



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

Diseño de un plan estratégico de comunicación corporativa para empresas del sector industrial de plásticos, que permita mejorar las relaciones con los públicos internos a la organización, caso aplicado a SIGMAPLAST.

AUTORA: JOANNA ISABELA SALINAS ROSAS
DIRECTOR DE TESIS: MASTER DIEGO APOLO BUENAÑO
QUITO- ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios por la fuerza que me ha dado todos estos años para seguir adelante en un camino muy duro que he pasado, sin embargo, hoy estoy logrando poder tener mi título después de 7 años que no lo pude hacer por cosas de la vida.

Hay personas especiales que han hecho que esta meta la pueda cumplir quiero mencionarles a todos Camilita, Mami, Giova, Fefa, Mauri, Roy, Ismaelito, Naña Rosi, Matiitas y Orlan, gracias a todos por el apoyo que me han dado todo este tiempo para poder terminar esta etapa en mi vida.

A otra persona que quiero agradecerle es a Dieguito Apolo y Ceci Cespedes, por el apoyo que me dio al dirigir mi tesis y por la confianza que tuvo en mí todo este tiempo.

Hay muchas cosas más que quisiera agradecer; sin embargo, Dios sabe todo lo que ha sido esto para mí.

Joanna Isabela Salinas Rosas

DEDICATORIA

Quiero dedicar este tesis a mi más grande tesoro que tengo en la vida mi hija, ella ha sido el eje principal para que todos los días siga adelante y luchando, ya que ser padre y madre es muy duro pero gracias a ella y a Dios he tenido unas fuerzas increíbles que no me han dejado decaer ni un momento con un solo objetivo de seguir adelante y alcanzar esta meta propuesta.

Joanna Isabela Salinas Rosas

Se responsabiliza del contenido de la siguiente tesis a:

Nombres: Joanna Isabela Salinas Rosas

Cédula: 0602279820

Firma:

Tabla de contenido

PROTOCOLO DE TESIS	iv
1. TÍTULO	iv
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	iv
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	iv
4. OBJETIVOS	vi
4.1 Objetivo General	vi
4.2 Objetivos Específicos	vi
5. JUSTIFICACIÓN	vii
6. IDEA A DEFENDER	viii
7. INTRODUCCIÓN	ix
Capítulo I: COMUNICACIÓN CORPORATIVA	1
1.1 Concepto e Importancia	1
1.2 Importancia y significado de la Imagen Corporativa dentro de la empresa.....	6
1.3 Formación de la imagen corporativa.....	9
1.3.1 NIVELES DE IMAGEN	11
1.4 Tipos de comunicación	14
1.4.1 Comunicación interna.....	14
1.4.2 COMUNICACIÓN EXTERNA	20
1.5 Herramientas de comunicación	23
1.5.1 Herramientas de comunicación interna	24
1.6 Públicos.....	32
1.6.1 Clasificación de los Públicos	35
1.6.2 Público Interno	36
1.6.3 Público Externo	37
1.7 Estrategias de comunicación corporativa.....	39
Capítulo II: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS.....	46
2. Concepto e importancia	46
2.1 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	51
2.2 Proceso de comunicación	52
2.3 Flujo de comunicación en las organizaciones	64

2.3.1 Comunicación efectiva o eficaz.....	67
2.3.2 Necesidades de comunicación en la empresa.....	69
2.4 Cambio Organizacional sus efectos y causas	71
2.4.2 Cambio Organizacional	74
2.5 Cultura y Cambio Organizacional	79
2.5.1 Implicaciones del Cambio de la Cultura.....	81
Capítulo III: SECTOR INDUSTRIAL DE PLÁSTICOS EN ECUADOR.....	109
3. Antecedentes del Sector Industrial del Plástico.....	109
3.1 Etimología	109
3.2 Antecedentes Históricos.....	109
3.3 Origen de la industria plástica en el Ecuador	112
3.3.1 Principales oportunidades de mejoras que aplicaron las empresas	113
3.4 Crecimiento de las empresas en el sector industrial de plástico	114
3.4.1 Origen de ASEPLAS (Asociación Ecuatoriana de Plásticos).....	115
3.5 Oferente – Competencia	116
3.5.1 Principales industrias plásticas.....	116
3.6 HISTORIA DE SIGMAPLAST	119
3.6.1 La Identidad Corporativa	125
3.6.2 Imagen Corporativa Institucional.....	130
3.7 Análisis de Públicos.....	132
Capítulo IV: SUSTENTO METODOLÓGICO	134
4.1 Metodología de Investigación.....	134
4.2 Fuentes y técnicas de investigación	137
4.3 Muestreo	138
4.4 Análisis FODA de Sigmaplast.....	169
Capítulo V: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN.....	172
5.1 Matriz de diseño estratégico de comunicación	172
5.1.1 CRONOGRAMA.....	184
5.1.2 PRESUPUESTO	185
Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	186
CONCLUSIONES.....	186
RECOMENDACIONES.....	188

BIBLIOGRAFÍA	190
ANEXOS	192
ANEXO 1.....	192
ANEXO 2	202
CARTELERAS.....	202

PROTOCOLO DE TESIS

1. TÍTULO

Diseño de un plan estratégico de comunicación corporativa para empresas del sector industrial de plásticos, que permita mejorar las relaciones con los públicos internos a la organización, caso aplicado a SIGMAPLAST.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Sigmaplast no posee un sistema de comunicación definida, porque debido a la evolución que ha tenido en los últimos años ha dejado de lado la comunicación y la identificación corporativa, lo que conlleva a que éste no tenga una diferenciación, referencia y preferencia entre sus públicos internos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sigmaplast es una empresa familiar formada hace 27 años aquí en el Ecuador; dedicada a la conversión de empaques flexibles para los alimentos; se ha posicionado como una de las empresas más importantes en el sector industrial relacionado con el plástico.

En los últimos 4 años ha tenido una evolución muy pronunciada, ya que ha crecido a nivel nacional e internacional formando un grupo de empresas con maquinaria de última tecnología alemana, y su más reciente proyecto casi instalado en un 80% es un complejo industrial en Pifo.

Debido a este cambio y evolución muy acelerado dentro de la empresa se ha suscitado ciertos inconvenientes con la comunicación interna que ha generado un grave problema de flujo de información llevando a cada una de las áreas a un desequilibrio con la producción y a su vez generando una mala imagen con los clientes tanto internos como externos.

El mal manejo de la comunicación interna en una empresa de esta dimensión trae problemas graves a nivel de toda la organización creando un gran malestar con todos sus empleados ya que no se puede lograr los objetivos establecidos dentro de la misma.

Es por esta razón que para poder solucionar este problema se propone realizar un plan de comunicación corporativa interna con el fin que los parámetros de la comunicación sean establecidos dentro de la empresa con el fin de que cada área tenga el flujo de información de la manera más clara y precisa y poder lograr el objetivo principal atendiendo de la mejor manera a nuestros clientes que son el motor principal de la misma.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación corporativa para empresas del sector industrial de plásticos que permita el mejoramiento de las relaciones con los públicos vinculados a la organización, aplicado a SIGMAPLAST.

4.2 Objetivos Específicos

1. Establecer la importancia de la comunicación organizacional en las empresas a través de la investigación de teorías y modelos sobre el tema. Diseño de un marco teórico.
2. Fundamentar la importancia de la comunicación corporativa, sus funciones y el papel que encierra en las empresas a través de sus herramientas.
3. Determinar la importancia del sector industrial de plásticos en el Ecuador a través de la revisión documental sobre este tema.
4. Diagnosticar la situación comunicacional actual de la empresa SIGMAPLAST a través de una investigación de campo.
5. Diseñar un plan de comunicación corporativa para la empresa SIGMAPLAST.

5. JUSTIFICACIÓN

La presente tesis es muy importante debido a que en los 7 años que la autora lleva trabajando en Sigmplast no se ha hecho este tipo de análisis e investigación de cómo está manejando la comunicación interna en la misma, los últimos años ha tenido un crecimiento y cambio muy avanzado misma a que ha dejado de lado el poder establecer una buena comunicación interna con los públicos vinculados a la misma, es por esta razón que la importancia de poner en marcha esta propuesta está dada y ver resultados para su implementación.

Las empresas hoy en día tienen la responsabilidad de gestionar su comunicación e imagen, de tal modo, que su reputación corporativa contribuya al posicionamiento de ésta en su campo de acción o mercado. Es por esto, que se ha escogido el tema de la planificación estratégica de comunicación corporativa interna como la organización de todos los recursos para la construcción de una comunicación interna fuerte, logrando con esto que la empresa se diferencie y utilice su comunicación e imagen como un valor. Se beneficiara Sigmplast y otras empresas del mismo sector industrial.

El presente estudio exterioriza metodologías para fortalecer la comunicación corporativa interna en las organizaciones y las pone a disposición de la empresa para que ésta pueda aplicar a proyectos de comunicación futuros.

Para el presente trabajo de investigación se cuenta con el apoyo del recurso humano de Sigmplast quien dará la información necesaria y además se cuenta con los recursos económicos para la investigación.

Se reconoce la creciente importancia estratégica de la comunicación corporativa en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la compañía tengan una comunicación interna sea acorde a los intereses y deseos de la entidad y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos. Para ello, es necesario realizar un plan estratégico de comunicación corporativa, cuyo principal eje sea la formación de una comunicación interna, por medio del cual se intentará influir la imagen corporativa que tiene los públicos de la organización.

Por lo tanto, lo que busca una planificación estratégica de comunicación corporativa es convertir a la organización en un sujeto integrante de la sociedad que no pase desapercibido por sus públicos tanto potenciales como actuales.

6. IDEA A DEFENDER

A través del diseño de un plan estratégico de comunicación corporativa se mejoraría la comunicación interna analizando el caso de la empresa SIGMAPLAST.

7. INTRODUCCIÓN

La presente tesis no es solo una simple propuesta, sino que está puesta en marcha todos los conocimientos adquiridos en el lapso universitario; en cuyo caminar se ha podido visualizar varios temas de interés sin embargo uno de ellos fue el más acorde a las expectativas de enfrentar al mundo real profesional, donde sobresalga el aporte de Sigmaplast.

Así pues un Diseño de un plan estratégico de comunicación corporativa para empresas del sector industrial de plásticos, que permita mejorar las relaciones con los públicos internos a la organización, caso aplicado a SIGMAPLAST, nos conlleva a tomar en cuenta la importancia de la comunicación interna. Dicho plan engloba un sin número de acciones a realizar desde la investigación hasta la misma evaluación, en ésta intervienen varios actores tanto principales como secundarios, impactantes todos ellos para alcanzar las metas propuestas.

Por ello se inicia presentando un amplio marco teórico para establecer y fundamentar los conceptos y funciones que implica la comunicación en las empresas y el papel que juega en cada uno de ellas entendiendo que el comunicarse de una manera adecuada nos conlleva a tener una buena relación con los públicos internos de la empresa.

Es importante saber la historia de la industria plástica como fue creada y que posicionamiento y evolución que ha tenido todos estos años; en el caso de la presente tesis conocer un poco más acerca de Sigmaplast su trayectoria y su

objetivo principal para seguir comercializando empaques flexibles en el Ecuador y en el exterior.

Una vez conocida la historia de Sigmplast entraremos a diagnosticar la situación actual en la que se realiza el trabajo de investigación el cual nos conlleva a tener datos reales de la misma y poder concluir con la propuesta del diseño del plan mencionado anteriormente.

Capítulo I: COMUNICACIÓN CORPORATIVA

1.1 Concepto e Importancia

En la actualidad, la Comunicación Corporativa se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto. La expresión “Comunicación Corporativa” ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización. En nuestro caso, este concepto tiene una significación mucho más amplia y profunda.

Así, llamaremos **Comunicación Corporativa** a *la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos*. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa *dice* sobre sí misma.

La Filosofía que orienta esta noción de Comunicación Corporativa se podría resumir en la conocida frase proveniente del campo de las Relaciones Públicas:

"HACER LAS COSAS BIEN, Y DARLAS A CONOCER"¹

¹Capriotti, Paúl (1999) La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada, Editorial Ariel, Barcelona

Esta idea parte de la concepción del *Hacer*, es decir, de la demostración diaria, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas de la organización, de unas evidencias y un desempeño superior por parte de la compañía, que nos permita tener un sustento real sobre el que se pueda cimentar la Comunicación Corporativa.

Y además del *hacer*, el *Comunicar*, es decir, el transmitir a los públicos, de forma creativa y diferenciada, los mensajes creados de forma voluntaria, directa y organizada, acerca de todas las actividades que la organización realiza.

La Comunicación Corporativa tiene una serie de premisas fundamentales, que son la base sobre las que se sustenta y organiza:

- *Todo comunica en una organización*: en una compañía no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que “*dicen*” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes promocionales de la compañía. Es decir, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Con ello, la comunicación de

las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta manera, todo lo que la empresa *hace* adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad.

- *La Comunicación Corporativa es generadora de expectativas*: todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Esto es un aspecto fundamental, puesto que esta acción comunicativa actuará como generadora de expectativas, lo cual influirá, de forma determinante, en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización. Esta satisfacción estará en función de la correlación entre los siguientes aspectos:

- a) la Conducta de la organización,
- b) las expectativas generadas por la Comunicación, y
- c) las Necesidades y Deseos reales de los públicos.

Pero, además de todas estas actividades de comunicación propiamente dichas, una organización también comunica por medio de su *Conducta Corporativa*, es decir, a través de su actividad y comportamiento cotidiano.

La *Conducta Corporativa* está constituida por todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria. Es el *Saber Hacer*. La Conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, "diciendo" cosas sobre la empresa, y "comunicando" los valores y principios con los que se identifica. Esta forma de comunicación se pone de manifiesto por medio de las "*evidencias*", es decir, la demostración, en el día a día, que hace la organización de un desempeño superior, en sus diferentes niveles de actuación, en relación con los competidores.

Así, la *Conducta Corporativa* es considerada por los públicos como la "expresión genuina" de la forma de ser de la compañía. Por ello, se constituye en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la Imagen Corporativa de la organización. En ella podemos incluir:

- La Conducta Interna, que es la forma en que la empresa, como tal, se comporta con sus miembros. Dentro de esta manifestación comunicativa incluimos el comportamiento simbólico de los directivos hacia sus subordinados (*nivel de conducta directa*), los sistemas formales establecidos en la organización (*nivel de conducta organizativa*) y la cultura y los valores corporativos apoyados por la organización (*nivel de conducta profunda*).

- La Conducta Comercial, que se refiere a toda la actividad cotidiana que la organización realiza como sujeto comercial, en el ámbito del intercambio de bienes y servicios del mercado en el que opera. En la Conducta Comercial se incluirían todo *lo que la organización vende* (sus productos y servicios), y *cómo la organización vende* sus productos y servicios (toda su acción comercial y la calidad del servicio prestado a los públicos).²

- La Conducta Institucional, que está vinculada al comportamiento social de la organización, en cuanto sujeto social integrante de la sociedad. En este sentido, la empresa tiene una ética corporativa, asume una posición como institución y la manifiesta por medio del apoyo y la realización de actividades a nivel social, económico o cultural dentro de la comunidad en la que está inmersa.

²Capriotti, Paúl (1999) La Imagen de Empresa: Estrategia de Imagen Corporativa, Editorial Ariel, Barcelona

1.2 Importancia y significado de la Imagen Corporativa dentro de la empresa

Con el transcurso del tiempo se está reconociendo la importancia que tiene la imagen corporativa en el logro de los objetivos en las organizaciones, así lo plantea Capriotti (1999), esto es gracias a la creciente saturación de oferta y homogenización en el mercado de productos y servicios; además de la saturación comunicativa que hace que los públicos no alcancen a procesar todos los mensajes existentes y por último aunque no menos importante, son los cambios cualitativos en los públicos que gracias al aumento de niveles de formación y mayor acceso a la información, sean más exigentes al momento de analizar los mensajes.

“”Todo estos rasgos generales, [...] generan una dificultad para identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios u organizaciones existentes en el mercado”³

Como consecuencia de esta situación se crea una relación más cercana entre los públicos y las organizaciones, esto genera la necesidad de que las organizaciones emitan mensajes acerca de sí mismas como objetos sociales actuantes y que cambien su filosofía comunicativa la cual transformara a sus públicos, de sujetos de consumo a sujetos e opinión.

³Costa, Joan (1995). Comunicación Corporativa y revolución de los servicios, Ediciones de la Ciencias Sociales, España

En la empresa toda comunica, la información que esta emite hace que los públicos construyan una imagen mental denominada: imagen corporativa de organización, la cual condicionará la forma como los individuos se relacionan y actúan con la misma. Es decir la Imagen Corporativa es:

“la representación mental de un estereotipo de la organización que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización.”

La importancia de la imagen corporativa radica en que crea un valor para la empresa y se establece como un activo intangible estratégico, el cual se verá reflejado a la hora en que los públicos no recuerden todos los productos que se encuentran en el mercado reaccionen con un juicio de valor frente a la compra. Así también lo plantea Garrido como:

“aquello que la empresa transmite particularmente sobre soportes tangibles y visuales o soportes materiales del discurso, los que son bien definidos y concretos”⁴

Con esto quiere decir que la empresa busca reconocimiento y recordación mediante soportes tangibles como el *packaging*. La imagen corporativa se construye para lograr objetivos pragmáticos y funcionales propios de la estrategia comunicación va más allá de los objetivos puramente estéticos.

⁴Molina Violeta, Imagen Corporativa, Gemagráfico, Ecuador, 2004

Las ventajas de que una organización construya una imagen en sus públicos como lo plantea Capriotti (1999)⁵ son:

- a) **Ocupará un espacio en la mente de los públicos.-** En la actualidad no basta con comunicar, es necesario ocupar un espacio en la mente de los públicos, si logramos esto existimos y si no, no existimos. Comunicar no garantiza dicha existencia, pero no comunicar perjudicaría más a la empresa, las decisiones del mercado se toman en función de familiaridad.
- b) **Facilitará su diferenciación en las organizaciones competidoras creando un valor para los públicos.-** Por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado, los públicos la consideran como una opción o alternativa diferente y válida respecto a otras organizaciones. El beneficio mutuo es una de las claves de éxito en las empresas de futuro.
- c) **Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra.-** Los públicos dispondrán de información adicional sobre organización, con ello las empresas con imagen corporativa o de marca consolidadas podrán minimizar el impacto, respecto de la influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y coyuntura.

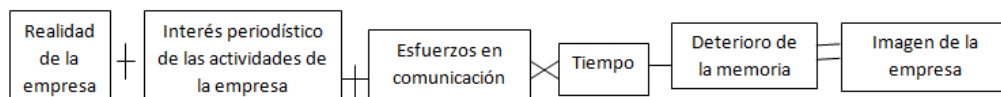
⁵Capriotti, Paúl (1999)La Imagen de Empresa: Estrategia de Imagen Corporativa, Editorial Ariel ,Barcelona

La imagen corporativa crea valor para la empresa aportando beneficios adicionales para la misma como: atraer mejores inversiones, mejores trabajadores y permitir vender mejor sus productos y servicios.

1.3 Formación de la imagen corporativa

La imagen surge como el resultado de una serie de impresiones, así lo plantean diversos autores que estudian la utilidad práctica y que dan mayor énfasis al proceso de formación de la imagen corporativa. Cees B:M. van Riel (2001) en el libro Comunicación Corporativa, explica como Garbett autor de libros sobre imagen corporativa, toma algunos elementos que en su totalidad forman la imagen corporativa y los combina en la siguiente fórmula:

FIGURA 3. FORMACION DE LA IMAGEN CORPORATIVA



Fuente: Cees B:M. Van Riel, Comunicación Corporativa

El modelo deja claro como la empresa partiendo de un análisis situacional y a este sumándole la opinión pública, como es el caso de la prensa, hacen que se añadan los esfuerzos comunicativos para mantener, reforzar o reajustar la información emitida por la organización en un tiempo determinado con la finalidad de lograr los objetivos; esto no es suficiente si no se toma en cuenta que los mensajes mal elaborado pueden perjudicar en la retentiva de los individuos ya sea por el

bombardero de publicidad o simplemente que los mensajes no fueron estructurados para crear el impacto esperado. Todo esto da como resultado la formación e la imagen de la empresa que bien puede ser negativa o positiva.

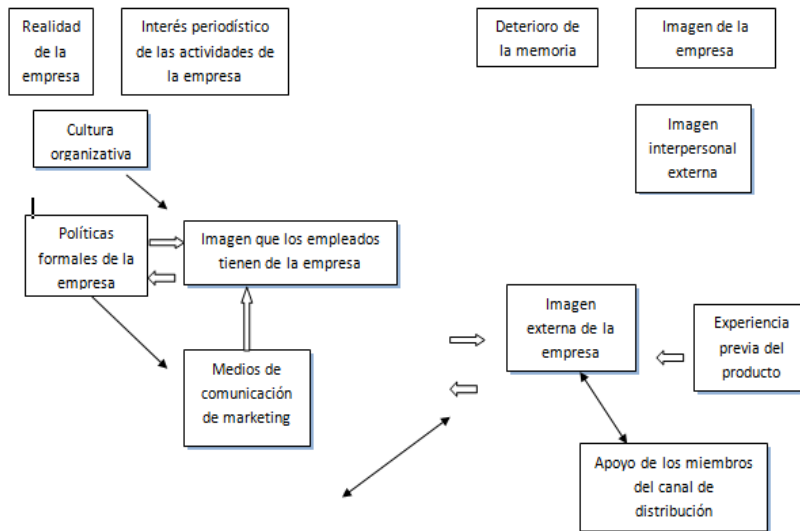
Kennedy, en su estudio sobre la formación de la imagen corporativa (1977), afirma que la imagen corporativa se basa:

“principalmente en nuestra experiencia global con la empresa, [...] es sobre todo el contacto personal con los empleados de la empresa lo que más influye en la experiencia que la gente acumula de la misma”⁶

Los empleados forman parte importante en la formación de la imagen de la empresa, como lo analizamos en la identidad corporativa, ellos forman parte de la cultura corporativa siendo ésta, el pilar fundamental en la comunicación de la identidad de la organización, así cada acto de sus empleados tiene en su imagen global.

