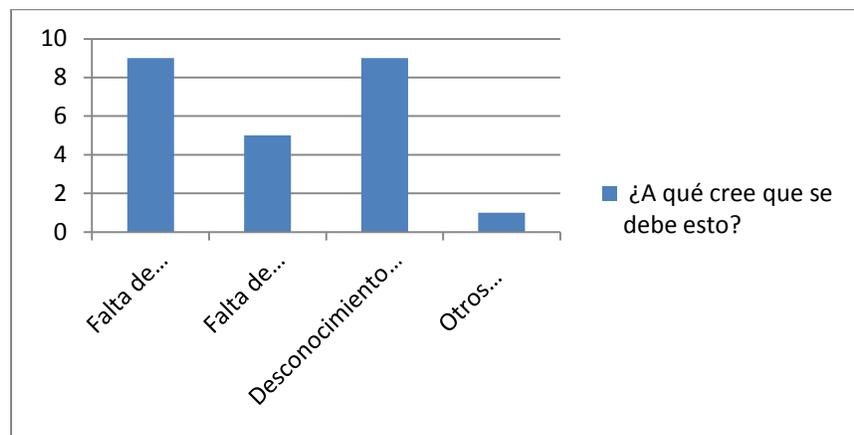
**2.1. Por favor, valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:**



**2.2. ¿Cree que la comunicación interna en TECNA DEL ECUADOR favorece a que el empleado conozca la información corporativa (valores, políticas corporativas, misión, visión) de la organización?**



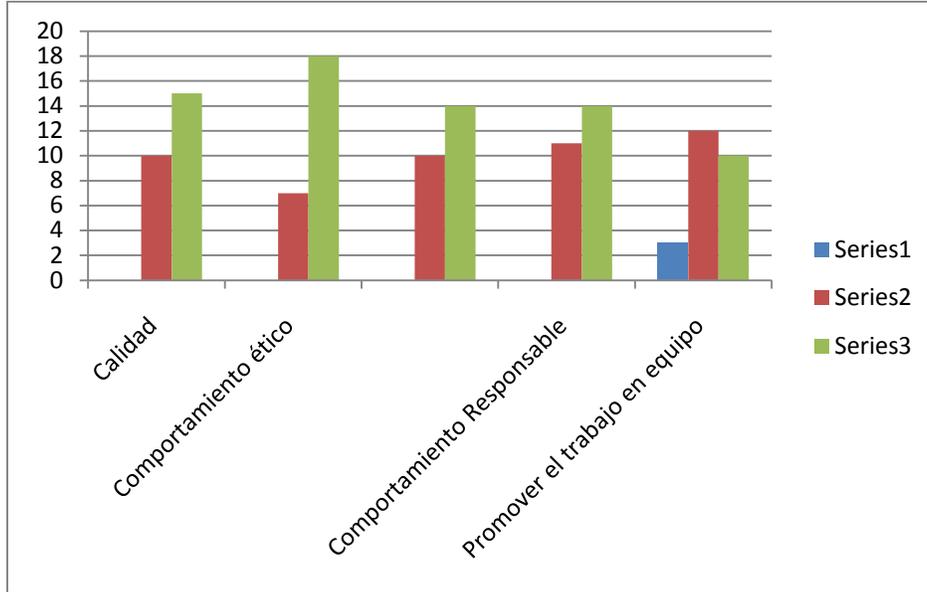
**2.3. Si ha contestado "No", o "Medianamente" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto?**



Otros (Explique)

El departamento encargado de realizar la difusión no pone el interés ni el tiempo adecuado para capacitar al personal de la empresa

2.4. ¿Qué importancia cree que tienen para TECNA DEL ECUADOR cada uno de estos valores?