FIGURA 4. CREACION DE LA IMAGEN CORPORATIVA

⁶Cees B.M., Van Riel, Comunicación Corporativa, Prentice Hall, Madrid, 2001



Fuente: Cess B:M: Van Riel, Comunicación Corporativa.

La estructura mental de la organización es el conjunto de rasgos o atributos que se otorgan a la empresa, ésta se forma en los públicos los cuales cumplen roles y ocupan un estatus con relación a la organización, cada uno de ellos interpreta y valoran la información, en función de los conocimientos que ya posee, cada público procesa de diferente manera los mensajes que le llegan y estos se analizan de forma estratégica para reaccionar frente a los mismos. Todo esto ayuda a la formación de la imagen de la organización, ya sea la esperada o simplemente la adquirida como reflejo de las acciones comunicativas, esta imagen puede ser positiva o negativa.

1.3.1 NIVELES DE IMAGEN

Dentro del ámbito empresarial podemos identificar diferentes niveles de imagen.

- ✓ Imagen de productos genéricos.
- ✓ Imagen de marca de producto o servicio
- ✓ Imagen corporativa o de marca corporativa
- ✓ Imagen del sector empresarial
- ✓ Imagen de país
- ✓ Imagen del usuario

La imagen de producto genérico: se refiere a la imagen que tienen los públicos sobre un producto o servicio en general, más allá de marcas o empresas.

La imagen el sector empresarial: hace referencia a la imagen que tienen los públicos sobre todo el sector en que se encuentra una organización y por lo tanto, influye de forma específica de la imagen de la organización. Así, la imagen que se tiene el sector industrial influirá en la imagen que se tiene de todas las empresas industriales: si la imagen sectorial es mala, aunque una organización e ese sector desarrolle adecuadamente su acción, su imagen se verá afectada por la imagen del resto del sector.

La imagen de país: es la representación o asociación mental que se realiza con un determinado país, más allá de si son atributos reales o ficticios de la nación en cuestión.

Donde mayor confusión se ha generado has sido en la definición de los conceptos de imagen en los que la organización está implicada directamente con la creación y

gestión de los mismos: imagen de marca e imagen corporativa. La imagen de marca es el significado que asocian los públicos con una determinada marca o nombre de un producto o servicio.

La marca es un nombre comercial, por el cual una empresa comercializa, personaliza u ampara sus productos o servicios.

Y por otro lado definimos a la imagen corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

De esta manera, **imagen corporativa** es un concepto basado claramente en la idea de recepción y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa.

- **Comunicación de la empresa:** es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria).⁷
- **Realidad Corporativa:** Es toda la estructura material de la empresa: sus oficinas, sus fábricas, sus empleados, sus productos, etc. Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la compañía.

⁷Capriotti, Paúl (1999) La Imagen de Empresa: Estrategia de Imagen Corporativa, Editorial Ariel, Barcelona

- **Identidad de la Empresa:** Es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, le distingue y diferencia de los demás, según Capriotti “.

Así también, CEES B:M., Van Riel, (2001) plantea en cuanto a los diferentes niveles de imagen el hecho de que:

“Las personas se forman una imagen de un objeto por medio de cadenas o redes e asociaciones que van construyendo durante un período de tiempo como consecuencia de estímulos que se acumulan lentamente. Esto lleva a la formación de un mosaico de impresiones que en, en conjunto, constituyen la imagen”⁸

Por lo tanto, el perceptor no necesita tener una imagen completa de un objeto para poder describirlo, recordarlo y relacionarlo con él; esto sucede con las empresas, todo lo que comunica y cómo lo comunica desde la realidad hasta la identidad hace que los públicos se formen una imagen de la misma.

1.4 Tipos de comunicación

1.4.1 Comunicación interna

⁸Cees B:M., Van Riel, Comunicación Corporativa, Prentice Hall, Madrid, 2001

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador a todo nivel, con o sin personal a cargo. Según Costa (1999), se origina como respuesta a la necesidad de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio y la competitividad son cada vez más rápidos.

No se debe pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y más aún en la etapa que estamos atravesando de globalización de los mercados y de las organizaciones. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos gerenciales del siglo XXI, donde todavía son muy pocas las empresas que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.⁹

De acuerdo con lo planteado por Muñiz (2005), muchas empresas no tienen en cuenta que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano e inculcarle una verdadera cultura corporativa para que se sienta identificado y sea fiel a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en un elemento clave para dar respuesta a esa necesidad y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

⁹Costa, Joan, La Comunicación en acción, Ediciones de la Ciencias Sociales, España, 1999.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, este ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, su funcionalidad, su jerarquía, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, como lo señala Lucas Marín (1997), se debe tener en cuenta que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por lo anterior, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos establecer dos: **Ascendente**, el cual se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y **descendente**, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. Como lo manifiesta Petit (1984), a menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde lo común es que sea descendente y donde los trabajadores son simples sujetos pasivos.

El diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. La retroalimentación es fundamental en este tipo de comunicación. Tal y como lo expone en su obra "Marketing en el siglo XXI", el español Rafael Muñiz (1997) realza la importancia de esta retroalimentación ya que es muy común en el medio

empresarial confundir la comunicación con la información. La diferencia es precisa: Mientras que la información consiste en la **simple transmisión de mensajes**, para que exista comunicación se necesita una **respuesta por parte del receptor**.¹⁰

Es así como la cartelera es un medio informativo así como el manual de convivencia o el de funciones. Algunos medios de comunicación de relación indirecta son el buzón de sugerencias o la intranet corporativa que permiten interactuar pero no necesariamente de manera inmediata. El medio de comunicación más directo es la reunión periódica, la cual permite indagar y responder en ambos sentidos, a la vez que las áreas se comunican horizontalmente y tienen la posibilidad de coordinar sus esfuerzos, con o sin la intervención del gerente aunque siempre con su anuencia.

Buzón de sugerencias o la intranet corporativa que permiten interactuar pero no necesariamente de manera inmediata. El medio de comunicación más directo es la reunión periódica, la cual permite indagar y responder en ambos sentidos, a la vez que las áreas se comunican horizontalmente y tienen la posibilidad de coordinar sus esfuerzos, con o sin la intervención del gerente aunque siempre con su anuencia.

Para Gómez Bravo (1992), la reunión, el comité o el grupo de mejora constituyen la alternativa a los problemas que provoca una reducida comunicación interna o la ausencia de ésta. El concepto grupo de mejora nos sugiere optimismo. Su mención traslada a nuestra mente una actividad de adecuación, de progreso, de

¹⁰ Muñiz, Rafael, Marketing en el siglo XXI", el español (1997)

profesionalización y de adaptación a una situación que no es ideal. El concepto, aunque necesario, sigue siendo aún un desconocido, un convidado de piedra en muchas empresas. Su variabilidad y diferencia de características lo convierten en un fenómeno no institucionalmente implantado en nuestras organizaciones.¹¹

De hecho, su hábitat natural se encuentra en grandes empresas industriales. Tienen muchas denominaciones: Grupos de mejora, círculos de calidad y otros más que indican la falta de precisión conceptual sobre el tema; pese a ello su finalidad es la misma, la mejora de la organización de la empresa. La forma concreta que adopte cada uno de ellos está en función de la empresa en que se desarrolle y de quién decida tomar parte en él. Los trabajadores que componen cada uno de estos grupos son indispensables en su estructura y configuración.

¿Pero qué aporta una reunión periódica? Permite la constitución de una actividad estructurada y crea un canal de comunicación que puede conducir eficientemente las iniciativas de los empleados e incrementar con ello la competitividad empresarial. Son las organizaciones quienes activan este procedimiento para mejorar la participación en la empresa, mediante la búsqueda de una mejora de la organización, de sus procesos y tareas, en todas sus áreas. Los grupos de mejora pretenden y permiten la satisfacción del cliente interno, pero para ello la reunión ha de ser periódica, dinámica y participativa. Aun cuando se quiera criticar la omnipotencia del jefe en la gestión de la reunión, siempre es procedente que se

¹¹Gómez Bravo, Comunicación Interna, 1992

mantenga el control y que el gerente no sólo sea un guía sino también un “definidor” de situaciones que requieren evitar dilatadas discusiones y rápida toma de decisiones.

Esto se traduce en soluciones concretas tales como celebración de reuniones eficaces, análisis de los procesos productivos, de las condiciones laborales de los empleados, algunos autores consideran que estos grupos no pueden tener una jerarquía como tal, sino que deben establecerse desde la igualdad y con un fin común. Este trabajo disiente de esta perspectiva y considera que basar las reuniones que mejorarán la comunicación y la productividad en un planteamiento utópico es arriesgado y de un resultado poco prometedor: Se puede entrar en el libertinaje. Ahora bien, se requiere del cumplimiento de una serie de actividades para que la herramienta tenga efectividad:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).

- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

Aun cuando estas actividades puedan variar, la función del grupo de mejora no finaliza hasta que el plan de implantación de soluciones, es decir, la puesta en marcha de las acciones propuestas, no ha concluido y ha existido un minucioso seguimiento de las mismas. Es entonces cuando estos grupos adquieren su significación plena. No sólo como sistema de mejora de la empresa. También sirven como espacio de canalización de las ideas y propuestas sobre la mejora en el trabajo, permiten la cooperación y, en definitiva, buscan la excelencia para su empresa primando, en este camino, la comunicación.¹²

1.4.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

¹²Harrington, Comunicación Interna y sus Herramientas, 1993

La comunicación externa de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

La comunicación externa es la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación: Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno. ¹³

La comunicación externa con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración. Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados,

¹³Harrington,Comunicación Externa y sus Herramientas,1993

comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia. Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna.¹⁴

La comunicación externa es parte fundamental en una organización, como se dice en las explicaciones anteriores es una transmisión y recepción de datos que son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, principalmente con los clientes, intermediarios, proveedores, competencia, etc. Gracias a esta comunicación externa nos damos a conocer en el campo gracias a nuestras cualidades, de esta comunicación depende la imagen que tendrán nuestros

¹⁴Baéz, La Comunicación Efectiva,2000

clientes principalmente y de que tanto estén dispuestos a adquirir nuestro servicio, la comunicación externa es igualmente importante que la comunicación interna.

Generar una imagen positiva de la organización es uno de los objetivos de este tipo de comunicación, la cual se puede lograr fomentando en los empleados ese orgullo de permanecer a la organización, es decir crear un sentimiento de permanencia, que cuando existe en el empleado genera que este mismo de una buena recomendación y una imagen que lo ve sentirse orgulloso a la organización que pertenece, esto nos genera una invaluable comunicación externa.¹⁵

1.5 Herramientas de comunicación

¹⁵Baéz, La Comunicación Efectiva,2000

Las Herramientas más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son los siguientes:

1.5.1 Herramientas de comunicación interna

El Manual del empleado:

Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

Puedes incluir todo aquello que consideres oportuno la filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente) Informa a los superiores la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados lo que generaría repercusiones negativas por empleados descontentos.¹⁶

Algunas empresas piden a los empleados que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa, teniendo en cuenta que de ningún modo es un contrato.

¹⁶ Lite, Marisa del Pozo, Gestión de la comunicación interna y externa en las Organizaciones, 2000, Editorial EUNSA, España

Todos los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problema laboral. Una empresa puede comunicar con todo detalle una política a través del manual de empleado.¹⁷

Comunicaciones escritas:

Los memorandos (o escritos que deben ser recordados) son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa.

Boletín Informativo:

Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

Comunicación electrónica:

El correo electrónico o e- mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red.

Portal del Empleado/ INTRANET.

Los usuarios más frecuentes de la Intranet son el personal de las oficinas y los mandos intermedios. Por eso en las empresas en las que exista personal de fábrica

¹⁷COOLIARD, Claude-Albert. Instituciones de RP internacionales. Fondo de Cultura Económica Ediciones. Madrid 1977.

o personal que no tenga acceso ordinario a ordenadores habrá que implantar otra herramienta de comunicación eficaz para ellos, como puede ser el tablón de anuncios o el boletín.

Reuniones:

Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.

Retiros:

Han ganado popularidad en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo como por ejemplo un refugio de montaña donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas tales como el golf.

Otros tipos de empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciar a ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios en la organización.¹⁸

Comunicaciones informales

Comúnmente llamados como rumores de la oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la

¹⁸Mg. Margarita Sánchez, catedrática de la unidad curricular Comunicación Corporativa de la escuela de comunicación social de LUZ,

oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.

Gestión mediante paseos:

Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tenga las oportunidades hacer sugerencias, reclamos

Estudios de actitud / MOTIVACIÓN

Lo que se le pide al empleado que respondan como se sienten con respecto al trabajo que realizan, a su supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las repuestas que den diferentes subgrupos al estudio de actitudes del empleado. Las respuestas que den diferentes subgrupos al estudio pueden comprarse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionales la atención que necesiten.¹⁹

Procedimientos de apelación:

Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.

¹⁹BLACK., SAM. **ABC de las relaciones públicas**. Ediciones Gestión 2000, S.A. 2da. Edición 1996Barcelona España

El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

Sistema de sugerencias:

Está diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir los siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

- Tener un Comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas
- Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado
- Establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia.²⁰

Premios de reconocimiento:

Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la

²⁰ Lite, Marisa del Pozo, Gestión de la comunicación interna y externa en las Organizaciones, 2000, Editorial EUNSA, España

organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. El premio al empleado del mes de Mc Donald's consiste en un cartel que se pone en cada uno de los restaurantes de manera que lo puedan ver empleados y clientes.

Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores al obtener la información por parte de los empleados deben actuar sobre las mismas para lograr el cambio que se espera sino los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar.

Segundo la información debe utilizar con ética, no se debe utilizar de forma negativas (despedir a un empleado por estar descontento) tercero algunos de los métodos deben utilizarse de forma confidencial puede ser por ejemplo por una consultora.

1.5.2 Herramientas de comunicación externa

En función de la complejidad del proceso comunicativo y teniendo en cuenta uno de los axiomas más importantes de la comunicación: Es imposible no comunicar. No se puede dejar librada al azar la comunicación de la empresa, debe planificarse estratégicamente, para que se convierta en una herramienta de gestión útil para alcanzar los objetivos de negocios.²¹

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, el cual debe involucrar a cada área de la empresa. De qué sirve tener un excelente aviso publicitario, si la recepcionista atiende de mala gana a los proveedores, o, si los

²¹ Lite, Marisa del Pozo, Gestión de la comunicación interna y externa en las Organizaciones, 2000, Editorial EUNSA, España

vendedores atienden desalineados a los clientes, nuestro aviso publicitario pasaría a ser un gasto y no una inversión. Por lo cual debiéramos pensar en comunicaciones de marketing integradas, entendiendo a las mismas como nuevo modo de mirar la totalidad, donde antes solo se veían partes tales como la publicidad, las promociones, la comunicación interna, el marketing directo, las relaciones públicas ahora se trabajan como un todo integrado, buscando la sinergia de cada una de las partes.

El abanico de tácticas de comunicación es muy amplio, tan amplio como nuestra creatividad, pero las podríamos categorizar en:

- **Tácticas de Comunicación Interpersonal**

Se busca involucrar de un modo directo al consumidor. Buscan el diálogo y la interacción cara a cara. Ejemplo: la participación en exposiciones y ferias, la organización de eventos especiales, etc.

- **Tácticas de Comunicación Corporativa**

Su objetivo es reforzar la identidad de la empresa. Son necesarias pero pierden eficacia si no se refuerza con otras acciones. Su costo – beneficio es bajo. Ejemplo: Newsletter electrónico, material promocional (folletería, catálogos, etc.), sitio Web, entre otros.

- **Tácticas de Relaciones Públicas.**

Son acciones dirigidas a los medios de comunicación, se buscan menciones no pagas en los mismos. Para ello se implementan: gacetillas de prensa y se elabora una carpeta de presentación para los periodistas.

- **Tácticas de Publicidad y Promoción**

Por lo general, persiguen objetivos de marketing ya sea para incrementar la venta o posicionar una marca. Ejemplo: publicidad, marketing directo, promociones.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, que consiste en prever y decidir las acciones que se desarrollarán en función de objetivos comerciales, que marquen un horizonte claro y permita llegar a un futuro deseable.²²

²²Lite, Marisa del Pozo, Gestión de la comunicación interna y externa en las Organizaciones, 2000, Editorial EUNSA, España

1.6 Públicos

Cuando nos referimos a las Relaciones Públicas constantemente citamos a los públicos, es necesario entonces conocer el significado de estos:

“El público consiste en grupo de personas que se nucléan de manera espontánea alrededor de una discusión acerca de algún acontecimiento público y llegan a una decisión u opinión colectiva”²³

Los públicos son pues aquellas personas, grupos u organizaciones que se ven afectadas de una u otra manera con las decisiones y actividades que la empresa desarrolla. Los públicos, además, adquieren importancia cuando son los sujetos donde se forma la imagen de la organización mediante la interpretación de los mensajes que salen de esta y que son captados e interpretados por los públicos de una manera positiva o negativa.

Además, los públicos de una organización están siempre atentos y vigilantes de los mensajes o comunicaciones que la empresa envía de manera directa o indirecta hacia ellos, y los temas de interés que los motivan son aquellos referentes a la empresa a la que se encuentran relacionados, ya que como nos explica el catedrático Gustavo Cusot, “público es el conjunto de un grupo social que, sin estar unidos físicamente reaccionan ante un estímulo común, o bien se

²³ Mc QUAIL, Denis. Sociología de los Medios Masivos de Comunicación. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1969

encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana”.²⁴

Los públicos además tienen diferentes características y por ello, los mensajes que envía la organización deben tomar en cuenta estas diferentes para llegar de manera efectiva a cada uno de ellos. Estas características distintas también influyen como es lógico en la interpretación de la imagen de la empresa que estos desarrollan.

Estas características distintas también han evolucionado en el tiempo, así pues como se explica en el libro Relaciones Públicas, Tácticas y Estrategias de Denis Wilcox, “ las tendencias del público de los noventa difieren en muchos aspectos respecto de la de los 30, por ejemplo, en los siguientes modos que son significativos para el el especialista en relaciones públicas”.²⁵

Aquí se detalla algunos cambios de importancia como:

1. **El público está cada vez más orientado hacia lo visual:** El impacto social tan marcado que produjo la introducción de la televisión en la vida cotidiana del hombre es la causa de este fenómeno. En la actualidad la televisión no solo es una fuente de entretenimiento, sino que se ha convertido en la fuente más fiable de las noticias e informaciones que

²⁴CUSOT,Gustavo. Folleto de Imagen Corporativa. Ecuador, 2002

²⁵WILCOX,Denis,AUTT,H. Philips,Relaciones Públicas. España. Editorial Addison Wesley. 2000.Pag.255

poseemos. Sustituyendo por ende los periódicos, revistas y noticieros por radio.

2. **Se genera un apoyo ferviente para problemas puntuales:** Los miembros de un público, pueden involucrarse de manera tan fuerte en los temas que los implican, que apoyarán o mostrarán su rechazo de manera tan ferviente que pueden constituirse en un problema para el profesional de las relaciones públicas que debe estar vigilante de este hecho.

3. **Se da mucha importancia a las figuras públicas y a los famosos:** En los tiempos actuales las figuras públicas y los famosos como estrellas del deporte, actores y actrices de cine y televisión, y los músicos de moda, pueden ayudar a que sus seguidores se interesen por algún tema específico; por lo que no es extraño verlos en publicidades de productos o actos para recaudar fondos.

4. **Hay una fuerte desconfianza hacia la autoridad y se sospecha de una conspiración:** luego de muchos años de publicidad engañosa y de anuncios políticos incumplidos es lógico que la gente de hoy confía menos en lo que leen y escuchan, pues les parece un engaño más.

También la gran cantidad de problemas financieros, ha provocado que los públicos mantengan una actitud de sospecha ante una conspiración. Para corregir estos errores, es necesario que introduzcan programas de Relaciones Públicas que generen confianza y eviten los rumores.

5. El público internacional se expande con rapidez en términos de Relaciones

Públicas: La globalización, el crecimiento cada vez mayor de las corporaciones mundiales y la expansión de las actividades de empresas de menor tamaño hacia el extranjero, ha provocado que el profesional de las Relaciones Públicas se interese más y esté atento del acontecer mundial y no solo local.

Como podemos apreciar, las motivaciones e impulsos básicos del hombre han cambiado mucho a través de los tiempos, y seguirán cambiando de acuerdo a las tendencias futuras, por lo que es de gran importancia el control que haga el Relacionista de estos temas, para estar siempre bien enfocado en los proyectos que emprenda.

1.6.1 Clasificación de los Públicos

“Los diferentes públicos con los que una empresa se relaciona son los siguientes:

- Proveedores: Son las organizaciones o individuos que sirven a la organización elementos necesarios para su funcionamiento y la elaboración de productos o servicios.
- Los empleados: Son aquellos que se encargan de la transformación de los recursos en productos o servicios para la organización. Aquí se suele hacer una distinción entre empleados normales y los directivos, los cuales tienen poder de decisión dentro de la organización.
- Los consumidores: ya sean empresas o personas que adquieren productos o servicios para luego revenderlos a otros, o bien los usuarios o consumidores finales de los productos o servicios de la organización.

- El entorno social: tanto el barrio o ciudad o país donde está situada la organización.
- Instituciones o agrupaciones: aquellas que por su naturaleza o sector de actividad tengan relación con la organización (gubernamentales, financieras, sociales medios de comunicaciones, deportivas, educativas, ecológicas, etc).²⁶

Sin embargo, existen una clasificación que es la más conocida y aceptada dentro de las Relaciones Públicas, en la cual se divide a los públicos en internos y externos.

1.6.2 Público Interno

Es aquel que consta de individuos que se encuentran inmersos dentro de la organización y con quienes esta se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo.

Son las Relaciones Públicas que se dan con el propio personal de la organización y que pretenden establecer una comunicación recíproca entre directivos y empleados para que juntos colaboren en el logro de las metas propuestas por la organización.

Dentro de estos públicos es muy importante tomar en cuenta preceptos como los recursos humanos, su motivación y desempeño, para lograr la buena voluntad de los mismos, ya que si pretendemos proyectar una buena imagen exterior, es necesario que en el interno exista un ambiente propicio para ella.

²⁶CUSOT, Gustavo. Folleto de Imagen Corporativa. Ecuador, 2002

A veces este público tiene pocos intereses en común; pueden estar trabajando en el mismo proyecto, para la misma compañía y, sin embargo, entre ellos casi no existe simpatía o amistad. En ocasiones también los nuevos públicos o empleados recientes no tienen apego con su empresa y esto produce fricciones con los antiguos empleados. Otro punto de importancia son también aquellos empleados que trabajan en empresas de gran tamaño en donde existen diferencias entre los individuos que trabajan en la matriz de la compañía y los que se encuentran en las sucursales.

Además, un elemento de importancia que se debe tomar en consideración, es que este tipo de público debe conocer de manera amplia los objetivos y metas de la organización, así como su visión y valores corporativos. Si estos elementos son desconocidos por el personal, es misión de las Relaciones Públicas difundir la filosofía institucional en el interior de la empresa y reflejarla en el exterior de la misma.

1.6.3 Público Externo

Según María Luisa Muriel, los públicos externos o Relaciones Públicas externas serían las siguientes:

- “Con los accionistas o propietarios, inversionistas en general y organizaciones financieras.
- Con los clientes actuales y potenciales.
- Con los proveedores.
- Con el gobierno

- Con la comunidad y medios masivos de comunicación.”²⁷

Como se puede observar, este público se refiere a personas que no se encuentran dentro de la organización pero que si son afectadas con las decisiones o actividades que esta realiza.

“Tal vez la máxima diferencia entre un público interno y uno externo es que las personas como los empleados o accionistas que están conectados con una organización tienen cierto interés en ella, mientras que para el mundo externo cada compañía es solo otra organización y a menos que se encuentre la manera de despertar el interés de quienes se encuentran fuera de ella, tal vez no le presten mucha atención.”²⁸

En las relaciones con los clientes, al igual que en las establecidas con cualquier otro público, la organización deberá ser siempre sincera y veraz. Esto debería cumplirse en primer lugar por razones de ética, pero además, porque el hacer creer a los clientes algo que es falso, podría quizás reportar a la organización beneficios inmediatos, pero con el tiempo solo podrá traer desprestigio ante ese público, lo cual redundará como es lógico en efectos negativos en la imagen de esta institución. Esta norma debe ser aplicable no solo a los clientes sino a todos los públicos de la organización.

²⁷ MURIEL María Luisa, Comunicación Institucional. Ecuador, pag.20

²⁸ IDROBO VALAREZO, Claudia, Tesis de Grado, Mejorar la Imagen de la Dirección de Contratación Pública de la Contraloría General del estado, por medio de la optimización de la Comunicación. Ecuador, 2001, pag 47.

1.7 Estrategias de comunicación corporativa

Todo este conjunto de Formas Comunicativas otorgan a la Planificación de la Comunicación Corporativa de una organización una complejidad muy alta, más allá de los tradicionales planes de comunicación.

La determinación, adecuada y minuciosa, de las Formas Comunicativas por medio de las cuales se "expresa" la organización nos facilitará la labor de identificar y seleccionar el mix de actividades y medios más acertado para comunicar el Perfil de Identidad de la Organización.

Así, dentro del Plan de Comunicación, se deberán determinar:

- Cuáles son las Formas Comunicativas que más utilizadas en la organización en su contacto con los públicos,
- Cuáles de ellas están comunicando de forma planificada y cuáles comunican de forma espontánea (sin una intervención programada),
- Cuál es el impacto y el potencial comunicativo que tienen cada una de las Formas Comunicativas en los diferentes públicos.

- Cómo pueden utilizarse para comunicar, de forma efectiva, el Perfil de Identidad de la organización.

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

1.7.1 Esferas de comunicación integrada

El comunicador Joan Costa lleva varios años analizando el rol específico de los directores de comunicación (Dircom) en las empresas e instituciones. Su afirmación es rotunda y clara: “el Dircom es un estratega, generalista y polivalente”.²⁹

Costa plantea que las funciones del Dircom en muchas ocasiones se han entendido mal, especialmente durante los años noventa, cuando se consideraba que esta figura sólo se encargaba de coordinar los diferentes medios y mensajes que emite una organización. El mensaje de Costa -muchas veces polémico- se centra en destacar la importancia estratégica y polivalente de un Dircom.

Es evidente que la posición de un Director de Comunicación es clave en la construcción de la imagen pública. Aunque en ocasiones no se considera así, sus

²⁹COSTA,Joan, Esferas de Comunicación Integrada, 1980,Editorial Costa, Barcelona

atribuciones superan en mucho lo que se entiende por Gabinete de prensa, pues además de responsabilizarse de la relación con los medios, de la elaboración del manual de gestión comunicativa y del asesoramiento de la imagen institucional, el Dircom debe realizar actuaciones como la comunicación interna y externa, la comunicación institucional, la gestión de marca o imagen corporativa, la comunicación en periodo de crisis, el impulso de la cultura corporativa, relación pública e institucional, organización de actos y eventos, protocolo.

Figura 5: Diagrama del DirCom



Fuente: Costa Joan, Esferas de Comunicación Integrada

De la comunicación integrada a la estrategia

Fue por esta filosofía que está en la base del DirCom que lo he definido con la secuencia de estas tres palabras: estrategia generalista polivalente. Será oportuno precisar aquí el significado estricto de estas palabras en su propio contexto: el campo de la comunicación empresarial e institucional.

Estrategia

En primer lugar es innegable que la comunicación es, al mismo tiempo, “estrategia” y “acción”. O más exactamente, estrategia para la acción. Lo que esto significa es inteligencia para comunicar con éxito. Siguiendo este fundamento, que vincula irreduciblemente estrategia y acción, la comunicación empresarial debe dejar de considerarse como una clase de acción independiente de las demás formas de acción: la gestión de las personas y su desarrollo, la gestión de los recursos financieros y técnicos, de la acción productiva, comercial, etc. Si todos los recursos de que dispone la empresa son gestionados como tales, la comunicación no es sólo un recurso más, sino que debe ser congruente forzosamente con la estrategia general de la empresa y establecer la estrategia comunicativa. Ella abarca la acción factual (la de los hechos, los actos, la realidad) y la expresa y la difunde a través de la acción comunicacional (la de los mensajes, las relaciones, la cultura corporativa, los valores).

En este marco conceptual del DirCom, la primera palabra que lo define es, pues, la de estrategia, no la de “comunicador”. El DirCom no tiene como objetivo comunicar ni se le contrata para eso. Él solo actúa como comunicador cuando habla en representación de la empresa o de la institución (con las instituciones, los líderes de opinión, los medios de comunicación) en tanto que es el portavoz corporativo por delegación del Presidente. Está claro que el DirCom debe saber comunicar con todos, relacionarse bien, tanto por habilidad propia como por representar a la

entidad; lo cual da un sentido “político” a su cometido. Igual que cuando él traza la “política de comunicación” de la empresa o la organización.

Generalista

El segundo adjetivo, generalista, designa esta visión integral e integradora, que es la visión holística, total, global. Holismo es el principio de acuerdo con el cual “el todo es más que la suma de sus partes”. El concepto fue formulado por Jan Christian Smuts como una doctrina filosófica que preconizaba que el universo tiende a formar unidades de complicación creciente. En su más moderna acepción, el holismo constituye una de las constantes que encontramos en el pensamiento en red, en la teoría de sistemas y en la gestión de la complejidad.

Esta nueva visión ha inyectado en la empresa la conciencia de sí misma como una totalidad y no un mosaico de partes. Con ello ha superado definitiva e irreversiblemente la idea instrumental o mediática -por tanto, limitativa- de la comunicación, que hasta entonces había sido condenada a lo externo y proyectada al mercado.

La componente institucional de toda empresa (el proyecto empresarial que se instituye para durar por encima de lo circunstancial) ha sido rehabilitada y puesta en su máximo valor. Asimismo, la Cultura corporativa y la Comunicación organizacional o interna, la explotación estratégica de la Identidad corporativa, la cultura de Servicio

(que ha sustituido la cultura fabricante)³⁰, el Buen Gobierno, la Imagen Pública, la Reputación y la Responsabilidad Social, han sido las nuevas facetas de una complejidad creciente, que no es exclusiva de las empresas, sino de toda la sociedad.

El término generalista, junto con su sentido holístico posee el significado de una oposición fructífera. Designa el carácter “dialógico” de todo lo que es contrario y al mismo tiempo, complementario: el DirCom es un generalista en un contexto de superespecialistas. Los especialistas se ocupan cada uno de su parte y sólo de ella: es la lógica de la división del trabajo; para ellos el todo es su parte. El DirCom, estrategia generalista, se ocupa del Todo en función de sus partes, y también de éstas en sus interacciones formando el Todo.

Holismo

El DirCom se ocupa en concreto de lo que es más general, universal y permanente que hay en la empresa, y que se inscribe en su área institucional: el liderazgo del Presidente, el proyecto corporativo y la Imagen Pública de la empresa o de la Institución.

³⁰COSTA,Joan, Esferas de Comunicación Integrada, 1980,Editorial Costa, Barcelona

Polivalente

El tercer término, polivalente, viene a desmenuzar la idea, demasiado vaga que se tiene de un “generalista”. Con el adjetivo polivalente evocamos aquí la diversidad de las funciones y responsabilidades del DirCom. Para resumirlo en pocas palabras, el DirCom es creador de modos de acción: define la política y la estrategia de comunicación, el modelo de la Imagen; es colaborador directo del Presidente y del Consejo de Administración; miembro del staff de estrategias, del Gobierno Corporativo, de Responsabilidad Social y del Gabinete de Crisis. A todo lo cual dedica el 80% del tiempo.

El otro 20% se distribuye más o menos así: justo con el director de RRHH o Desarrollo de Personas, es co-responsable de la Cultura organizacional y la Comunicación interna. Con el Director de Marketing es co-responsable de la Imagen Corporativa. Con las demás Direcciones de la compañía ejerce como consultor puntual en lo que concierne a la estrategia comunicacional de sus Departamentos. También dedica algún tiempo a la investigación estratégica corporativa.

Capítulo II: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

2. Concepto e importancia

A lo largo de la historia, la humanidad ha presentado una misma necesidad: comunicarse. Esto ha estimulado a infinidad de autores durante la época contemporánea, a abordar el tema de la comunicación, propiciando la derivación de un sin número de ramas y propuestas que a su vez se combinan con otras ciencias y disciplinas.

El estudio de la comunicación organizacional, ha sido una rama, convirtiéndose en tema de interés e investigación para los estudiosos de la comunicación.

Antes de definirla y entrar a este ámbito hay que conocer dos conceptos preliminares: el dato y la información.

El dato según Chiavenato (2005) es “un registro o anotación respecto a un hecho o un caso determinado.”³¹ y aclara que los datos en sí carecen de sentido o significado, pues son sólo un grupo de signos no aleatorios que representan cantidades, acciones, cosas, etc. En cambio, “cuando un conjunto de datos tiene significado,

³¹Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Learning.

entonces tenemos información.” Con base en estos dos conceptos se puede ahora hablar de la comunicación.

La palabra comunicación viene del latín, *communis*, que significa “hacer común”. “El comunicador procura establecer una especie de comunidad con el receptor”³².

Berelson indica que la comunicación es "la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etcétera, a través de palabras, imágenes, figuras, gráficos, etcétera”³³

Es decir, la comunicación es producida para dar a conocer a otras emociones, sentimientos, formas de pensar, etc. a través de ciertos símbolos, signos y palabras que permitan que las demás personas reciban y entiendan el mensaje que se ha enviado. Así, comunicar no sólo significa enviar información o un mensaje, sino hacer que ésta sea común entre las personas involucradas en el proceso, lo que se llama comunicación eficaz, que más adelante se abordará.

Darío Rodríguez Mansilla (2001) apunta que “la comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión designificados”³⁴, lo que incluye aspectos con el mismo sentido para las personas que participan en el proceso y no sólo el transmitir algo.

³²Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Learning.

³³Barba G. F. y Cabrera P. J (13, mayo, 2003) *Diagnóstico de Comunicación Interna*

³⁴Rodríguez, M. D. (2001). *Gestión Organizacional*. México: Plaza y Valdés.

Pero Martínez de Velasco y Nosnik (2006), amplían el concepto de Berelson y Rodríguez diciendo que la comunicación es “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”³⁵. El llamado *Feed Back* o retroalimentación.

En esta definición se establece un contacto entre ambas personas por medio de las ideas, hechos o conductas, buscando una reacción con la otra persona de lo que se ha emitido.

Sin embargo, lo concerniente a la comunicación organizacional se lleva a cabo dentro de una empresa, que es “un grupo organizado, de duración más o menos larga, que generarán un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado mediante la contraprestación del precio”.³⁶

Chiavenato (2005) las explica como “un sistema racional de cooperación” puesto que las personas que la constituyen están dispuestas a cooperar entre sí de manera racional e intencional para alcanzar los objetivos planteados en conjunto, mismos que no podrían ser alcanzados de forma individual. De aquí el valor de cada individuo al formar parte de una.

Ahora bien, ¿cómo se organizan estos individuos? Para Koontz y Donell (1985) la comunicación en la empresa es la fuerza que une entre sí a las personas, a través de

³⁵ Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2006). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial*. México: Trillas.

³⁶ Marín R. E. (13, mayo, 2007) *La empresa como realidad*. Universidad de Huelva. Recuperado en octubre 27 del 2010

la cual pueden llegar a un punto de vista común, comprendiendo y cooperando para lograr los objetivos y fines organizacionales.

La comunicación organizacional abordada por Gerald Goldhaber es “un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”³⁷ pero también añade que es el estudio de este flujo de mensajes de las organizaciones.

Por su parte Homs (1998) refiere que la comunicación organizacional “es una actividad que tiene como objetivo la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información”³⁸

Y de acuerdo con María Rebeil Corella:

Es la que se encarga de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran una organización, tanto operativa como tangencialmente, y abrir espacios para la discusión de los problemas, buscando el logro de soluciones colectivas en beneficio del sistema para hacerlo más productivo³⁹

Es decir, la comunicación organizacional no sólo es el flujo de información, los mensajes o la imagen positiva sino también la discusión y solución de los problemas dentro de la empresa para tener un beneficio productivo.

³⁷Goldhaber Gerald,(1998).Comunicación en las empresas

³⁸Homs, Q. R. (1998). *La comunicación en la Empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

³⁹Hernández, L. (2009). *¿Vale la pena invertir en la comunicación organizacional?*

Para fines de esta investigación, se considerarán las siguientes definiciones, en las que Fernández (2006) y Andrade (2005) coinciden, en donde la comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas:

- Como un **fenómeno**, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.
- Se presenta también como una **disciplina** cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.
- Por último, se entiende también como un **conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros, o entre la organización y su medio, con el fin de que se cumplan mejor y más rápidamente sus objetivos.

La mejor forma de percibir la importancia de la comunicación organizacional en una empresa es a través de los beneficios que ésta le trae. Aunque es difícil medir el retorno de la inversión que puede proporcionar un departamento de este tipo porque sus resultados no se pueden calcular por volúmenes de ventas, “el carecer de éste puede afectar de diferentes maneras a la organización, ya sea por empleados desmotivados que disminuyen su productividad o por conflictos internos originados por la desinformación”⁴⁰

⁴⁰Hernández, L. (2009). *¿Vale la pena invertir en la comunicación organizacional?*

La comunicación organizacional es importante por la injerencia que tiene en distintas áreas: para promover su integración, superación y lograr los objetivos sin intervenir directamente en sus funciones. No tiene como finalidad inmiscuirse en las actividades de los otros departamentos pero sí favorece en su unidad y congruencia al mejorar el flujo de información y mensajes que manejan los trabajadores en ellos.

2.1 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo o empresa desarrolladas por Scott y Michel: *control, motivación, expresión emocional e información.*

1. *Control.* La comunicación sirve para *controlar* de varias maneras las conductas de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan, como el informar al jefe superior inmediato cualquier incomodidad laboral; o con la comunicación informal, donde el mismo grupo de trabajo presiona y controla al resto de los miembros al no hacer correctamente su trabajo o cuando uno es muy productivo y hace que los demás parezcan incompetentes.

2. *Motivación.* Se fomenta la motivación al aclarara los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es óptimo. Para hacer uso de estas herramientas, es indispensable la comunicación.

3. *Expresión de emociones.* También es un mecanismo fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de satisfacción o de frustración. La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

4. *Información.* En este caso facilita la toma de decisiones. Proporciona lo que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas de acción (Scott y Michel, 1976 en Robbins, 2004, p. 284).

2.2 Proceso de comunicación

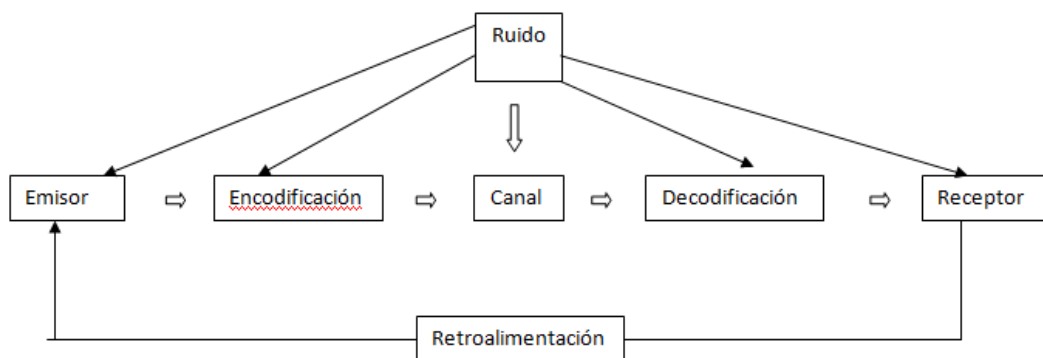
El amplio interés por la comunicación ha provocado el desarrollo de distintos modelos para ilustrar dicho proceso.

Según lo revisado anteriormente, entendemos por comunicación organizacional todos los mensajes que intercambie la empresa por medio de ideas, hechos o conductas, buscando una relación, donde pueda o no existir interacción o reciprocidad respecto a lo que se le ha emitido. También es la forma en cómo se realiza y las técnicas y actividades que se utilizan.

En este sentido, se optó por el modelo desarrollado por Shannon y Weaver así como el de Schramm, investigadores que se preocuparon por describir un proceso de comunicación que fuera útil para todas las situaciones y que se acopla a las necesidades de descripción del que se lleva a cabo en las empresas.

Los elementos que proponen son: emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. Mismos que se exponen en el esquema.

Figura 1. Diagrama del proceso de comunicación.



Chiavenato, I. (2005) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México:pág 413

Como se ve en el diagrama, el emisor codifica el mensaje, lo transmite por algún canal, luego debe ser decodificado y finalmente es recibido por el destinatario o receptor, que responde con la retroalimentación al emisor para que éste sepa lo que produjo el mensaje. Todo el proceso ocurre en un ambiente, de donde proviene el ruido, que puede conducir a que el emisor exprese equivocadamente su mensaje, o que sea encodificado de forma distorsionada, o que el canal no sea el más apropiado, inclusive que el receptor interprete el mensaje recibido distinto al que tenía el emisor cuando lo envió. A continuación se desarrollarán cada uno de los elementos citados en el proceso para comprenderlo mejor.

El emisor

Elemento importante del proceso, es el que “determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios”⁴¹ de lo cual derivan todas las demás unidades del esquema. Este emisor puede ser una persona o un grupo de personas con ideas e información y un propósito para comunicar:

- Mensaje
- Ruido
- Emisor Encodificación Canal Decodificación Receptor
- Retroalimentación

La encodificación

Encodificar es “poner una idea en un código”⁴² El trabajo que realiza el emisor es de traducir las ideas en algún tipo de signo que tenga un significado claro y comprensible para el receptor.

Los signos pueden ser verbales, gestuales, escritos o una combinación de ellos, según la elección del emisor para transmitir su mensaje.

Existen por lo menos cuatro factores propuestos por Martínez et al. (2006) que intervienen en la encodificación y que pueden aumentar la fidelidad en la

⁴¹Costa, J. (1999). *La Comunicación en Acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. España: Paidós.

⁴²Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2006). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial*. México: Trillas.

comunicación, es decir, la posibilidad de éxito en la comunicación con el emisor, su propósito, sus mecanismos de encodificación y sus mensajes.

1) Las *habilidades comunicativas*, son ideas bien pensadas, facilidad de palabra y empleo de palabras claras, conocimiento de la oratoria, reglas gramaticales y todas aquellas destrezas que le permitan al emisor modificar su mensaje de acuerdo a lo que quiera decir.

2) Las *actitudes* se pueden definir como los sentimientos de atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, asuntos, temas o situaciones.

3) El *grado de conocimiento* se refiere a el que tiene el emisor sobre el tema que está tratando. Éste puede variar desde un alto grado de especialización, hasta su poca o nula información. Es claro que a mayor conocimiento, la posibilidad de tener una comunicación exitosa se incrementa y viceversa.

4) La *posición dentro del sistema que tiene el emisor*, referente al grupo al que pertenece, región o país en donde a vivido. Dentro de la empresa es en relación a sus funciones, prestigio que tiene ante los demás, grado de responsabilidad, personal a su cargo y todo aquello que lo relaciona con las personas que se encuentran en el mismo contexto.

Estos elementos son muy importantes que siempre se deben considerar, puesto que afectarán también la forma en que el receptor habrá de responder a los mensajes que se le envían.

El mensaje

Martínez et al. (2006) señalan que el mensaje “es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor” En él intervienen de manera directa los cuatro factores antes citados teniendo como resultado del proceso de encodificación un mensaje estructurado.

Al interior de las empresas lo que se transmite es de principal importancia y no sólo eso, sino también la forma en cómo es transmitido debido a que el mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y decodificación del mismo pueden variar por la intervención del ruido tanto del emisor como del receptor.