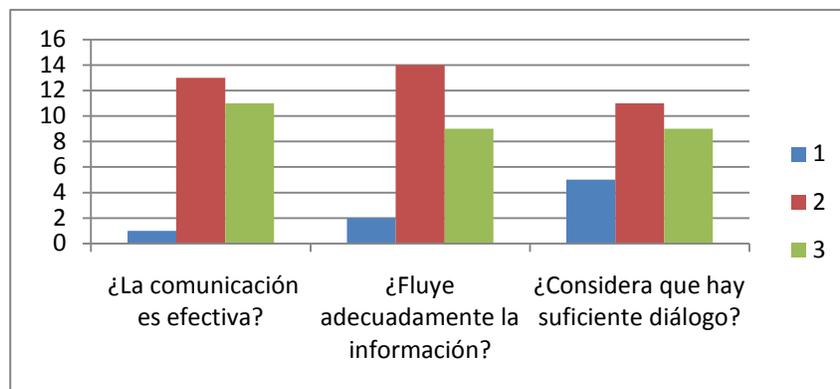


### 3. Comunicación con los compañeros

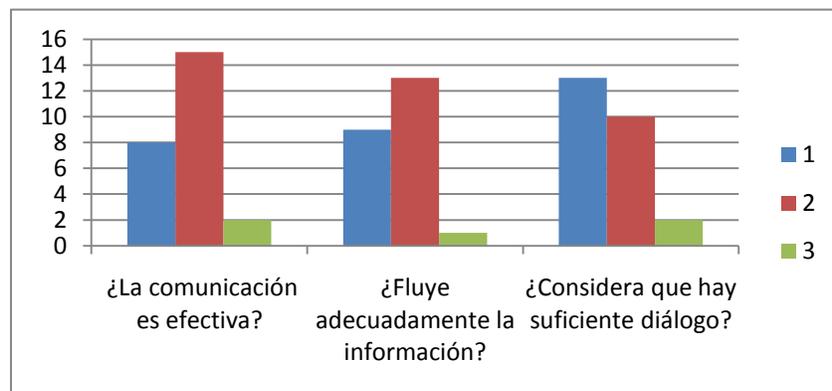
Por favor, valore la manera en que se establece la comunicación, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario.