El canal

Una vez que el emisor ha encodificado su mensaje debe transmitirlo al receptor a través de un medio que “es todo aquel conducto por el que podemos enviar un mensaje.”⁴³

Al momento de transmitir un mensaje se debe tomar en cuenta la existencia del código para que se entienda lo que transmitirá. Un código es “cualquier grupo de símbolos capaz de ser estructurado de manera tal, que tenga significado para alguien”⁴⁴

⁴³Homs, Q. R. (1998). *La comunicación en la Empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

⁴⁴Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Netbiblio.

Estos códigos se pueden ejemplificar de diferentes formas como el que normalmente usamos – el alfabeto o el idioma— que son utilizados comúnmente pero que se necesita conocer los elementos que lo conforman para poder entenderlo.

Asimismo, debe considerarse que para cada canal debe utilizarse el código que mejor convenga, para lograr que la transmisión del mensaje le llegue como se desea al receptor.

El canal es el portador del mensaje y es escogido por el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal.

Robbins (2004) menciona una pequeña clasificación de los canales:

- Formal, estos canales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros. Siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa.
- Informal, en este tipo de canales se incluyen los de carácter personal o social que usa la empresa entre las personas de la organización, independientemente del puesto que ocupan en ella. Estos, contrario al anterior, no siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa ni canales ni procedimientos formalmente.

Para aumentar la efectividad comunicativa, Martínez et al. (2006) concretan que siempre se hablará de “ver qué tipo de canal es el más adecuado para el mensaje que queremos transmitir, los receptores que lo recibirán y la respuesta que busco en ellos”⁴⁵.

Antes de continuar, es importante hacer hincapié en el tema de los canales informales. Y es que la mayoría de las veces, cuando se habla de comunicación informal, se tiende a relacionarla con una de sus modalidades: el rumor, y por ello la consideran tan negativa.

Martínez et al. (2006) asegura que la comunicación informal puede transmitir noticias y comentarios no dañinos a la organización e, incluso, benéficos y normales.

Una de las causas del surgimiento de este tipo de comunicación es la necesidad de la gente por entrar en contacto tratando de establecer bases para una relación personal.

⁴⁵Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

En cambio el rumor, parte de la comunicación informal, “se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales”⁴⁶, es decir, sin ir dirigida a las personas específicas ni siguiendo canales específicos.

Una de las condiciones que originan y divulgan el rumor es conocer un acontecimiento de importancia general o sospechar su existencia, pero que oficialmente se quiere manejar como si no existiera, o bien, no se da todavía información oficial.

Por otro lado, es trascendental considerar que los canales de comunicación tienen características específicas que hay que tener en mente para poder elegir el más adecuado.

Robbins menciona que “los canales en las empresas difieren por su capacidad de comunicar información”⁴⁷. Algunos son ricos en el sentido que tienen la capacidad de 1) manejar varias claves de información al mismo tiempo (palabras, posturas, expresiones del rostro, gestos, entonaciones), 2) facilitar una retroalimentación

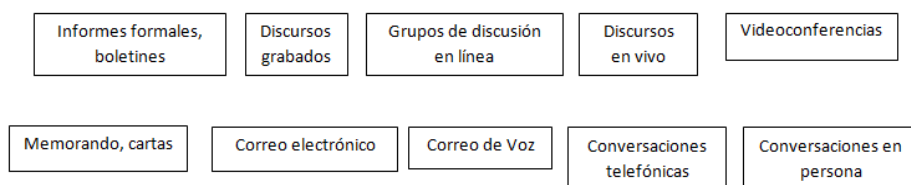
⁴⁶ Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2006). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial*. México: Trillas.

⁴⁷ Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación. Pág. 295

rápida (verbal o no verbal), y 3) ser muy personales. Otros por el contrario no abundan mucho en estos tres factores o en uno más que en otro.

En la siguiente figura se muestra la riqueza de información de algunos canales de comunicación expuesto por Robbins.

Figura 2. Riqueza de información en los canales de comunicación.



Fuente. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

En la figura 2 se observa que las conversaciones en persona son las que más riqueza de canal tienen porque permiten comunicar la mayor información en un episodio de comunicación; es decir, ofrece muchas claves de información, retroalimentación inmediata y el toque personal de estar ahí presente. Por el contrario los medios escritos impersonales, como los informes formales o boletines, son los menos ricos.

Es importante resaltar que “mientras mejor escojamos el canal para transmitir nuestros mensajes, la posibilidad de ruido e interferencias no deseadas en nuestra comunicación se minimizarán”⁴⁸

⁴⁸ Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2006). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial*. México: Trillas.

El receptor

Victoria Vargas define al receptor como “La persona (o personas) que recibe (n) un mensaje del emisor”⁴⁹. “Es el sujeto, también llamado destinatario, al que se le dirige el mensaje”

Al igual que el emisor, el receptor está afectado por sus habilidades comunicativas, por ejemplo saber escuchar; sus actitudes, hacia sí mismo, hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje; el grado de conocimiento sobre el tema que se comunica y su posición dentro del sistema, es decir su estatus.

La decodificación

Al final del proceso el mensaje es decodificado por el receptor, quien debe “pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e intérprete el mensaje que le envió el emisor”⁵⁰

Es importante decir que “el receptor interpreta los mensajes sobre sus propias experiencias” (p.18) por lo que es crucial al momento de enviar el mensaje tener previo conocimiento de quién (es) es (son) el (los) receptor (es) y así tratar de adecuar lo que comunicamos a las características de quien lo recibirá.

⁴⁹Valle, M. (Abril-Mayo, 2003). *La comunicación organizacional de cara al siglo XXI*. Revista *Razón y Palabra*. No. 32. Recuperado en Agosto 23 de 2010, de la página <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n32/mvalle.html>

⁵⁰Martínez G. A. (2004) *La importancia de la inducción estratégica*. Recuperado en noviembre 10 de diciembre 2010, de la página <http://www.esmas.com/emprendedores/ideasenpapel/equipointerno/491416.html>

La retroalimentación

Homs (1998) refiere que “la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas”⁵¹ es decir, de todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana. Sin embargo, existe algo que es indispensable para cumplir con esta función dinámica: la retroalimentación.

En el proceso de comunicación la retroalimentación es “la respuesta generada como consecuencia del mensaje y enviada al emisor original de la misiva”, es un elemento básico e importante.

Cabe citar que la retroalimentación es la que “suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje”⁵² misma que permite saber al emisor si el mensaje fue o no recibido y si ha tenido la respuesta que pretendía.

Homs (1998) define dos tipos de retroalimentación: “uno que se genera en el intercambio de información y otro que no es más que la certificación de que el mensaje original fue recibido, bien interpretado y con sentido correcto en que fue enviado”⁵³

Dentro de la empresa, la retroalimentación puede llegar de muchas formas y Martínez et al. (2006) las clasifica de la siguiente forma:

⁵¹Homs, Q. R. (1998). *La comunicación en la Empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

⁵²Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2006). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial*. México: Trillas.

⁵³Homs, Q. R. (1998). *La comunicación en la Empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

- *Retroalimentación directa*, es cara a cara a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales.
- *Retroalimentación indirecta*, a través de demandas de alta calidad en el trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas con las que trabaja, etc.

Ruido

El ruido “es el factor que se puede presentar en cualquier etapa del proceso, desviando o cambiando la intención real de la comunicación”⁵⁴

Estas intervenciones se encuentran ligadas a cualquier momento del proceso, desde la emisión del mensaje con el emisor, la encodificación, el mensaje, la decodificación y el receptor; provocando malos entendidos, confusiones, desinterés e incluso impidiendo que el mensaje llegue a su destino.

Los ruidos más comunes que alteran la situación comunicativa se clasifican, según lo explica María Fonseca (2005)⁵⁵, de acuerdo con el elemento del proceso al que afectan de forma directa; hay varios tipos:

- *Ruido psicológico*, se presenta en el emisor y receptor. Es un estado anímico mental o emocional producido por la situación que se vive, tensión, tristeza, angustia, enojo, apatía, etc.

⁵⁴Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2006). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial*. México: Trillas.

⁵⁵Fonseca, Y.M. (2005). *Comunicación oral. Fundamentos y práctica estratégica*. 2ª edición. México: Pearson educación.

- *Ruido fisiológico*, consiste en molestias o incapacidades del organismo humano del emisor y receptor, por ejemplo, pérdida de la vista, oído, ronquera, malestares o dolores corporales, hambre, cansancio, etc.
- *Ruido semántico*, se presenta en el mensaje, en su contenido. Por ejemplo las palabras empleadas pueden tener un significado confuso, equivocado o desconocido por el emisor.
- *Ruido técnico*, se presenta en medio y canal que transmite el mensaje; por ejemplo, manchones de tinta en textos impresos, palabras ilegibles o borrosas, interferencias en el sonido y la imagen del televisor, etc.
- *Ruido ambiental*, son alteraciones naturales del ambiente, como lluvia, truenos, calor, frío, etc.; y alteraciones artificiales producidas por maquinas, aviones, autos, martillos, campanas, teléfonos y muchos más.

2.3 Flujo de comunicación en las organizaciones

Por medio de la comunicación, Ramos (2002) asegura que “el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo”⁵⁶

Así es como se llega a la construcción de la empresa, la cual está integrada por diferentes mandos y, por tanto, diversas formas de comunicación. Esto se une con lo previamente hablado de los canales formales e informales dentro del proceso.

⁵⁶Ramos, P. C. (2002). *La Comunicación: Un punto de vista organizacional*. México: Trillas.

Robbins (2004) explica que dentro de los canales formales se encuentran dos direcciones: descendente y ascendente, definidos como:

a) Descendente

Es la que pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Este tipo de comunicación tiene como fin crear empatía y generar un clima de trabajo conjunto para encontrar la manera de resolver los problemas de la organización.

Los gerentes o jefes de grupo se dirigen de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño, etc.

Algunos de los medios son las conversaciones, juntas, mensajes en publicaciones de la organización, correo electrónico, telefonemas, memoranda, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos.

b) Ascendente

Es la comunicación que se dirige a un nivel superior en la organización. Sirve para la retroalimentación a los superiores, informales del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales.

También mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, sus compañeros y la organización en general.

Algunos de los ejemplos de este tipo de comunicación son los informes de desempeño, las urnas de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, los procedimientos de quejas, las discusiones entre superiores y subordinados, etc.

Por otro lado dentro de los canales informales se encuentran la dirección horizontal.

c) Horizontal

Es una comunicación que tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupo al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango.

Este tipo de comunicación surge porque ahorran tiempo y facilitan la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero lo más habitual es que surjan informalmente como atajo en la jerarquía vertical y para hacer expeditas las actividades.

Es deseable que en toda compañía existan canales formales e informales, así el flujo de información estará dirigido en todas las direcciones y hacia todos los trabajadores. Pero a su vez estos deben ser combinados con la comunicación preventiva y correctiva, definida por Homs (1998⁵⁷) como tipos de comunicación en la empresa:

1. Comunicación de tipo preventiva.

Este tipo de comunicación “es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas graves que resolver; se implementa para evitar que aparezcan”

2. Comunicación de tipo correctiva.

Es la que “por el contrario responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron” y que pueden presentarse como rotación de personal, huelgas, ausentismo, etc.

⁵⁷Homs, Q. R. (1998). *La comunicación en la Empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

2.3.1 Comunicación efectiva o eficaz

La diferencia entre enviar y compartir información es crucial para poder tener una comunicación eficaz. Recordemos que: para que haya comunicación es necesario que la información sea recibida y entendida por el destinatario. La información que sólo se transmite, pero que no es recibida ni entendida, no fue comunicada.

Comunicar significa conseguir que determinada información o mensaje sean comunes para una o más personas⁵⁸

Por esta razón se incluye la etapa de retroalimentación, pues con ello se sabe si es recibida y entendida como el emisor la envió inicialmente. Pues “al producirse una comunicación, el comunicador espera lograr cierto resultado, es decir, espera que su comunicación sea efectiva”⁵⁹

La comunicación efectiva es entonces aquella que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir.

Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido. Los efectos a lograr son los cambios de comportamiento, actitudes, opiniones y en la conducta aparente del receptor como respuesta al mensaje que se le ha enviado.

⁵⁸Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Learning.

⁵⁹Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2006). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial*. México: Trillas.

“Sin embargo, para poder lograr cualquier cambio, el mensaje debe ser importante para el receptor, es decir, debe causarle un cierto impacto”⁶⁰. Asimismo, dependerá no sólo de las habilidades del emisor sino del conocimiento del receptor y de su experiencia total para lograrlo.

Luego de lo dicho, Martínez et al., (2006) realizan una serie de consideraciones que el emisor debe tener en cuenta de forma general para una comunicación efectiva:

- Clasifique sus ideas antes de comunicarlas.
- Examine el propósito de sus mensajes.
- Considere el contexto (físico y humano) en el que comunicará sus mensajes.
- Cuando sea apropiado y posible, consulte con otras personas para diseñar más adecuadamente su comunicación.
- Cuando comunique, esté atento al contenido de su mensaje y a la forma de expresarlo.
- Trate de ver cuáles son las necesidades e intereses de su receptor.
- Dé seguimiento a sus comunicados.
- Asegúrese de que su conducta reafirma su comunicación.
- Busque no sólo ser entendido sino también entender los mensajes de los demás.

⁶⁰Díaz, J. L. F. (2005). *Análisis y planteamiento. Con aplicaciones a la organización policial*. 1ª. Ed. San José, Costa Rica: EUNED.

2.3.2 Necesidades de comunicación en la empresa

Cuando se observa el contenido de los medios a través de los cuales las empresas se comunican con su personal, Andrade (2005) comenta que frecuentemente se encuentran enormes cantidades de información a la que bien se le podría llamar, al igual que la comida, que engorda mucho pero no nutre: “chatarra”⁶¹.

La información chatarra es “aquella que no satisface necesidades específicas, que interesa a pocas personas y que hace que los medios en general tengan una baja aceptación y credibilidad en la organización”⁶²

Andrade (2005) explica que en diferentes investigaciones se ha presentado la existencia de un amplio número de asuntos que los empleados están interesados en conocer, los cuales básicamente se pueden agrupar en tres categorías:

- *Información relacionada con la organización.* Se incluye todo lo relacionado con lo que es y hace la organización.
- *Información acerca del trabajo.* Ésta se relaciona con la información que necesitan las personas para “saber qué se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas”.
- *Información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.* “Las personas requieren saber todo lo que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar

⁶¹Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Netbiblio.

personal y familiar”, como: prestaciones, beneficios, actividades culturales, sociales y deportivas, entre otros.

Para la satisfacción de las anteriores necesidades de comunicación en la empresa, existen diferentes clases de mensajes que dependen de la información que se requiera transmitir. Andrade precisa cinco tipos de mensajes

1. **Informativos o de contexto:** cuyo objetivo básico es que las personas sepan lo que está pasando en su empresa.

2. **Directivos:** que le dicen a la gente qué debe hacer y qué se espera de ella (instrucciones concretas, acciones a tomar, normas y disposiciones diversas que hay que cumplir).

³²Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Netbiblio.

3. **Motivacionales:** que buscan la participación y el involucramiento del personal en los proyectos y programas de cambio que emprende la organización.

4. **De apoyo:** el objetivo es proporcionar la información que las personas requieren saber en situaciones de crisis organizacional.

5. **De desempeño:** que proporcionan retroalimentación y reconocimiento, elementos indispensables para que los colaboradores mejoren sus resultados.

De no seguir los puntos anteriores, el público interno no podrá satisfacer plenamente sus necesidades de información, debido a que “dentro de las organizaciones, el sistema de comunicación tiene unidos a todos los demás”⁶³ por lo tanto, “es

⁶³Ramos, P. C. (2002). *La Comunicación: Un punto de vista organizacional*. México: Trillas.

importante valorar lo que piensan los integrantes de la organización acerca de la comunicación, ya que este proceso involucra y afecta directamente a cada miembro”

2.4 Cambio Organizacional sus efectos y causas

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

2.4.1 Proceso de Cambio

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio.

2.4.2 Cambio Organizacional

"La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio"⁶⁴

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser " quien no se adapte al cambio morirá en el camino".

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

⁶⁴Williams, M. y Byrne, J. (s.f.) *El cambio y la comunicación interna (el método "Feedback 360º")*.

Revista Infoservi. Recuperado en Noviembre 10 de 2010, de la página

<http://www.infoservi.com/index.php/recursos-humanos/33-el-cambio-y-lacomunicacion-interna-el-metodo-qfeedback-360oq>

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la nuestra capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas.

Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

Diagnóstico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

- **El punto de partida para el cambio**

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

La gente se pasa la vida esperando a que las cosas cambien, a que las personas que los rodean cambien y a que todo se ajuste a su manera de ser y de pensar. Pero los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio. La misión de generar la capacidad de cambio, parte del auto educación permanente, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprender. El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación.

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento.

Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.

Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo como pilares del cambio.

El autodesarrollo permite que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

La autogestión lleva a que cada empleado esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la Empresa.

La autogestión implica:

- Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.
- Lograr que los empleados aporten buenas ideas y sugerencias.
- Convertir a la empresa en una organización que aprende continuamente.
- Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen.
- Lograr que la gerencia mantenga un mayor control del negocio.
- Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y automotivado.
- Que la empresa sea un lugar de trabajo agradable y que a su vez ofrezca a los clientes excelentes productos y servicios que aseguren su permanencia en el mercado.

Se debe comenzar por querer el trabajo que se realiza en la Empresa, borrar de la mente todos los rencores, celos profesionales y envidias que se manejan en las organizaciones. Debemos pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que ésta es la mejor oportunidad de servir a los demás.

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones.

La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

2.5.1 Implicaciones del Cambio de la Cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

- **TRES IDEAS BÁSICAS ACERCA DE LA GERENCIA DEL CAMBIO.**

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo

obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

- **Proceso del Cambio planeado**

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran.

- **PROCESOS QUE DEBEN OCURRIR EN CADA UNA DE LAS FASES PARA LOGRAR EL CAMBIO EN UN SISTEMA HUMANO.**

Descongelamiento (Invalidación): durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Cambio A Través De La Reestructuración Cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo Congelamiento (Consolidación Del Cambio): esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

- **REACCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ANTE LA INCORPORACIÓN DEL CAMBIO**

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que

controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización.

Ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, sí éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa.

Tal situación ha originado nuevos retos a la alta gerencia; pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que llevarán a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerencial es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se transmite a través de toda la empresa.

Las premisas anteriores permiten el planteamiento de la tesis que el espíritu empresarial y el conocimiento son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones.

- **CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA UNA MAYOR COMPETITIVIDAD**

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

- **AVANCE DE LA TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO DE CAMBIO**

"El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

- **GLOBALIZACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS DE CAMBIO**

La globalización es considerada como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de gerencia.

La globalización se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunada a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

Para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

- **CÓMO GERENCIAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El término de gerencia del cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por otra parte, se hace necesario realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión real como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades.

Dicho diagnóstico debe estar fundamentado en la formulación de algunas preguntas claves sobre la gestión de la organización, las cuales permitirían reflexionar sobre los aspectos que afectan su funcionamiento: ¿estamos haciendo las cosas bien, lo podemos hacer mejor?, ¿nuestra capacidad de respuesta es mejor que la de la competencia?, ¿verdaderamente estamos preparados para enfrentar y asumir los cambios del entorno?

- **EL PAPEL DEL GERENTE COMO LÍDER DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos).

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.

Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada “revolución de la información”, ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.

- **EL GERENTE Y LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Todo gerente de una organización que acometa procesos de gerencia del cambio o de reconversión de actitudes, debe tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que

la comunicación descendente, por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no puede existir verdadera comunicación en un solo sentido.

Si bien la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el gerente moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa. El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia.

El gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder es observado detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen corporativa de la empresa.

Por otra parte, el gerente debe tener siempre presente que no sólo debe conocer a la organización a través de la información previamente filtrada por su equipo de gerentes (el llamado “staff” de la organización), sino que debe involucrarse e interesarse más en todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la

organización, sin que ello necesariamente signifique que no deba delegar responsabilidades a dicho equipo para analizar problemas y situaciones, administrar recursos y apoyar las necesidades del personal a su cargo.

- **MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Alguien dijo en cierta ocasión que "el único cambio que el ser humano disfruta es el del pañal". Tanto en nuestra vida personal, como a nivel organizacional, cambiar no es fácil. Pero si no cambiamos, no crecemos. ¿Cómo podemos enfrentar de mejor manera, entonces, los cambios? Responder a esta pregunta en los planos personal y organizacional, aunque no hay que perder de vista que en los procesos reales, ambos planos se entrelazan.

Dado que los seres humanos no somos capaces de anticipar el futuro, cuando la vida nos plantea un cambio, es muy probable que nuestra primera percepción ante éste sea preocupación por la probable **pérdida** que dicho cambio puede representar (sobre todo si el cambio **no** ha sido escogido por nosotros).

Así, la persona que se va a casar -por ejemplo- aunque quizás anhela este cambio en su vida, a veces pensará que está perdiendo libertad. O, si hay un cambio en la manera de hacer las cosas en nuestro trabajo, es probable que nos preocupe si vamos a poder hacerlo bien con el nuevo sistema. Tememos perder imagen o

prestigio, o autoestima. No nos resistimos al cambio propiamente dicho, sino a la **posibilidad de pérdida** (ya sea que esta pérdida sea real o imaginada).

Por ello, las etapas que una persona o una organización atraviesan, cuando algo cambia en su vida personal o profesional, muchas veces se parecen a las etapas de un proceso de duelo (por supuesto la intensidad varía) y conocerlas nos da un "mapa" útil para transitar con una mayor relativa serenidad el camino del cambio.

Estas etapas son:

- **La Negación:** Asumimos que no es cierto que las cosas hayan cambiado o que vayan a cambiar (esto se da lo mismo en un proceso psicoterapéutico ante un insight que se asocia con la pérdida de autoestima por ejemplo, que en un proceso de cambio organizacional, cuando se menciona a un grupo que se trabajará de manera distinta por ejemplo). Negamos que "la ola" (el cambio) está ocurriendo o que va a ocurrir.

En las organizaciones, es frecuente que algunos grupos - a veces los sindicatos, a veces los mandos medios- tiendan a quedarse estancados por un tiempo en esta etapa. Es decir, que su postura es "Acá nada va a cambiar". Esto contrasta con la postura de la alta gerencia "Debemos cambiar" y del personal operativo ("¿Dios mío...¿Cuándo va a cambiar esto?").Por ellos es en los mandos medios, en los

cuales -usualmente pero no siempre- suele encontrarse la mayor resistencia al cambio.

- **La cólera:** Nos enojamos (con el jefe, con el terapeuta, con Dios), como una manera de lidiar con la realidad, en el momento en que ésta ya no puede seguir siendo negada. Culpamos a otros de lo que está ocurriendo y sentimos que hay cierta injusticia ("¿Por qué yo...?!")

Cuando esta etapa se da en las organizaciones, cobra muchísima relevancia todo lo que tiene que ver con proveer información abundante, frecuente y consistente. Si esto no se hace, la cólera conduce a la invención de historias terribles y empeora las cosas. La idea que se vende en esta etapa a los colaboradores es la de la "relativa serenidad del cambio", y no la de la "seguridad garantizada". Es decir, que no sería honesto calmar la natural ansiedad de las personas garantizando, por ejemplo que no habrá ningún despido, cosa que con frecuencia ni los Directores saben a ciencia cierta. Es más realista aclarar que lo grave, realmente, sería no cambiar, porque ciertamente, ese falso sentido de seguridad que proporciona una comodidad como la que tuvo IBM en los 80's o la Ford a fines de los 70's, en el sentido de que ningún cambio era necesario, sí garantiza -como se ha visto históricamente- un fracaso organizacional.

(Acá, al hablar de vender la "relativa serenidad del cambio"⁶⁵ como una opción más realista que la de negar la necesidad del cambio y garantizar una falsa seguridad, me refiero a organizaciones que verdaderamente necesitan el cambio, no a aquellas con Directores voraces y deshumanizados que por un centavo más recortan cualquier cantidad de personal -lo que por cierto suele ser un búmerang, como lo demostró la famosa "reingeniería" cuando se aplicó en sus inicios con una mentalidad cortoplacista y voraz)

- **La Negociación:** Esta es una etapa de regateo interno, en la cual, para poder asimilar el "bocado" que representa la nueva situación, nos quejamos internamente (o también hacia fuera) sobre "si por lo menos", la nueva situación se hubiera dado de manera más benigna. ("Si por lo menos, me lo hubiera dicho de otra manera...."me hubieran dado más tiempo para adaptarme"...).
- **La aceptación y el crecimiento:** Finalmente, una vez que salimos de la depresión transitoria, llegamos a aceptar el cambio, empezamos a probar fuerzas de nuevo (una nueva novia, el nuevo sistema de trabajo, una nueva actitud) y descubrimos que hemos alcanzado un nuevo estado de cierta

⁶⁵Williams, M. y Byrne, J. (s.f.) *El cambio y la comunicación interna (el método "Feedback 360º")*. Revista Infoservi. Recuperado en Noviembre 10 de 2010, de la página <http://www.infoservi.com/index.php/recursos-humanos/33-el-cambio-y-lacomunicacion-interna-el-metodo-qfeedback-360oq>

tranquilidad y conciliación auténtica con nosotros mismos y que en el proceso hemos madurado y crecido, ya sea personal u organizacionalmente.

Acá llega la fase en la que hemos incorporado el nuevo sistema. Queda ahora pendiente el institucionalizarlo, para que ese haga duradero. Cuando ya nadie nota que hemos cambiado en la organización (como lo han demostrado algunas líneas aéreas que han realizado cambios culturales importantes como Continental Airlines, Southwest, o los cambios reconocidos de Sears o General Electric), este es el mejor síntoma de que el cambio se ha institucionalizado. ¿Y ahora?. Bueno, ahora, hay que revisar de nuevo, qué otras opciones de cambio tenemos.

La perspectiva anterior, a veces es insuficiente para entender la resistencia al cambio. Por ello la complemento con el enfoque de cultura organizacional que presento a continuación.

- **Una Perspectiva de la Resistencia desde la Cultura Organizacional**

Cómo saber si "estamos preparados para el cambio". Hecha la salvedad de que uno jamás está totalmente preparado para el cambio, (de la misma forma en que uno jamás está **totalmente** preparado para la adolescencia, o para casarse, o para tener hijos) creo que la pregunta es tan sólo otra manera de inquirir acerca de si nuestra forma actual de trabajo en la organización, (nuestros valores organizacionales actuales) soportarán la presión del frecuentemente necesitado cambio hacia una

mayor competitividad, y sobre todo, si podemos establecer **en qué dirección tendría que orientarse el cambio.**

Y es acá es dónde entra en juego el concepto de cultura organizacional. De los esquemas, que hay sobre "ella" (y son abundantes) hay uno particularmente útil para responder la pregunta del párrafo anterior. Es el esquema de las 4 dimensiones de las culturas organizacionales exitosas que se indica a continuación.

Una cultura fuerte, es como un barco que ha de tener sólidas las 4 dimensiones siguientes:

- ✓ **Visión:** Esta es la gran meta que inspira a todos, que define "lo que se vale y lo que no se vale" en la organización, y que dicta hacia dónde vamos. La Visión es por así decir- el puerto al que se dirige el barco-organización. ¿Saben todos en la organización hacia dónde se dirige la misma? ¿Se sabe en detalle qué clientes quedan comprendidos en esta visión y quiénes no? O,... ¿Se quiere ser todo para todos? (Esto no funciona, por cierto)
- ✓ **Consistencia:** De manera simple la consistencia es el conjunto de normas, reglas, procedimientos, y rituales que definen la forma particular, el "estilo", en que la organización responde a sus situaciones internas. Una empresa de alta consistencia -como Procter and Gamble por ejemplo- tiene un conjunto definido de "haga" y "no haga".

Hay que tener cuidado, no obstante, con no "engolosinarse" con este asunto de las normas, porque si la consistencia se exagera, este conjunto de normas ya no agrega valor, sino papeleo y costo. Se convierte en burocracia.

¿Se sigue pidiendo en la organización, una firma, tan sólo por costumbre, de tal manera que la firma siempre se suscribe, sin importar mucho la situación?. Eso es burocracia, no consistencia. Porque no agrega valor a la organización (Jack Welch transformó GE en los 90's con esta simple norma: "Elimine todos los procesos que no agreguen valor")

La **estabilidad y la dirección** del barco-organización, que venían dados originalmente en éste, por una clara visión y un sano conjunto de normas efectivas y agilizantes, suelen convertirse, con el paso del tiempo en lastre inútil. Esto es frecuente en todo tipo de organizaciones, privadas, y de gobierno, con o sin fines de lucro.

Y entonces tenemos organizaciones demasiado pesadas.

Tenemos lo que se llama **"El Síndrome del Titanic"**.

Porque el Titanic se hundió, no por ser un barco débil, sino porque su propia inercia le impidió cambiar de rumbo con la rapidez necesaria.

Como ejemplo hartamente conocido -y que mencioné brevemente antes-, basta recordar a IBM en 1.991, antes de que la tomara Lou Gerstner. IBM había caído en "el síndrome del Titanic", y entonces, cual señorona apoltronada, y acomodada, olvidó que el

cliente era su razón de ser. (Hoy, gracias a Gerstner y a la brillante estrategia de éste, IBM está de nuevo en grandes ligas, pero no sin haber pagado altos precios)⁶⁶

¿Se parece su organización a un Titanic? ¿Nos escudamos bajo frases eufemísticas como que tenemos "mística de trabajo" para disfrazar positivamente nuestras montañas de papeleo inútil, los laberintos y vía crucis burocráticos y la riesgosa inercia de la ineficiencia?

Las otras dos dimensiones de la cultura son complementarias a las dos vistas y en cierta forma antagónica al síndrome del Titanic. Más bien perfilan a una especie de velero.

- ✓ **Participación:** Puesto de manera sencilla, ésta es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, reflejada entre otras cosas, en que las reuniones son frecuentes, espontáneas, efectivas y entusiasmantes.

¿Platican los marineros en su barco-organización? ¿El camarote del capitán -y la **mente** de él o ella- están abiertos **de veras** para todos? ¿Son las reuniones en su organización entusiastas o aburridas, rutinarias o pérdidas de tiempo?

⁶⁶Guillén, G., Zermeño, M. (Abril-Mayo, 2003). *Estrategias de Comunicación en un Centro de Formación Profesional*. Revista *Razón y Palabra*. No. 32. Recuperado en Noviembre 10 de 2010, de la página <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/gguillen.html>

Obviamente una organización no puede implementar todas las ideas que dan sus miembros. La cuestión es si existe el **ambiente** que provoca que a uno le den ganas de aportarlas, o no. Tampoco conviene tener reuniones todo el tiempo. Y, de nuevo, la cuestión es si se percibe en la organización la libertad suficiente para que éstas sean entusiasmantes, creativas y eficientes.

- ✓ **Adaptabilidad:** Esta es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la flexibilidad de la organización.

Cuando una organización tiene una alta participación y una alta adaptabilidad decimos que tiene una cultura flexible y con disposición al cambio.

Apple, cuando nació, con Steve Jobs (ahora de vuelta con su "ThinkDifferent"), no tenía divisiones físicas en su sede y Jobs afirmaba en aquella época que escogía a gente que tuviera "brillo en los ojos". Apple era ágil, veloz y flexible y esto le permitió ganar mercado con rapidez. Apple **no** era un Titanic. Era un velero que sorteaba las olas con gracia y facilidad.

Pero al cambiar tres presidentes en menos de 10 años, perdió el rumbo y estuvo a punto de naufragar.

La conclusión resulta obvia. Es tan riesgoso ser un Titanic burocrático (IBM), como lo es, el ser un velero falto de peso y dirección (Apple).

Tener fuertes las 4 dimensiones descritas no es fácil, porque a medida que una organización incrementa su peso, dirección y estabilidad (Visión y consistencia) casi automáticamente empiezan a disminuir su flexibilidad y disposición al cambio (Participación y Adaptabilidad). El híbrido óptimo entre Titanic y Velero no es fácil de lograr.

Muchos autores han planteado el cambio desde otras aproximaciones: Administrativa, Económica, etc. Sin embargo, muchos dirigentes organizacionales, desconocen, o no quieren saber, lo que sucede a nivel emotivo en la mente y el corazón de las personas que reciben el cambio, y del poco material que hay al respecto, desde estas 2 perspectiva: La psicológica-emotiva y la cultural.

De allí que, las estrategias para el cambio que analicemos como profesionales en nuestras organizaciones, han de orientarse a lograr el mejor balance "Titanic-Velero" que sea factible, apuntalando de estas 4 dimensiones, las que en nuestra organización luzcan débiles. Además habremos de tomar en cuenta, que, desde la perspectiva del ser humano que labora en nuestras organizaciones las personas estarán muy probablemente atravesando por las etapas descritas.

La próxima vez que alguien plantee una estrategia de cambio para su organización usted piense primero -como profesional responsable - si el viraje brusco no le dará vuelta al barco (viraje imposible si se trata de un Titanic), o si la falta de peso y dirección no nos harán perder el rumbo (cambios de "moda organizacional" cada año y que considere además, que las personas no se resisten al cambio por molestar a nadie, sino que como un proceso natural de reacción ante lo que perciben como una amenaza de probable pérdida. Es parte de nuestra tarea como futuros profesionales el ayudar a las personas en este transitar por el emocionante camino del cambio en la forma más humana que nos sea posible.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior, permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

La inversión en el adiestramiento y actualización del personal, es, otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

Es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo

que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

El gerente de recursos humanos debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos.

Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.⁶⁷

⁶⁷ Rojas L. P. (2009). *Diagnóstico del Estado Situacional de la Comunicación Interna en Amanco Costa Rica*. Revista Latindex.com. Costa Rica. Recuperado en Noviembre 11 de 2010, de la página <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-27-1/econ004-27-1-2009-14.pdf>

Capítulo III: SECTOR INDUSTRIAL DE PLÁSTICOS EN ECUADOR

3. Antecedentes del Sector Industrial del Plástico.

3.1 Etimología

La palabra plástico se proviene de la palabra griega **plastikos** que se traduce moldeable.⁶⁸

3.2 Antecedentes Históricos

La industria plástica fue creada al cien por ciento por el hombre hace 150 años, a diferencia de las primeras civilizaciones que utilizaban materias primas naturales existentes como por ejemplo citamos: la madera, la piel de animales, vidrio y metal que registran el uso en civilizaciones como Babilonia y Egipto.

Gracias al inventor John Hyatt que dejó como legado su producto patentado y denominado celuloide que sirvió de muestras para que muchos científicos descubrieran un sinnúmero de materiales más, que se desarrollaron y que en la actualidad podemos hacer uso de ellos.

⁶⁸ Origen del plástico en Ecuador, www.aseplas.org

El origen del plástico se da por un concurso realizado en los años de 1860 en los Estados Unidos en donde el fabricante de bolas de Billar Phelan and Collander ofreció \$10.000 dólares, a quién produjera un material que sustituya al marfil cuyas reservas se estaban agotando y requerían de manera urgente otra alternativa.

Es así que el norteamericano Jonh Hyatt ganó el concurso con el material que inventó denominado celuloide.

Este celuloide se lo fabricaba disolviendo celulosa, un hidrato de carbono que se obtiene de las plantas en una solución de alcanfor y etanol.

Con este material se empezaron distintos objetos como mangos de cuchillos, armazones de lentes y películas cinematográficas a finales del siglo XIX.

La principal característica de este material era que se podía ablandar repetidamente y moldearse mediante el calor por eso se lo llamó termoplástico.

En 1907 un ciudadano belga de nombre Leo Baekeland inventó un tipo de plástico al cual lo denominó Bakelita. Su característica es que podía ser fundido y moldeable mientras estaba caliente pero una vez fraguado o endurecido no se podía ablandar por el calor y moldear de nuevo.

Es por eso que este material se lo denominó aislante, resistente al agua, a los ácidos y al calor moderado; tuvo buena acogida por lo que se le utilizó en objetos de uso doméstico y varios componentes eléctricos de uso general.⁶⁹

⁶⁹ Origen del plástico en Ecuador, www.aseplas.org

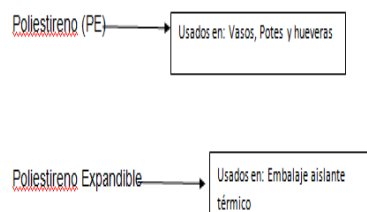
Por los años 30 fue descubierto un tipo de material por los ingleses que denominaron polietileno (PE), por los años 50 apareció el polipropileno (PP). También apareció un material llamado cloruro de polivinilo (PVC), plástico duro con resistencia; adecuado para cualquier tipo de cañerías.

Obteniendo los resultados anteriormente indicados siguieron con más pruebas y obtuvieron que al agregarle diferentes aditivos se conseguiría un material más blando sustituto del caucho, usado para la fabricación de juguetes, manteles, impermeables, cortinas.

El plástico que también se creó fue politetrafluretileno (PTFE), es muy usado en la actualidad en sartenes y rodillos anti- adherente cuyo parecido es al material PVC.

El poliestireno (PE) y poliestireno expandible (EPS) también se descubrió por los años 30 en Alemania y se los usó en

FIGURA 5. FORMACIÓN DE LOS PLÁSTICOS



Fuente: Aseplas

3.3 Origen de la industria plástica en el Ecuador

Ecuador incursionó en la industria plástica desde 1931, en adelante era un grupo pequeño de plásticos, entre ellos existía una gran amistad con un peso importante en la Cámara de Industria. Era un desafío iniciar en Ecuador esta industria, el reto fue reemplazar al vidrio y se lo consiguió cambiando el hábito de empaque. La mayor de éstas se radicaron en Guayaquil, entre ellas destacamos:

Plasticaucho Industrial S.A	Propietario: Sr José Cuesta Tapia Productos: fabricó calzado, productos hechos a base de eva y caucho.
Plásticos Industriales C.A	Propietario: Sr José Antón Díaz Productos: artículos para el hogar, luego fabrico calzado.
Productos Latinoamericanos	Propietario: Sr KlauisReiman Productos: Productor de film e importador de empaques de celofán y tuberías polietileno.
Plásticos Soria	Propietario: Sr Gerardo Soria Productos: fundas y productos descartables.
Iquesa	Propietario: Sr Walter Valdano Raffo Productos: Botellas y envases pequeños para industria farmacéutica.
Cepsa (Perú)	Propietario: Sr Enrique Cadena Productos: Moldes e internación temporal para la fabricación de productos para hogar
Celoplast	Propietario: Sr Luis Arcentales y Luis Nacer Productos: empaques flexibles y película de polietileno de baja densidad
Plásticos Ecuatorianos	Propietario: Sr Francisco Alarcón Productos: Envases de medio litro

Fuente: ASEPLAST⁷⁰

⁷⁰ Origen del plástico en Ecuador, www.aseplas.org

Plásticos Ecuatorianos, también comenzó cambiando las tuberías de asbesto cemento y hierro galvanizado por la tuberías de plástico, en pequeña escala ya que recién se empezaba a dar el boom con este tipo de tuberías de PVC. Actualmente a esta empresa se la conoce como Plastigama, y; hoy en día las tuberías de plástico es su principal producto de venta en el mercado ecuatoriano.

Actualmente, la industria ecuatoriana de plástico está confirmada por más de 400 empresas que se relacionan con procesos de extrusión, termoformado, soplado, inyección y rotomoldeo. Se factura más de \$500 millones al año, por su amplia y dispersa cadena de comercialización; genera aproximadamente 15.000 empleos directos y 16.000 empleos indirectos.

Cabe mencionar que la industria plástica es un sector dinámico de la económica del Ecuador ya que no solo somos transformadores de resinas en productos terminados, sino parte fundamental de otros segmentos o cadenas productivos.

3.3.1 Principales oportunidades de mejoras que aplicaron las empresas

- Fomentar la innovación
- Fomentar la productividad basados en eficiencia
- Invertir en tecnologías eficiente y de alto desempeño
- Preparase y competir con el mundo.

3.4 Crecimiento de las empresas en el sector industrial de plástico

La historia del plástico inicia en el año 1931, con la elaboración de calzado plástico y productos hechos en base de caucho deeva, gracias al fundador de Plasticaucho Industrial S.A.

Siendo en 1938 que expande sus productos con la marca Venus registrada en Ecuador en ese año. Venus se expandió internacionalmente en Perú y Colombia por los años 1999.

Adicional a esta industria, se consolida una más fuerte en todo ámbito como lo es PICA – Plásticos Industriales C.A quien empieza a trabajar de manera rápida obtenido así resultados excelentes, predominándose así como la pionera en todos los campos del mercado del plástico por el año 1961, siendo así que su primer producto para comercializar fue una cubeta para hielo, empezaron trabajando con seis obreros.

Su dueño el Sr. José Antón Díaz, visionero por naturaleza apostó también por la industria del calzado plástico y botas de PVC, siendo así su primer lanzamiento en 1964.

En 1970, PICA considera incursionar en su línea el calzado de lona, juguetes, vinil y tuberías PVC, ya que contaban con un gran crecimiento en el mercado.

Actualmente PICA es una de las empresas más reconocidas del sector plástico, y da trabajo a más de 1000 familias.

Con esta empresa una nueva era para la industria plástica y sirvió de ejemplo para otras que tomaron la decisión de iniciarse en este mercado, que para ese entonces nadie había explotado este mercado y era para algunos el negocio del futuro.⁷¹

3.4.1 Origen de ASEPLAS (Asociación Ecuatoriana de Plásticos)

La asociación Ecuatoriana de Plásticos, ASEPLAS; nace en Guayaquil hace aproximadamente 30 años, específicamente el 13 de diciembre 1977. Debido al gran crecimiento de las grandes industrias plásticas en Ecuador decidieron abrir esta asociación para prestar servicios a sus socios con un moderno laboratorio para pruebas de materiales de plástico. Actualmente su presidenta es la Ab. Catherine Costa.

Entre sus principales objetivos se encuentran:

- Una defensa sólida en todos los intereses del campo del sector plástico.
- Fomentar buenas relaciones comerciales entre los socios y posterior a las reuniones bimensuales.
- Creación de nuevos programas, para mejoras en todos los procesos de las industrias plásticas.

⁷¹ Origen del plástico en Ecuador, www.aseplas.org

3.5 Oferente – Competencia

3.5.1 Principales industrias plásticas

En Ecuador, la necesidad de trabajar hace que se amplíe, más plazas de trabajo, a lo que el sector industrial, es uno de los más fuertes, cabe recalcar que este tipo de mercado acoge a más obreros, por el tipo de labor que se realiza.

Hoy en día, los oferentes son de mucha afluencia, por lo que las industrias plásticas, ocupan un gran porcentaje dentro de este sector en nuestro país.

Vamos a mencionar las industrias más relevantes a continuación:

INDUSTRIAS	LOGOS
PLASTLIT, Plásticos del Litoral	
FLLEXIPLAST	
NEPLEX	
SIGMAPLAST S.A	
Plásticos de Exportación EXPOPLAST	
FUPEL	
PLÁSTICOS EL REY	

Fuente: Aseplast

Estas empresas que hemos mencionado están posesionadas en el Ecuador hace varios años y han ido creciendo paulatinamente hasta lograr tener su posición el mercado, cada uno de las empresas mencionadas anteriormente han ido implementando nuevas tecnologías para poder ser más competitivas en el mercado logrando que la mayoría de las mismas exporten su productos a distintos países de sur y norte América.

El plástico como materia prima ha ido quitando gran espacio al vidrio, la madera, el hierro y el cristal, ya que este material es hecho con gran resistencia, consistencia, economía y durabilidad, por lo que acoge en gran magnitud las familias.