#### 3.1. Por favor, valore los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:

##### Comunicación con los compañeros

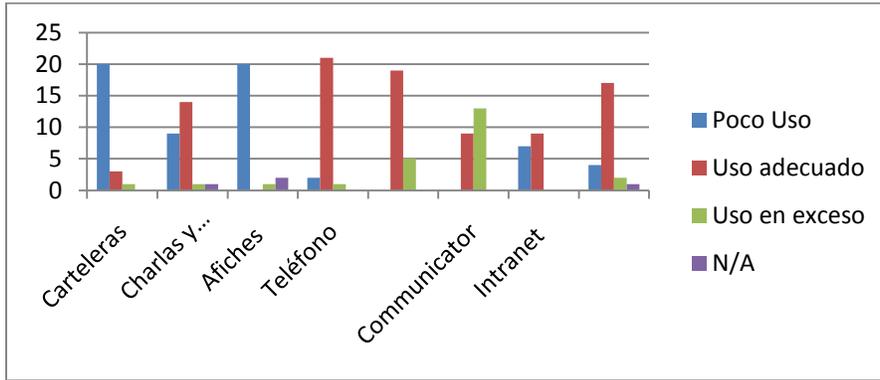


##### Comunicación con otras áreas

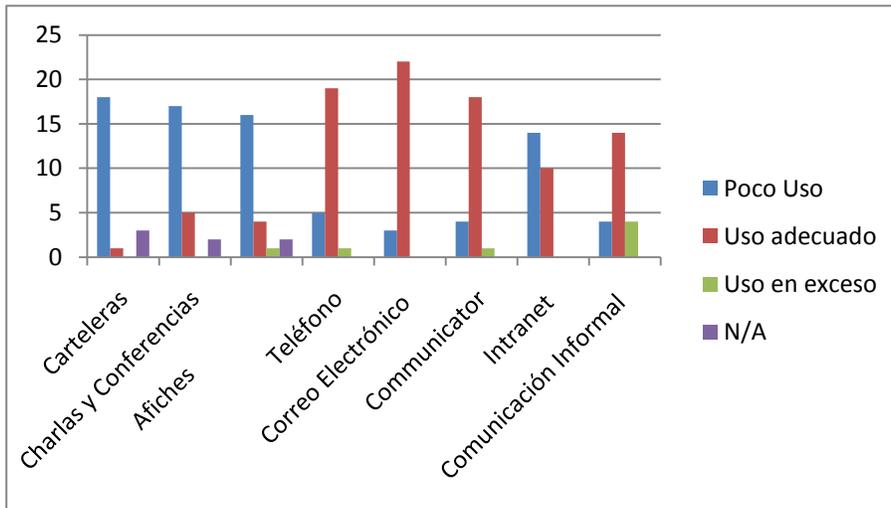


**3.2. Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:**

**Comunicación con los compañeros**



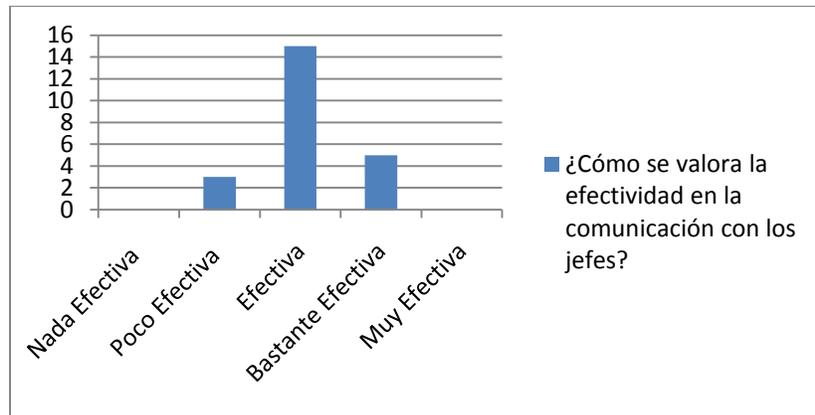
**Comunicación con otras áreas**



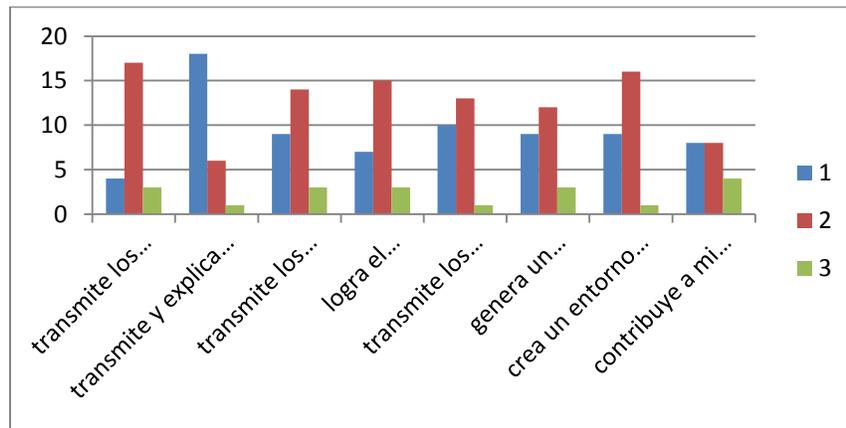
## 4. Comunicación con su jefe

A continuación nos gustaría que valorase la comunicación que establece con su jefe en su trabajo diario.

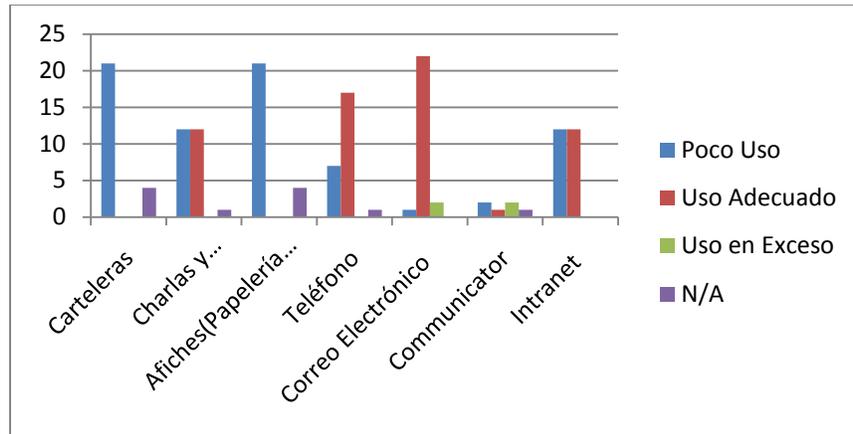
### 4.1. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?