La gama de productos plásticos es amplia y va desde plásticos desechables, pasando por innumerables formas de plásticos reutilizables, hasta llegar a tuberías y otros materiales de construcción.

El buen funcionamiento del sector plástico se debe a la colaboración en proyectos de apoyo a la niñez y a las personas más pobres del país.⁷²

⁷²Origen de Aseplas: www.aseplas.org

3.6 HISTORIA DE SIGMAPLAST

Es una Multinacional líder en conversión de plásticos y la única en Latinoamérica amigable con la naturaleza.

Las iniciativas paralelas entre Holding Sigmplast y sus proveedores han permitido un gran avance en el desarrollo de maquinarias para la industria de la conversión que ante todo cuidan y respetan las condiciones ambientales.

Holding Sigmplast S.A. inició operaciones en el año 1975 con la producción de rollos y bolsas de polietileno, destinados al empaque de productos alimenticios y textiles.

En 1982 dio un paso adelante organizando una Planta Industrial destinada a la fabricación de empaques flexibles y laminados, a fin de procesar e imprimir polietileno, polipropileno, celofán, foil de aluminio y papel.

En 1995 inició Exportaciones, orientadas a clientes, en un primer momento, de países del Grupo Andino, Centro América, y posteriormente a México, Puerto Rico y La República Dominicana.

Los niveles de Exportaciones han ido creciendo en importancia, basadas en la calidad de los productos, la oportunidad en la entrega y una especial atención pos venta.

Pensando siempre en nuestros clientes Holding Sigmaplast a ubicado estratégicamente tres plantas en Latinoamérica, de esta manera podrá abastecer oportunamente de material de empaque a las industrias alimenticias.

Es la matriz de la cadena Sigmaplast está ubicada en la capital del Ecuador, actualmente está considerado como uno de los grupos económicos más importantes del Ecuador ⁷³

En el año 2002 se dio un paso fundamental al inaugurar una planta de similares características en Santo Domingo, República Dominicana

En el año 2008 se creó una tercera planta en Montevideo, Uruguay destinada específicamente para proveer de material de empaque a PEPSICO DO BRASIL, importante empresa a nivel Latinoamericano.⁷⁴

CAPACIDAD Y TECNOLOGÍA INSTALADA

- Nuestra capacidad de producción global es de 2000 TN/mes
- Generamos empleo a 1.500 familias directamente y más de 5.000 familias indirectamente.
- Nuestras ventas son más USD\$130 millones al año y USD\$ 30 millones en la Inmobiliaria San Jorge

⁷³Historia de Sigmaplast, Manual de Gestión de Calidad ISO 9001

⁷⁴Historia de Sigmaplast, Manual de Gestión de Calidad ISO 9001

- Exportamos el 70% de nuestra producción
- Certificamos ISO 9001- 2000 desde el año 2006

Holding Sigmaplast se mantiene a la vanguardia tecnológica mundial actualizando sus procesos, equipos, maquinaria y software continuamente en función de los avances tecnológicos del mercado.

Está equipado con maquinaria de última tecnología en su mayor parte es de origen Europeo-Comexi-España, Norteamérica e Italia.

- ✓ 9 IMPRESORAS FLEXOGRÁFICAS HD DE 8 COLORES
- ✓ IMPRESORA FLEXOGRÁFICA HD DE 10 COLORES
- ✓ 1 IMPRESORA ROTOGRABADORA HD DE 8 COLORES
- ✓ 9 LAMINADORAS SIN SOLVENTE
- ✓ 1 LAMINADORA CON SOLVENTE
- ✓ 2 LAMINADORA MIXTA CON Y SIN SOLVENTE
- ✓ 22 BOBINADORAS CORTADORAS DE ALTA VELOCIDAD
- ✓ LAVADORA TERMICA DE FOTOPOLIMEROS
- ✓ GRABADORA CON LASER DE CILINDROS
- ✓ GRABADORA DIGITAL DE FOTOPOLÍMEROS

En el año 2007 se tomó la decisión de la crear una empresa orientada exclusivamente a la coextrusión de polietileno de baja y alta densidad incentivada siempre a la realizar láminas de polietilenos con resinas oxobiodegradables por la conservación del planeta.

Contamos con 7 máquinas de última tecnología para la coextrusión de polietilenos en alta y baja densidad 10 máquinas troqueladoras y selladoras en las que podemos realizar todo tipo de sello, troquel y fuelle según la necesidad de nuestros clientes.

La Industria del Plástico es criticada injustamente por diversos grupos ambientalistas, e incluso por la sociedad en general como la responsable de buena parte de la contaminación, especialmente la relacionada a productos de consumo masivo.

Para magnificar su crítica, los detractores ponen la lupa sobre tiraderos repletos de bolsas de plástico, envases de polipropileno, contenedores de comida rápida, y otros productos típicos de los plásticos.

Nosotros por conciencia social decidimos contribuir con el medio ambiente creando Holding-Resitec, de esta manera no habrá más plástico que contamine ya que se le da un segundo uso al plástico con la creación polipropileno virgen para elaborar vasos y tarrinas plásticas.

Su proceso inicia moliéndose los residuos reciclados y mediante un procedimiento controlado se funde el plástico molido para obtener la resina que nos servirá para la extrusión del polipropileno termoformado

Manteniendo nuestra visión ecológica, el año pasado inauguramos nuestra planta de termoformado Holding - Novovasos para realizar productos como tarrinas, vasos, etc con una gama diversa de matricería y poder utilizar el plástico reciclado.⁷⁵

Con la extrusora de tres capas elaboramos un film de polipropileno termoformado transparente, o de color según lo requerimientos del mercado.

Con nuestras 8 máquinas termo formadoras realizamos vasos y tarrinas atendiendo cualquier tipo de matricería requerida en el mercado.

A Partir de enero del 2011 contamos con una extrusora de cinco capas para elaboración de polipropileno biorientado.

En el año 2008 surge la idea de poder fabricar nuestro propio polipropileno y para el 2010 se hace realidad y se empieza con la construcción de la nueva planta en Pifo.

Las operaciones en Techfilm empezaron el 26 de Agosto del 2011 haciendo realidad el poder fabricar nuestro propio BOPP.

Mediante un estricto proceso de control todos nuestros procesos están monitoreados mediante nuestro sistema de calidad que está desarrollado en la mejora continua de los procesos y controles, de esta manera logramos la óptima calidad de nuestros productos.

⁷⁵ Historia de Sigmaplast, Manual de Gestión de Calidad ISO 9001

Nuestros ingenieros están continuamente actualizándose sobre las nuevas tendencias, materia prima y equipos disponibles con el fin de podernos mantener como una de las empresas líderes en la producción de plásticos flexibles en Latinoamérica.⁷⁶

PRINCIPALES CLIENTES NACIONALES

- PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA. LTDA.
- NESTLE S.A.
- CONFITECA C.A.
- MODERNA ALIMENTOS S.A.
- UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
- KRAFT FOOD ECUADOR
- UNILEVER
- KIMBERLY CLARK
- ARCA ECUADOR
- CORPORACION SUPERIOR
- GRUPO FAMILIA SANCELA

PRINCIPALES CLIENTES EXPORTACION

- PASTAS DORIA
- PEPSICO ALIMENTOS VENEZUELA
- PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA
- SUPER RICAS COLOMBIA

⁷⁶Historia de Sigmaplast, Manual de Gestión de Calidad ISO 9001

- CORPORACION DINANT HONDURAS
- NESTLE VENEZUELA
- KRAFT FOOD VENEZUELA
- ADAMS

3.6.1 La Identidad Corporativa

MISIÓN

Ofrecemos soluciones creativas, innovadoras y de vanguardia a través de la tecnología que nos permite ser competitivos en precio, calidad y servicio para construir relaciones a largo plazo y la satisfacción a nuestros clientes, nuestra gente y accionistas.

VISIÓN

Ser líderes y ofrecer soluciones de empaques diferentes e innovadores, cuidando de nuestro planeta.

ALCANCE

Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de Grupo Sigmplast (Techfilm, Sigmplast, Tinflex y Novovasos) y demuestra su capacidad para suministrar un producto que cumple con los requisitos del cliente, requisitos legales y reglamentarios del país.

Además proporciona las guías para alcanzar la satisfacción del cliente mediante la eficaz aplicación del sistema, incluyendo la prevención de las no conformidades y la mejora continua.

El alcance determinado para nuestro Sistema de Gestión de Calidad es:

- Grupo Techfilm-Sigmaplast

-“Desarrollo, elaboración, conversión, comercialización y exportación de empaques flexibles”.

POLÍTICA DE CALIDAD

La Compañía SIGMAPLAST S.A. y todos sus integrantes están comprometidos con el desarrollo, elaboración, conversión, comercialización y exportación de empaques flexibles.

Cumplir y exceder las expectativas de calidad de sus clientes y además trabajar bajo especificaciones técnicas de calidad fijadas en común acuerdo con nuestros clientes y proveedores.

Mejorar continuamente nuestros procesos, estableciendo y revisando objetivos de calidad.

MEJORA CONTINUA

Hablar del Mejoramiento Continuo es hablar de calidad; y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o la de la forma que tenemos de ver las cosas.

La ciencia ha sentado las bases de nuestro conocimiento y educación. De esta manera también ha sido la generadora de varios de nuestros paradigmas al señalar varios hechos como verdades absolutas.

El problema del término una solución supuestamente universal a un problema, la mayoría de los individuos ya no continuamos con la comprensión del mismo y, por lo tanto, no avanzamos en el proceso de mejora continua.

El entender este proceso significa comprender el hecho de que no ha soluciones únicas a los problemas, sino varias, todas ellas susceptibles de ser mejoradas.

Este principio se aplica tanto a las personas como a las organizaciones donde laboran. Las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana, tanto de manera personal como organizacional, pueden mejorarse para crear individuos y organizaciones más competitivos en todos los campos posibles.

Hablando en el sentido de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, ya no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo globalizado, con cada vez menos fronteras comerciales, con cada vez más competencia y donde la sociedad exige cada vez más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir

tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

Ahora bien, se reconoce que existen varias barreras que se interponen en buena implementación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las organizaciones. En primer lugar nuestra propia educación que nos ha impuesto la cultura de no cuestionar paradigma alguno y detenernos en la búsqueda de una respuesta correcta; esto nos lleva a la segunda barrera que es la falta de exigencia de un aprendizaje continuo y permanente. La mayoría de los individuos huye a todo lo que tenga que ver con libros, capacitación, evaluaciones, etc., y solo acuden a ellos cuando son obligados; esto nos lleva a una tercera barrera: la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, conceptos que en muchos individuos no se encuentran muy arraigados. Y principal, tenemos el miedo al cambio, el cual ciega a individuos y organizaciones impidiéndoles darse cuenta que lo que ayer les funciono hoy ya los está retrasando en este mundo que se mueve y avanza más rápido cada día.

Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobre todo, se requiere compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo. Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde

uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar.

Lo más importante de todo esto es no ver a la mejora continúa como una forma o procedimiento laboral, sino como una forma de vida. Al hacerlo podremos crecer como individuos y por ende las organizaciones también crecerán. El camino es arduo, pero al final vale la pena por último, aunque tal vez sea la barrera te mejora continua como una forma intentarlo.⁷⁷

LOGOTIPO



⁷⁷ Identidad Corporativa, Manual de Gestión de Calidad ISO 9001

3.6.2 Imagen Corporativa Institucional

Antes de definirla y entrar a este ámbito hay que conocer dos conceptos preliminares:

Imagen: Es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos servicios, marcas, empresas o instituciones.

Una vez definido el concepto de imagen es importante conocer a que llamamos Imagen Corporativa Institucional:

Imagen Institucional: Es la imagen que la empresa como entidad articula en las personas. Suele llamarse también imagen corporativa o de empresa.

La imagen institucional engloba y supera a las anteriores, puesto que una acción u omisión de cualquier organización contribuye a la conformación de una buena o mala imagen institucional.

Todas las personas, productos, marcas, servicios, empresas e instituciones articulan inexorablemente una imagen. El hecho de existir hace que ella genere comunicaciones directas o indirectas y esas comunicaciones articulan una imagen.

En la actualidad no podemos concebir la construcción de la imagen institucional sin considerar la capacidad e influencia de las comunicaciones digitales. Adaptarlas será

un deber para las empresas que vean en ellas una ventaja competitiva y no deseen sucumbir ante el progreso tecnológico.

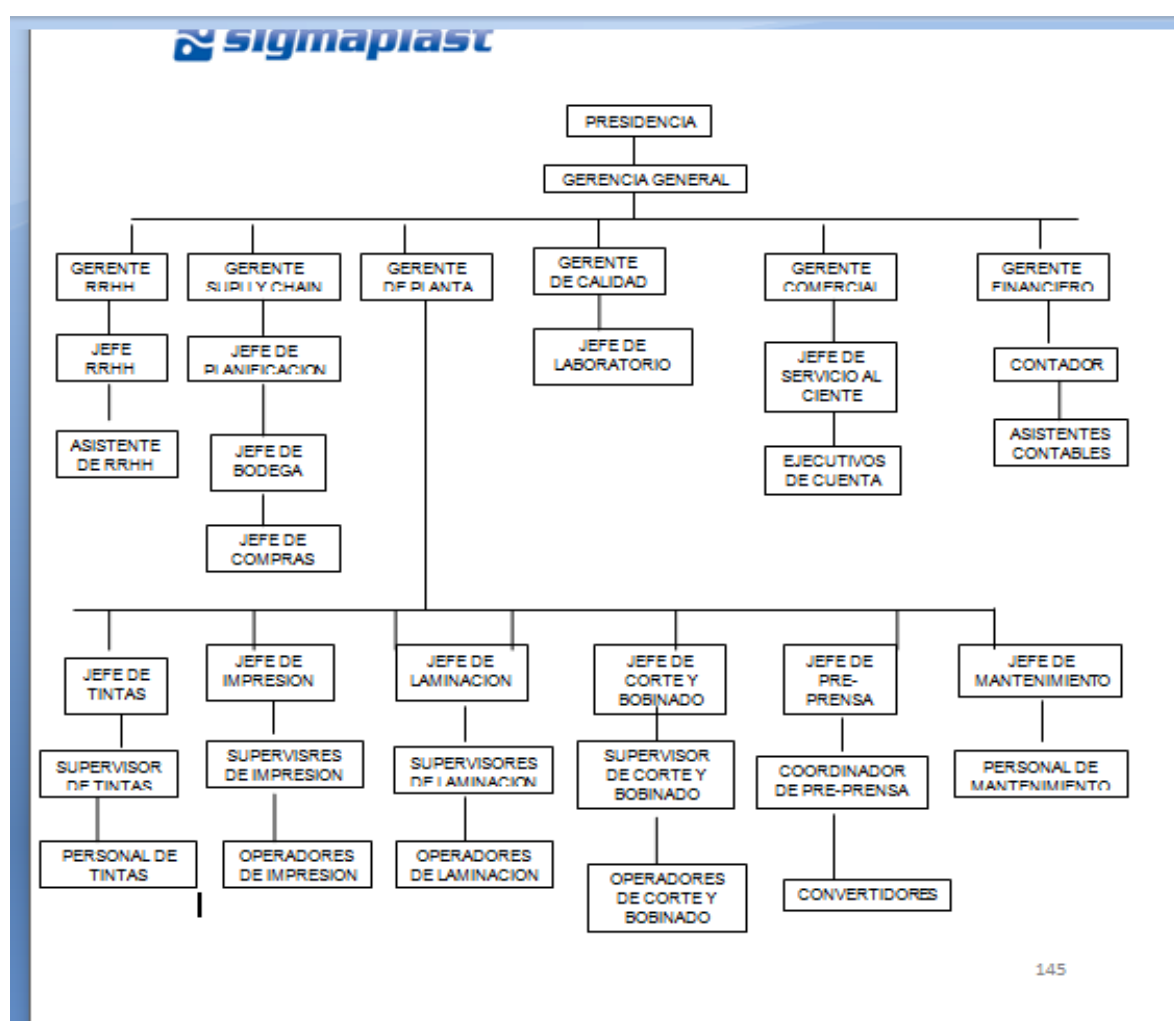
Conociendo el concepto de lo que es la imagen corporativa institucional vamos a realizar un análisis para el caso del presente estudio, la empresa Sigmplast tiene desarrollada una imagen corporativa institucional debido a que poseen misión, visión, alcance entre otros, estas permiten que la empresa se de a conocer a nivel nacional y mundial ya que la empresa es exportadora a diferentes países tanto de la matriz que está ubicada en Ecuador y desde sus filiales en Uruguay y República Dominicana hacen conocer la imagen de la misma.

Dentro de la empresa a cultura organizacional si tiene que ser un poco más reforzada debido a que sus empleados conocen poco del tema y no saben definir la cultura de la empresa esto hace que la imagen de la misma hacia los públicos externos sea poco aceptada, ya que todos los empleados tienen la obligación de conocer la misma.

Es importante que la empresa sepa capacitar a sus empleados en lo que es y significa la Imagen Corporativa Institucional debido a que es una parte fundamental de cómo darse a conocer la empresa hacia y dentro de la misma.

3.7 Análisis de Públicos

Para analizar los públicos dentro de Sigmapiast vamos a colocar el organigrama del mismo a continuación

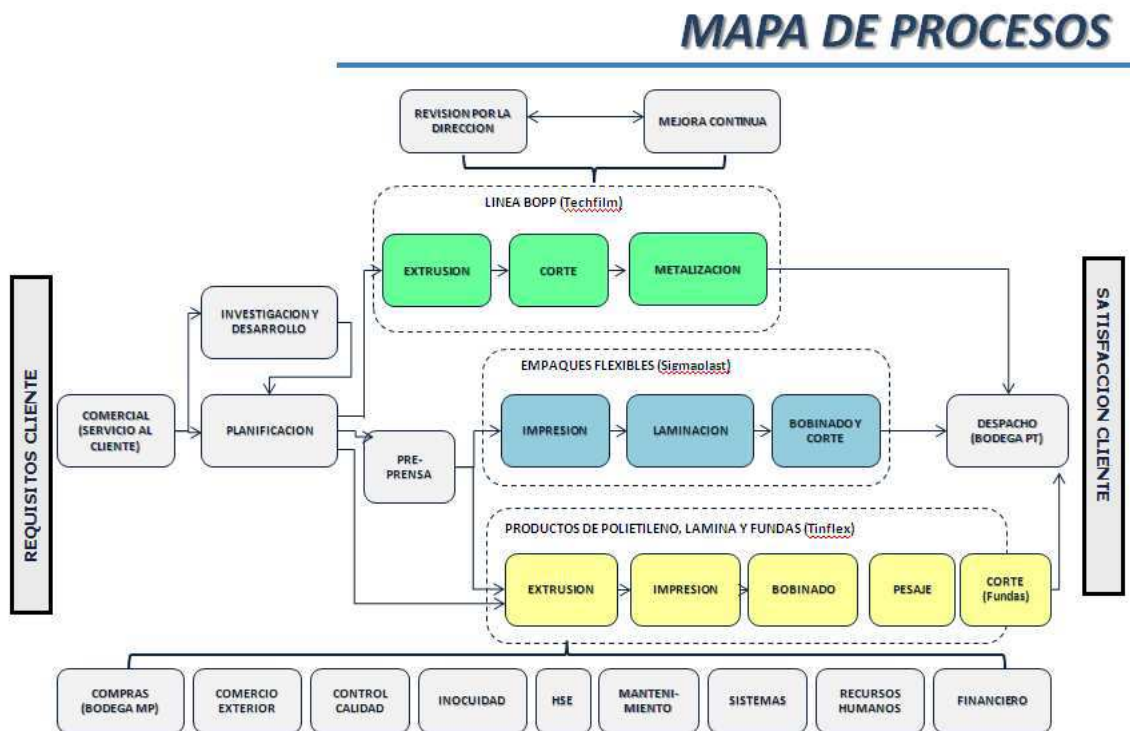


145

Fuente. Manual de Gestión de Calidad de Sigmapiast

Una vez detallado el organigrama podemos ver la estructura de la misma la cual se detalla un esquema tradicional que permite ser dirigida de una buena manera, ya que las diferentes aéreas tienen a la cabeza su jefe el cual se encarga de velar en buen funcionamiento de cada uno de los procesos que se maneja dentro de la misma.

Es importante saber cuál es el proceso manejado dentro de Sigmplast a continuación detallo:



Fuente. Manual de Gestión de Calidad de Sigmplast

El mapa de proceso descrito con anterioridad nos ayuda a cada una de los procesos estén bien controlados con el único fin de tener la satisfacción de los clientes que hacen a Sigmplast crecer cada día a nivel mundial.

Capítulo IV: SUSTENTO METODOLÓGICO

4.1· Metodología de Investigación

Es indispensable conocer datos reales antes de ejecutar cualquier acción correctiva o de fortalecimiento si el caso lo amerita. Por tal motivo la siguiente investigación debe apegarse lo más exacto a la realidad que afronta la empresa en relación a la comunicación interna.

Objetivo General

- Realizar un diagnóstico en comunicación e imagen al público interno de Sigmaplast con la finalidad de conocer la percepción que tienen sobre la identidad corporativa, manejo de herramientas de comunicación y situación actual de la comunicación en la organización.

Objetivos Específicos

- Efectuar un modelo de encuestas a los empleados.
- Realizar una entrevista para obtener información sobre la comunicación con los empleados y manejo de herramientas utilizadas dentro de Sigmaplast.
- Tabular la información para procesarla y valorarla en porcentajes que permitan resultados exactos.
- Establecer líneas de gestión en materia de comunicación interna.

➤ **Diseño o tipo de investigación**

De acuerdo a la profundidad del estudio será explorativa, porque de esta manera podemos conocer la situación actual de la comunicación interna, pues nos ayudara a realizar la investigación con datos reales de Sigmplast.

De acuerdo a la intervención de investigados en la investigación será observacional, porque nos basamos en la observación y el análisis de estudios preliminares para determinar las variables que están causando el problema de comunicación interna en la empresa.

De acuerdo a la conducta de las variables entre sí será correlacional, porque las variables se correlacionan entre ellas, es decir muestra causalidad.

Por anteriormente expuesto, el diseño de investigación será:

Explorativa – observacional – correlacional

- **Tipos de Investigación**
- **Cuantitativa**

Para poder desarrollar este proyecto se debe explicarlo a través de una serie de datos que nos permitan fundamentar la idea a defender para de esta manera poder explicar, justificar y plantear. Utilizaremos una encuesta aplicando la muestra, para que una vez con las respuestas podamos estudiar, y luego

medirlas estadísticamente. Lo que haremos con esto es conocer la situación actual de la empresa.

También nos ayudará a evaluar diferentes aspectos como la imagen, el clima laboral, competencia y el objeto de estudio como es la comunicación interna.

- **Cualitativa**

En este proceso del método cualitativo haremos un análisis de las situaciones propuestas anteriormente, para el mejoramiento de la empresa y el ámbito social en el que esta se desarrolla, ya que esta parte es un componente que ayudará a formar los ideales de una organización y de esta manera mejorarla. Es por esto que el proyecto está encaminado a mejorar el ambiente laboral y a llevar una buena comunicación interna que haga ver que la empresa sigue evolucionando para servir de una mejor manera a sus clientes.

- **Métodos de investigación**

Los métodos utilizados para la investigación son:

- **Método deductivo:** Aplicaremos los principios descubiertos a casos particulares, es decir que va de lo general a lo particular, partiendo de las necesidades que tiene la empresa actualmente en cuanto a la comunicación interna.

- **Método inductivo:** Se realizarán encuestas al personal operativo, administrativo, gerencia y jefes de área, con la finalidad de saber cuánto conocen a la empresa en la que laboran y como se lleva la comunicación interna en la misma.
- **Método estadístico:** analizar los datos para transformarlos en información.

4.2 Fuentes y técnicas de investigación

- **Fuentes**

- a. Primarias

Para obtener la información adecuada debemos realizar encuestas y entrevistas dirigidas al personal operativo, administrativo, gerencia y jefes de área a las personas, puesto que este proyecto depende de la información que se recopile de estas herramientas.

- b. Secundarias

Una fuente secundaria es generalmente una descripción histórica construida a partir de fuentes primarias, pero los propios historiadores usan a menudo fuentes secundarias como testigos de su tiempo (como las propias fuentes primarias), para los cuales en este caso utilizaremos documentos, revistas, folletos.

- **Técnicas**
 - a. Entrevistas
 - b. Encuestas
 - c. Auditoría de Comunicación e imagen.

4.3 Muestreo

El problema básico en la investigación de encuesta involucra la determinación del conjunto de individuos de los que se va a recoger la información. Hay dos aproximaciones básicas a este problema y son: sacar una muestra y obtener un censo. En ambos enfoques una empieza por definir la población. La población es lo que los profesionales de las relaciones públicas llaman público, como los empleados o consumidores⁷⁸

En el área interna, y de acuerdo a Pavlick, se aplicará un censo, ya que el tamaño de la población interna así lo amerita, de modo que la muestra es igual al tamaño de la población.

⁷⁸Pavlick, Científica Ediciones Gestión 2000, S.A. 2da. Edición 1999Barcelona España

Determinación del tamaño de la muestra (población finita)

Para tal efecto aplicaremos un muestreo por proporciones, debido a que es el más útil en la práctica, pues es más fácil hallar n , por lo que el investigador puede suponer un valor anticipado de la varianza, ya que en la mayoría de los casos desconocemos la varianza poblacional (Pérez, 2006:46).

Para tal efecto, habría que suponer la variabilidad máxima $P*Q$, es decir:

$P=0,5$ x $Q=0,5=25$: La fórmula para universos finitos es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$$

Dónde:

N	Es el tamaño de la muestras
Z	Es el nivel de confianza según los valores que se obtiene de la tabla de distribución normal para un nivel de confianza del 95%, el valor de Z es de 1,96.
p	Es la variabilidad positiva
Q	Es la variabilidad negativa
N	Es el tamaño de la población
E	Es la precisión o el error.

Se realizará un análisis cuantitativo de datos, se codificará y tabulará la información para el recuento, clasificación y ordenamiento de la información en tablas, cuadros entre otros y se lo presentará de manera escrita y habrá una difusión oral.

Población – muestra

En cuanto al área interna se realizará una auditoría de comunicación y la muestra serán los públicos internos, lo cuales se convertirán en el universo comprendido como objeto de estudio para conocer cómo está la cultura organizacional, el clima laboral y en definitiva la comunicación interna.

Por lo tanto esta auditoría en comunicación interna e imagen realizada en Sigmaplast permitirá dar un diagnóstico de la situación actual de la organización en temas de comunicación y además permitirá conocer la percepción que tiene los públicos de la identidad corporativa de Sigmaplast.

Métodos e instrumentos en la entrevista

Entrevista

Se realizará una entrevista al Presidente de Sigmaplast encargado de todo lo relacionado a la comunicación externa e interna.

Entrevista

Cargo: Presidente de Sigmaplast

Entrevistado: Jorge Khamis

Objetivo:

Conocer el manejo de la comunicación, los servicios y productos que brindan en Sigmplast, además del organigrama estructural y cómo se maneja la comunicación con los empleados.

Encuesta

En cuanto al área interna la muestra será los públicos internos, lo cuales se convertirán en el universo comprendido como el objeto de estudio para conocer cómo está la cultura organizacional, el clima laboral y en definitiva la comunicación interna. Se aplicó un cuestionario a los trabajadores que conforman Sigmplast, entre ellos operadores, supervisores, jefes de área, personal administrativo; puesto que al ser necesario tomar una muestra, todos los empleados son la población o universo en esta investigación.

Objetivos:

- Definir los problemas comunicacionales de Sigmplast.
- Hacer análisis cultural para determinar el estado de esta.
- Conocer las prácticas, canales y medios utilizados para el desarrollo e implementación de la comunicación interna.

- **Determinación del tamaño de la muestra (población finita)**

La fórmula para universos finitos es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$$

- Para la aplicación de la fórmula, se determinó un universo 400 un error permitido del 5%, un nivel de confianza del 95%, un valor de dispersión máximo 0.5 y tenemos

$$n = \frac{1,96^2 \times (0.5) \times (0.5) \times 400}{(0.05)^2 \times (400) + 3,84(0,5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{3,84(0,25) 400}{0,0025 \times 400 + 3,84(0.25)}$$

$$n = \frac{384}{1,96}$$

$$n = 195,91$$

Muestra: 195,91 aproximado 196

Resultados y análisis de la información (Aérea interna)

Entrevista 1

Se realiza esta entrevista al Presidente de Sigmaplast Jorge Khamis, con el objetivo de conocer el manejo de la comunicación, los servicios y productos que brindan en Sigmaplast, además del organigrama estructural y como se maneja la comunicación con los empleados.

¿Cómo y cuándo fue la creación de Sigmaplast?

Sigmaplast fue creado el 25 de julio de 1975 por el Sr YousefKhamis con la idea de empacar chocolates y caramelos como el kaumal para vender en el mercado, él y su esposa la Sra Linda Zaidan llegaron al Ecuador con el fin poner una empresa que fabrique chocolates y caramelos tuvieron la misma y después se expandieron creando la fábrica de helados eskimo.

Una vez realizada esta empresa crearon la idea de tener un buen empaque con el objetivo de garantizar que sus productos se mantengan de una buena forma en el mercado de aquí nace la idea de Sigmaplast teniendo buena acogida en el mercado siendo sus primeros clientes General Snacks y La Universal y desde ese entonces ha venido creciendo continuamente y apresuradamente hasta formar el complejo industrial que se tiene en la actualidad.

¿Cuál es la estructura organizacional de Sigmaplast?

Sigmaplast es una empresa familiar que está dirigida por su Presidente Jorge Khamis, Gerente General YousefKhamis, estas son las cabezas principales de la organización, la empresa cuenta con 400 empleados los cuales están divididos por áreas como administrativas delegada a YousefKhamis quien cumple la función de Gerente General, área de producción delegada a Lenin Zambrano Gerente de Producción.

Además existen las gerencias del área Comercial delegada a Miguel Salazar, gerencia de recursos humanos delegada a Hugo Ojeda, gerencia financiera delegada a Juan Navarrete, existe 4 jefaturas de área de producción.

¿Cuáles son la misión, visión y valores de Sigmaplast?

Sigmaplast es una empresa convertidora y comercializadora de empaques flexibles, elaborados de acuerdo a normas internacionales de calidad, con precios competitivos y propendiendo siempre la conservación del medio ambiente.

Esto se lograra usando la tecnología avanzada, ubicando nuevas oportunidades de negocio y exigiendo profesionalismo en cada una de las áreas para así lograr fidelidad y completa satisfacción de nuestros clientes.

¿Los empleados saben específicamente cuál es su trabajo, cuentan con algún tipo de manual para el desarrollo de sus actividades?

No existe un manual para el empleado, cada delegado en cada departamento le instruye sobre lo que tiene que hacer. Existe reuniones eventuales para informarles sobre lo que se va hacer.

¿Reciben los empleados capacitación, de qué tipo?

Existen capacitaciones eventuales al momento que ingresa personal nuevo de todas las normas y políticas a seguir, de ahí cada área a la que ingresan son capacitados por los jefes de área. Si nos falta un plan mayor de capacitación.

¿Cuál es el medio utilizado para comunicarse con sus públicos internos y externos?

Con los empleados se hace una reunión, comunicados vía mail con cada jefe de área para informar sobre los cambios o disposiciones que deben acatar, adicional a esto como existe personal operativo que no tiene acceso a mail se utiliza carteleras con información que es colocada por el área de recursos humanos.

Para información del avance de la producción y objetivos de meta mensuales se informa al personal por medio de carteleras que se actualiza la misma diariamente por la asistente de producción verificando diariamente.

Con los públicos externos en este caso clientes, proveedores es manejada la información de la siguiente manera; para clientes existe un área de servicio al cliente quien tiene varias ejecutivas de cuentas que están divididas de acuerdo a los clientes

que tenemos son ellas de manejar la información del cliente hacia la organización son ellas el canal de información para que así se transmita por una sola persona todas las necesidades de nuestros clientes.

Además de todo esto las ejecutivas de cuenta realizan reuniones semanales, quincenales o mensuales de acuerdo a los clientes que manejen cada una, otra manera de comunicarse es a través del mail, llamadas telefónicas que nos ayudan a servir al cliente con una respuesta precisa e inmediata.

Estamos trabajando en un medio de comunicación como es un sistema SAP que nos ayude a tener mayor alcance en la información tanto externa como interna.

Para el caso de los proveedores se maneja la comunicación con el área de compras quienes están en constantes reuniones para llegar a negociaciones.

¿Qué herramienta utilizan para saber qué piensan los empleados de la organización?

No se tiene una herramienta específica, simplemente el empleado comenta con el jefe de área sus interrogantes, puede ser también en las reuniones. Existe una comunicación abierta.

Conclusiones Entrevista:

- No existe un núcleo ideológico en Sigmplast saben el conocimiento de la misión pero no se ha impartido a todo el personal, es importante el comunicar la identidad, ya que es fundamental para se convierta en una imagen positiva en los públicos.
- La comunicación interna es deficiente puesto que no se ha comunicado para dar seguridad a los empleados en el desempeño de sus labores.
- No existe implementación de herramientas para que exista una comunicación ascendente.
- Debería existir más capacitación para los empleados en diversas áreas y más si son operativas y técnicas.

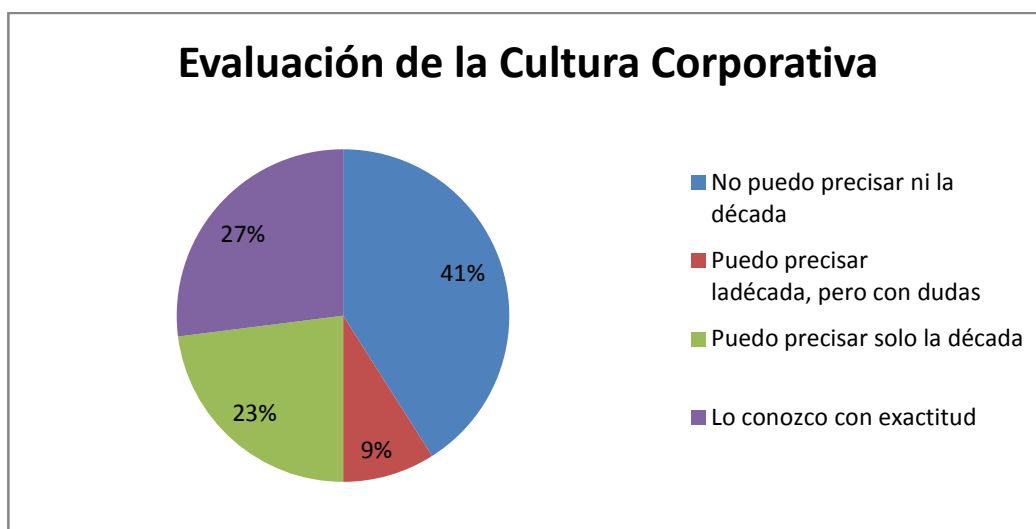
Encuesta

Encuesta realizada a: 196 empleados

Resultados

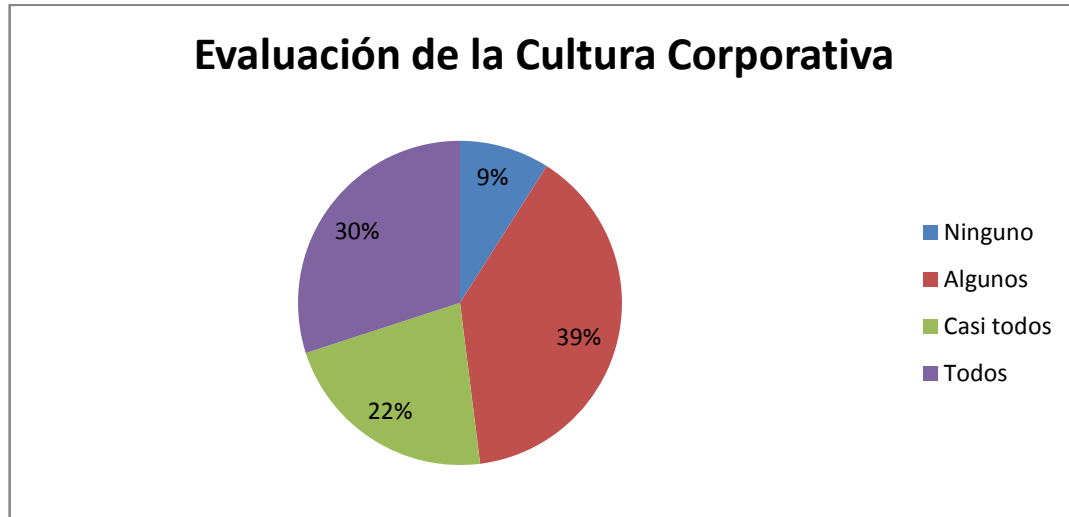
Evaluación de la cultura corporativa

1. ¿Conoce el año de creación de Sigmplast?



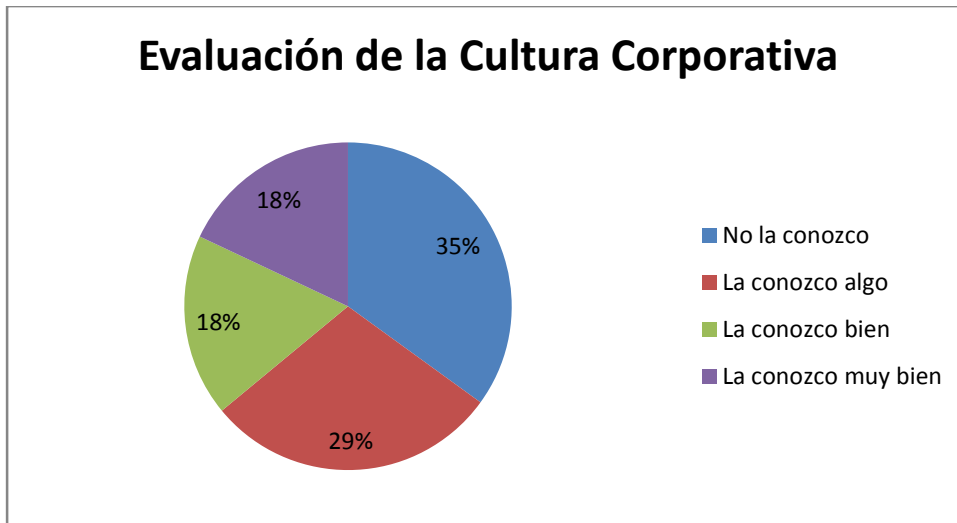
En el resultado de la encuesta se puede notar que la gran mayoría de los empleados desconoce el año de creación de Sigmplast (25 de julio de 1975).

2. ¿Conoce usted los productos/servicios pioneros de Sigmaplast, aquellos que supusieron o suponen la innovación en el mercado?



El 39% conoce algunos de los productos o servicios más importantes de Sigmaplast lo que demuestra la poca capacitación e información a los empleados, los que supieron responder en su gran mayoría expusieron que los productos o servicios pioneros son los empaques flexibles pero en general mas no específicamente todos.

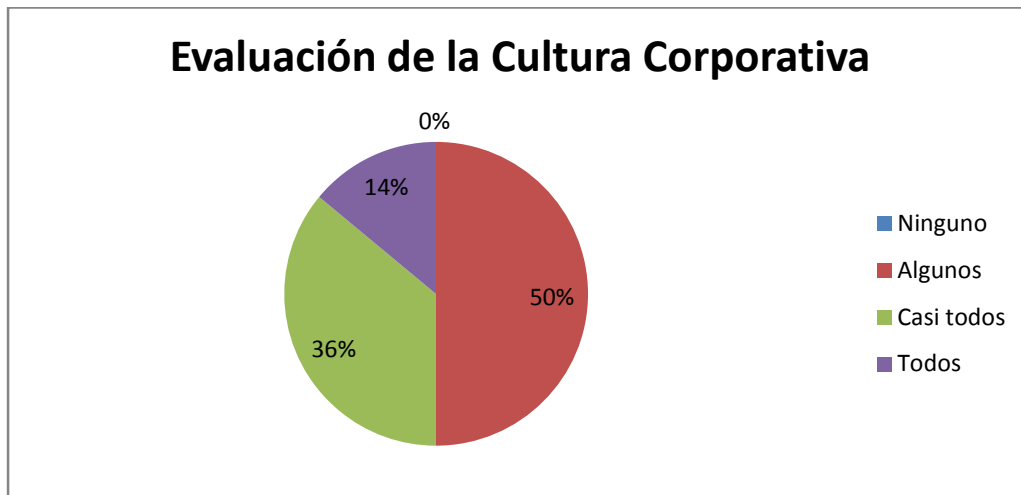
3. ¿Conoce usted la filosofía o misión de Sigmoidplast?



La gran mayoría de los empleados no puede precisar con exactitud la misión o filosofía de Sigmoidplast puesto que no la tienen en su mente a pesar de existir una cartelera donde indica la misma no la toman en cuenta como algo importante.

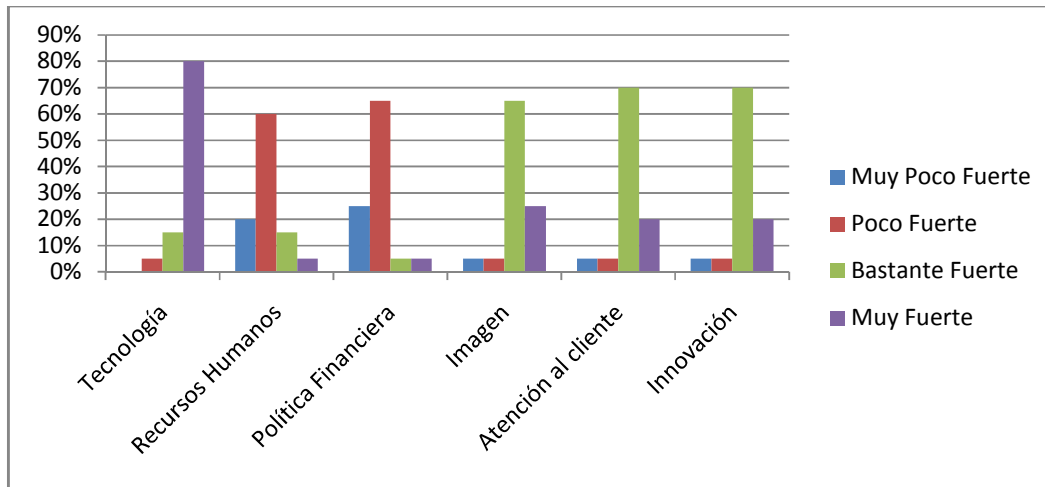
Los que no conocen en algo explican que lo más importante es conocer el área en donde van hacer sus actividades diarias y los procesos que deben seguir.

4. ¿Conoce usted los productos o servicios estrella de Sigmplast, aquel o aquellos que caracterizan más a su empresa en relación a los demás?



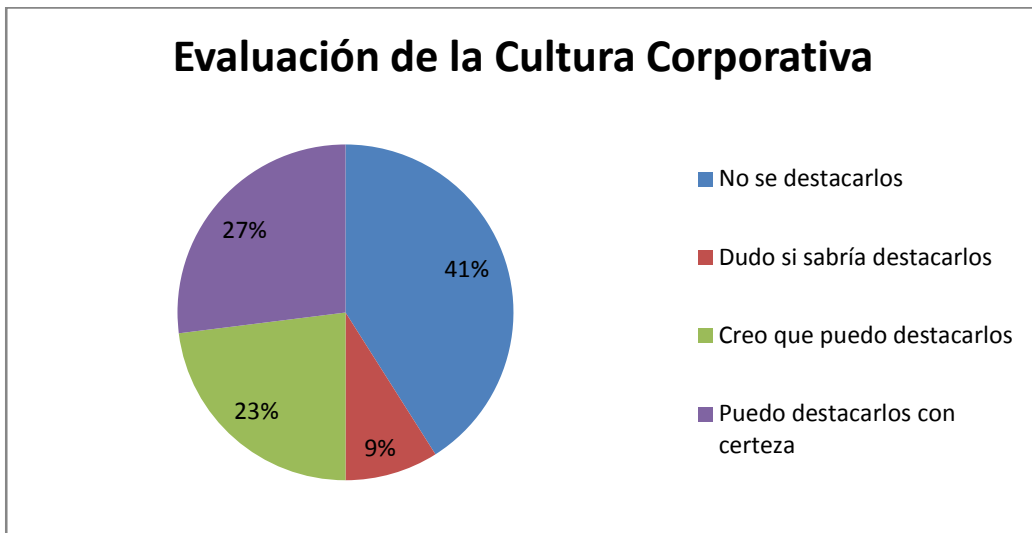
Todos coinciden en que los bilaminados, trilaminados, monocapas son los productos y servicios estrellas que brinda Sigmplast y además por ser una empresa diferente a las demás en Ecuador por tener una alta tecnología, hace que sobresalga frente a las demás.