### 4.2. Por favor, valore las siguientes afirmaciones:



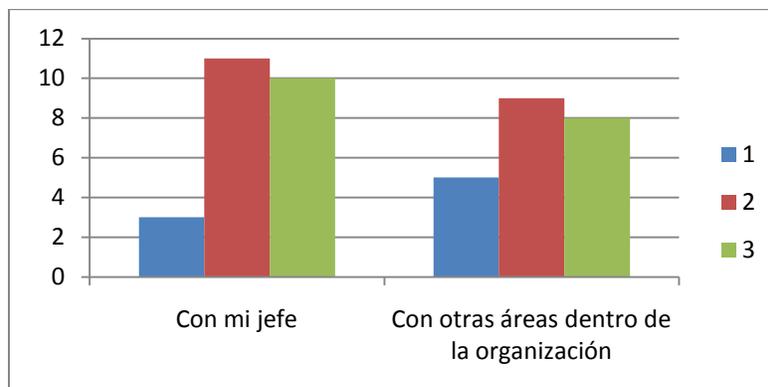
#### 4.3. ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?



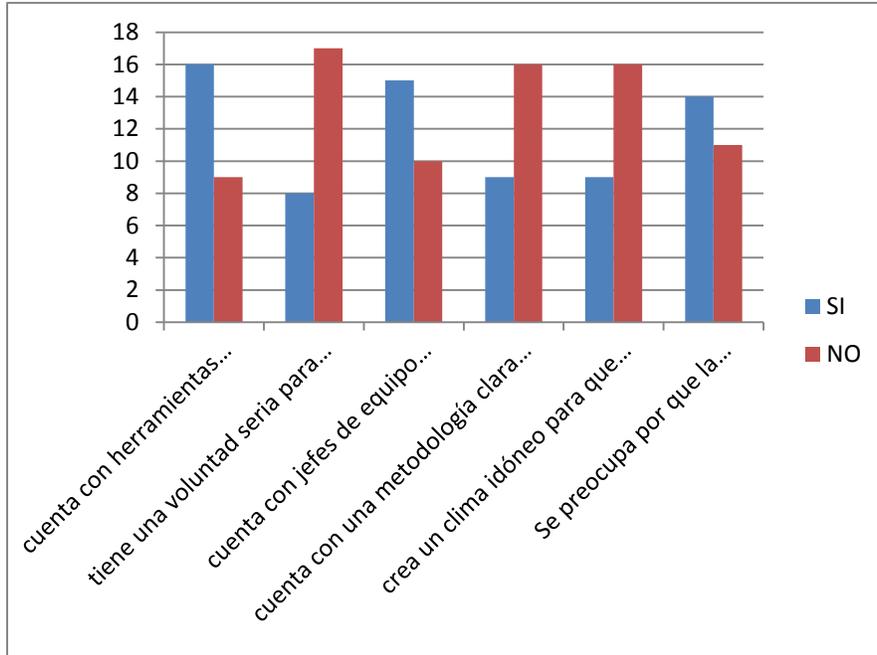
## 5. Comunicación con los responsables de la compañía

Nos interesa conocer su percepción sobre su libertad para trasladar información y comunicarse con su jefe directo y otros cargos de la empresa, y si cree que ésta se tiene en cuenta.

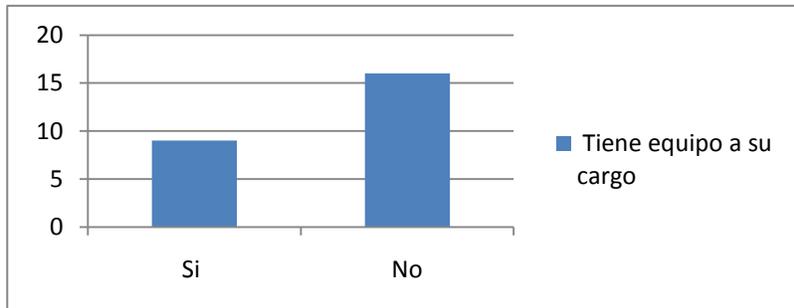
#### 5.1. ¿Usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y otras áreas de la compañía?



**5.2. ¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados TECNA DEL ECUADOR?...**



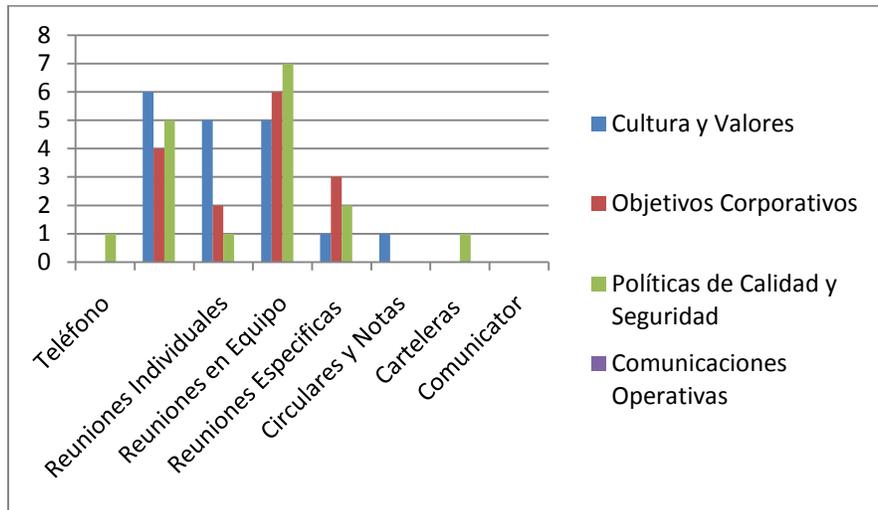
**5.3. ¿Tiene un equipo de personas a su cargo?**



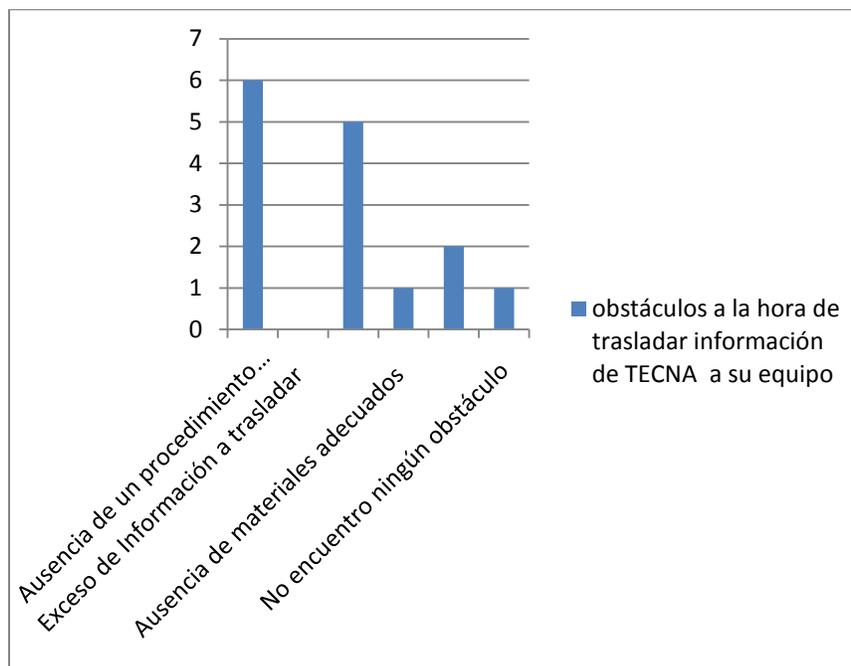
**Si su respuesta es afirmativa, por favor continúe contestando las dos siguientes preguntas, de no ser así, ha concluido con la encuesta. Muchas Gracias**

## 6. La relación con los colaboradores a su cargo

6.1. ¿Cuáles son los canales más habituales que emplea para trasladar los siguientes tipos de información a su equipo? (Por favor, señale dos canales por fila.)



6.2. ¿Se encuentra con alguno/s de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información de TECNA DEL ECUADOR a su equipo?



## **BIBLIOGRAFIA**

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Adler Ronald B. & Elmhorst Marquardt Jeanne. *Comunicación Organizacional (Principios y Prácticas para Negocios y Profesiones)*. Octava edición
- Castillo Prieto Daniel (2004). *Diagnóstico de Comunicación*. Editorial “Quipus” CIESPAL
- Baylon Christian & Migton Xavier. (1966) *La Comunicación*. Madrid. Edición Cátedra
- Díaz Lozada José Carlos (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona. Editorial Ariel S.A.
- Fernández Carlos & Gordon Dahnke (1995). *La Comunicación Humana como Ciencia Social*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Galdón Gabriel (2001). *Introducción a la Comunicación e Información*. Editorial ARIEL S.A.
- Garrido Francisco Javier (2000). *Comunicación Estratégica* .Barcelona. Ediciones Gestión.
- Marín Lucas Antonio (1997) *La Comunicación en la Empresa y las Organizaciones*. Barcelona. Bosh Casa Editorial S.A.
- Lacasa Antonio S (2004) *Gestión de la Comunicación Empresarial* .Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- Pérez Alberto Rafael (Septiembre, 2001) *Estrategias de Comunicación*. Barcelona. Editorial Ariel

- Robbins Stephen.P (1999) *Comportamiento Organizacional*. México. Octava Edición
- West Richard &Turner Lynn H (2005) *Teoría de la Comunicación Análisis y Aplicación*. Interamericana de España S.A.U

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- Aguilar Javier. (2010). *La Comunicación Interna*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-interna.htm>.
- Croci, J. (s/f) *Comunicación In-Door "Ponerse la Camiseta de la Empresa"* Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion-indoor.htm>.
- Dolores Eugenia Ayala Vásquez. (s/f). *Diagnóstico de comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco OAX*. Disponible en [http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_3ay\\_ala.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_3ay_ala.pdf)
- Galeano. E. (s/f) *Modelos de Comunicación*. Disponible en [http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos\\_Comunicacion\\_Humana.pdf](http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos_Comunicacion_Humana.pdf)
- López, C. (Octubre 2001) *Valores Organizacionales*. Sí inciden en el desempeño corporativo. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm>
- Ramírez. B. (2007). *Mentoring*. "El valor de una filosofía". Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/filosofia-empresarial-de-mentoring.htm>

- Rizo. M. (s/f) *Psicología Social y Comunicación*. Barcelona. Disponible en [http://www.portalcomunicacion.com/esp/n\\_aab\\_lec\\_3.asp?id\\_llico=25](http://www.portalcomunicacion.com/esp/n_aab_lec_3.asp?id_llico=25)
- RRHH el portal de estudiantes de RRHH. (Julio 2001) *Clima Laboral*. Disponible en [http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima\\_laboral/clima\\_laboral\\_2.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima_laboral/clima_laboral_2.htm)
- OPEN MET GROUP, (18 de febrero del 2010). “*El estado de ánimo de la organización*” .Disponible en <http://www.climalaboral.com.es/2011/02/climalaboral-el-estado-de-animo-de-la-organizacion/>
- *Filosofía y Ética Empresarial*. (s/f). Disponible en <http://unidepnavoja.webgarden.es/menu/iii-desarrollo/iii-1-introduccion>
- Nosnik Abraham. (1996). *La Comunicación en las Organizaciones de la Aldea Global*. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/present.htm>
- Zylberdyk Yanina. (s/f). *Desarrollo de la Comunicación Interna*. Disponible en <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna3.htm>