5. ¿Cuáles son a su juicio, los puntos fuertes de Sigmplast?



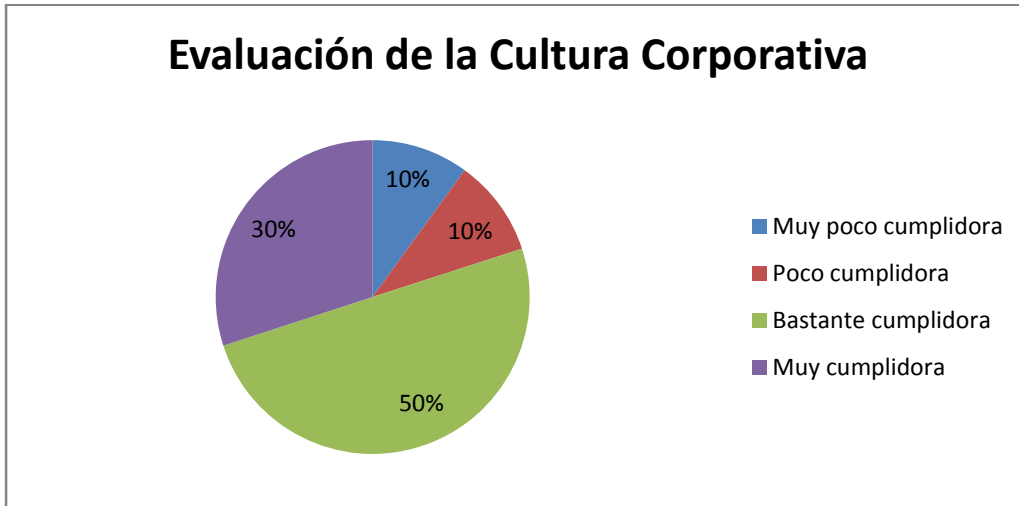
La imagen externa es el punto más fuerte de Sigmplast en cuanto a reconocimiento de su existencia ya que son los clientes quienes nos dan la imagen hacia otros posibles clientes y hacen ser competitiva con las demás empresas de la competencia por la enorme infraestructura y tecnología que tiene.

6. Independiente de su antigüedad en Sigmaplast, puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en la organización empresa desde su fundación



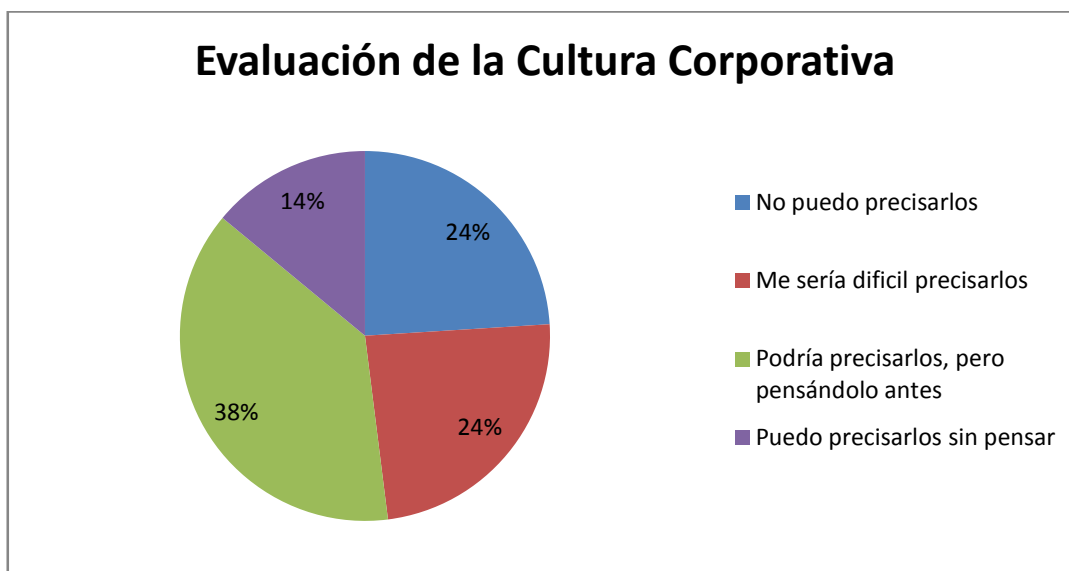
No pueden destacar los valores pero algunos de los destacados son la confianza, compañerismo, solidaridad.

7. ¿Describiría usted a la organización como cumplidora de los compromisos con sus clientes?



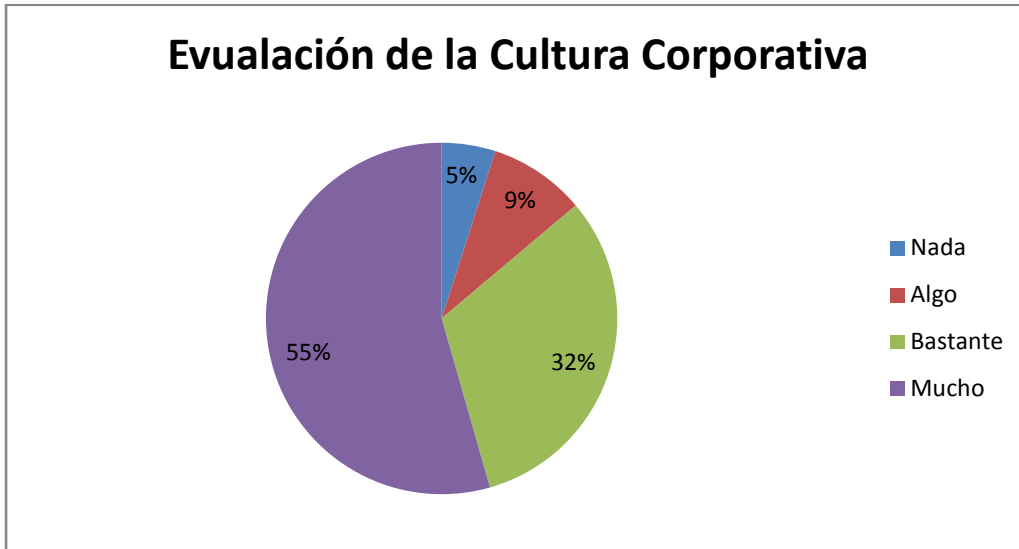
Con un 50% se constata que la empresa es cumplidora con los compromisos con sus clientes esto quiere decir que genera confianza en sus clientes.

8. Usted pueda precisar, sin pensarlo mucho, algunos de los valores atributos, rasgos característicos, etc., compartidos por una mayoría de sus compañeros, que definan mejor la organización.



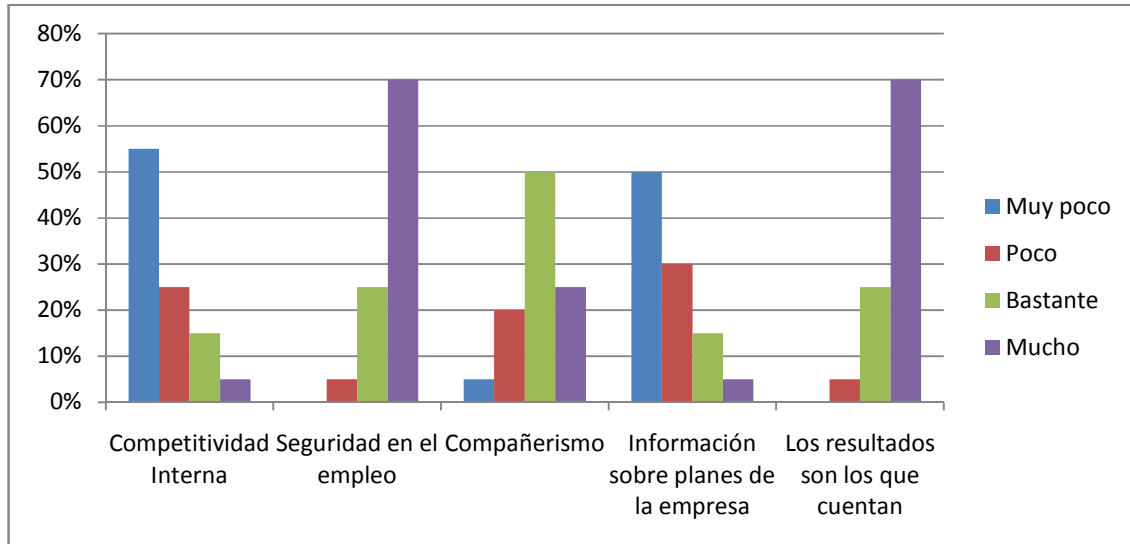
La mayoría puede precisar estos valores o atributos pero pensándolo antes de dar una respuesta.

9. ¿Conoce usted que la organización es positivamente diferente a las de su sector?



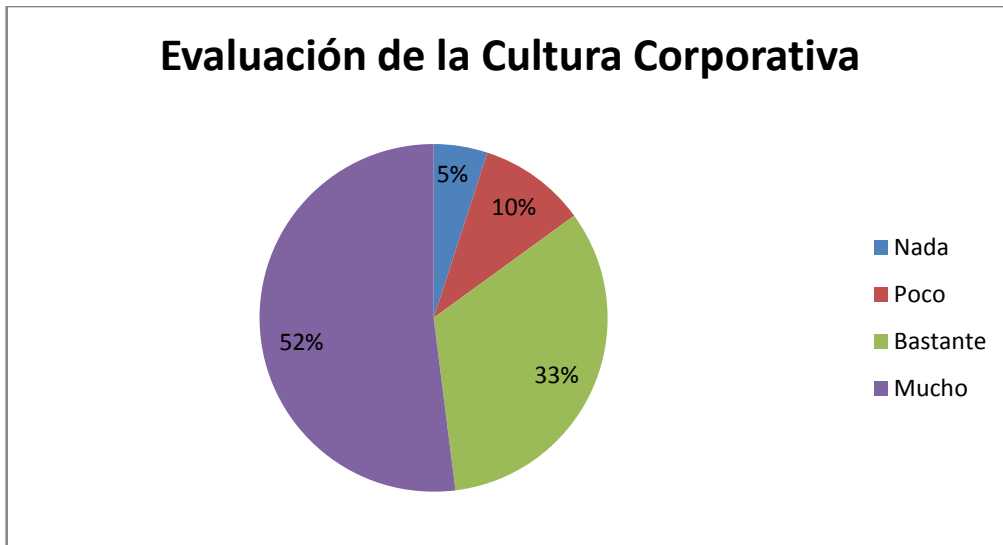
El 55% dice que Sigmaplast es totalmente diferente a todas las organizaciones que pueden considerarse como su competencia por tener la infraestructura y la tecnología que posee en la actualidad.

10. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de la organización.



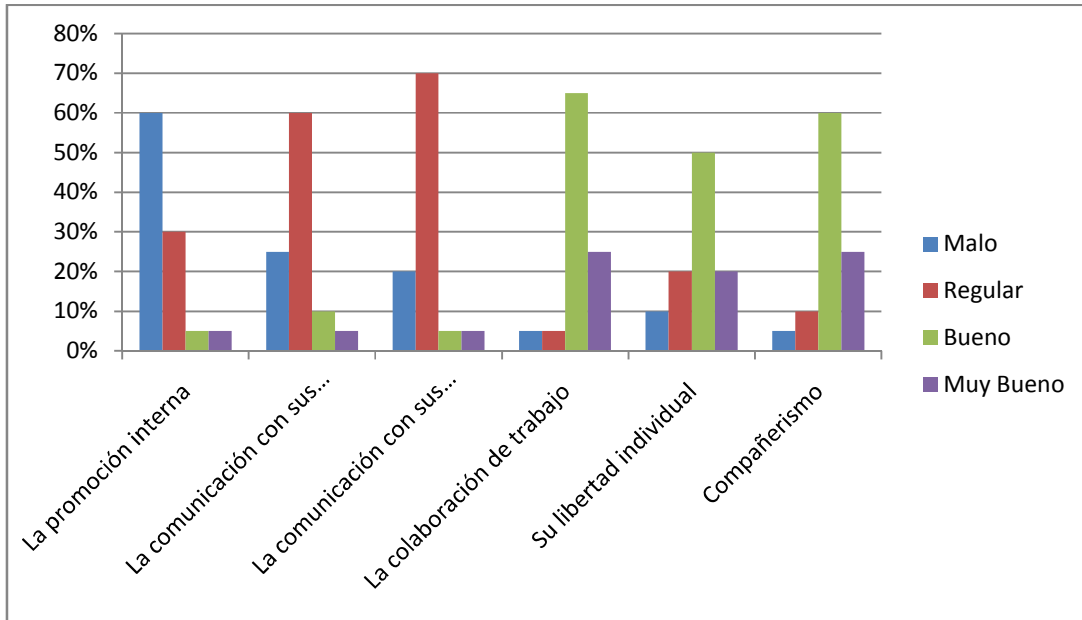
Lo más preocupante para los empleados es que no existe seguridad en el empleo pues los directivos no se comunican e informan de la situación de la empresa. Falta de motivación a nivel general ya que lo que cuentan son los resultados que den de acuerdo a las metas establecidas y no existe una buena gestión del área de RRHH.

11. ¿Está usted satisfecho con su trabajo, globalmente?



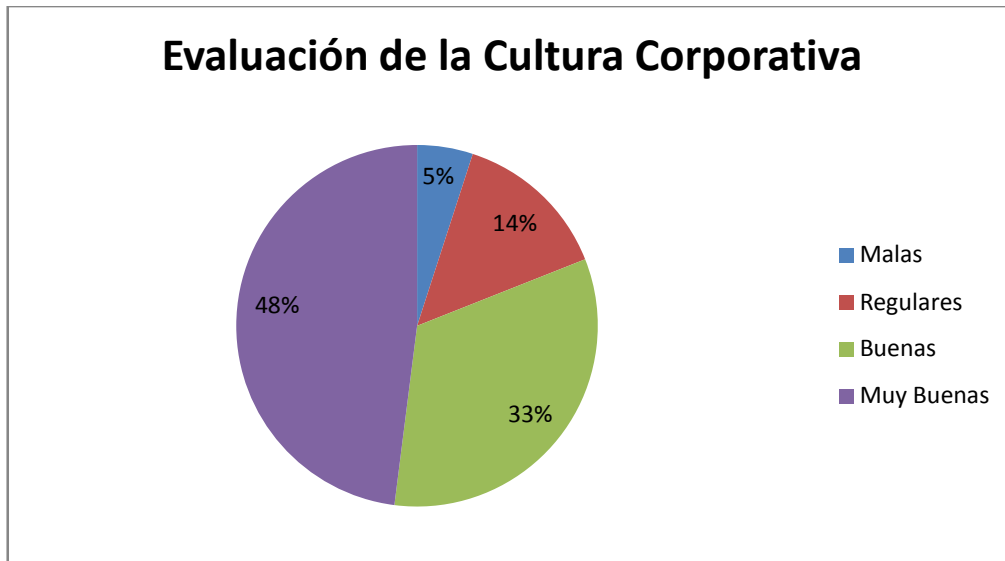
La mayoría de los empleados está satisfecho con su trabajo aunque el personal operativo recomienda mayor capacitación en temas específicos sobre la organización en general para estar preparados de una mejor manera para el cumplimiento de las metas propuestas mensualmente.

12. ¿Qué posición le merece el clima interno que existe en la organización en cuanto a?



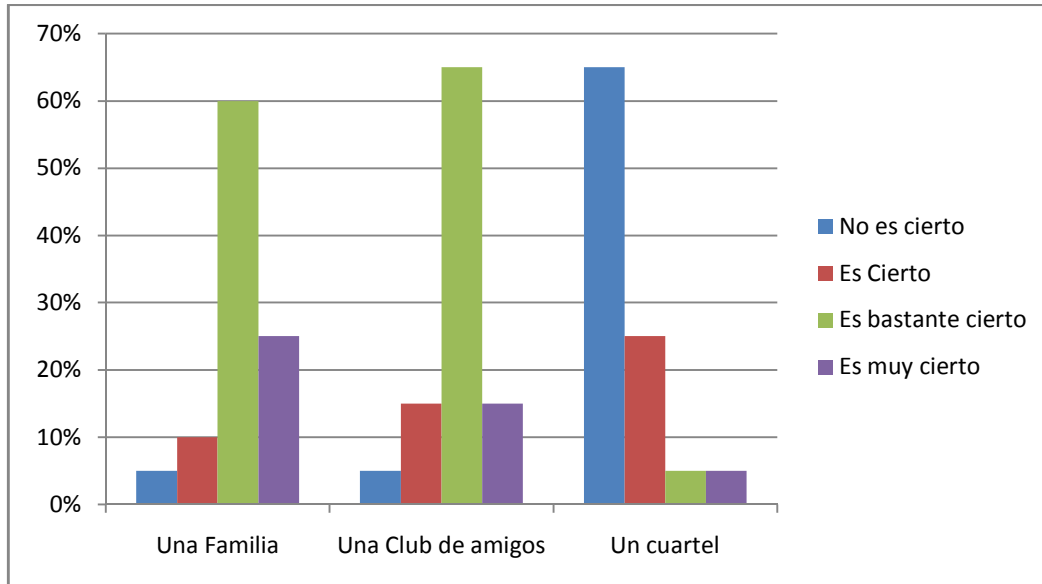
Lo más preocupante es que no existe promoción interna esto es porque no muchas áreas para desarrollo del personal, aunque los operarios les gustaría aprender otras áreas del mismo proceso de producción para así aportar una mejora en la productividad.

13. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?



Las relaciones con los inmediatos superiores son buenas se mantienen el principio de relaciones humanas basado en el respeto mutuo.

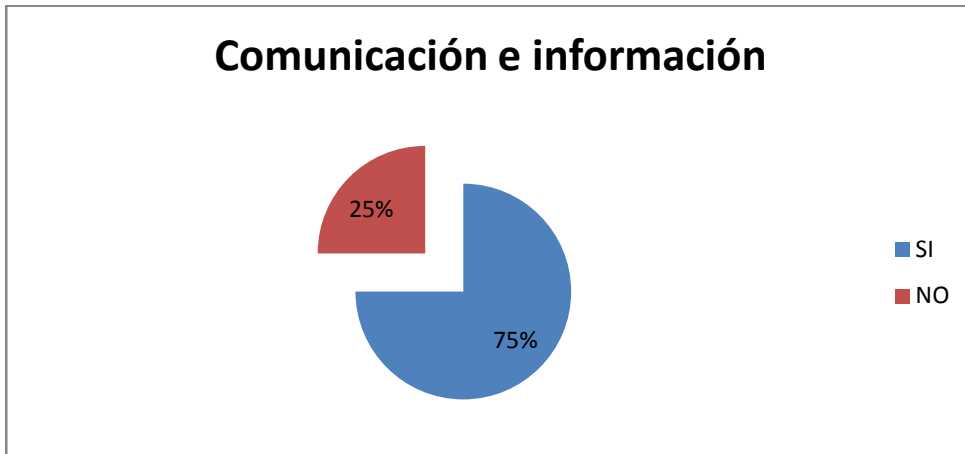
14. ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en la organización, con qué expresión lo haría?



Es un cuartel donde existe un ambiente de trabajo tenso que hace a que sus empleados estén preocupados de cumplir la meta y objetivos propuestos para poder recibir la remuneración extra.

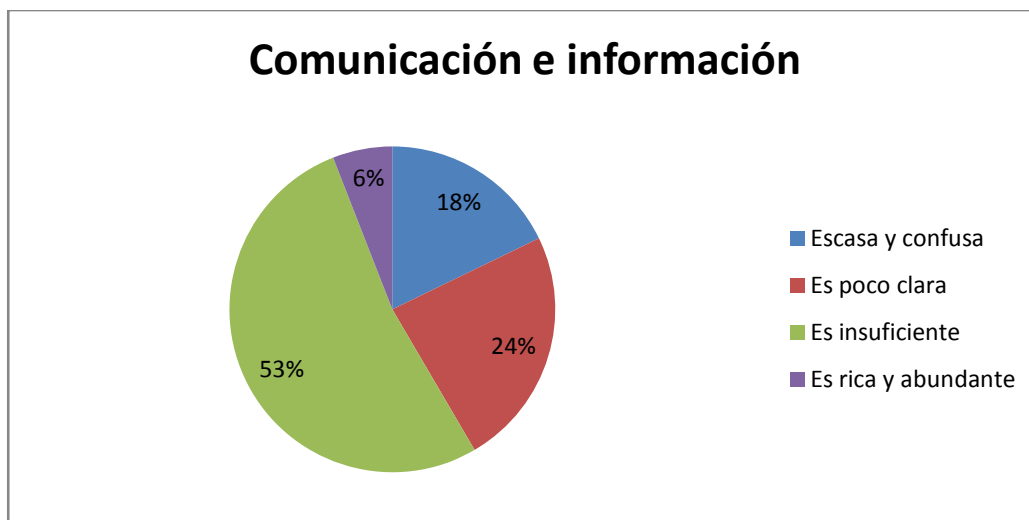
Preguntas sobre comunicación e información

15. ¿Recibe información acerca de su trabajo?



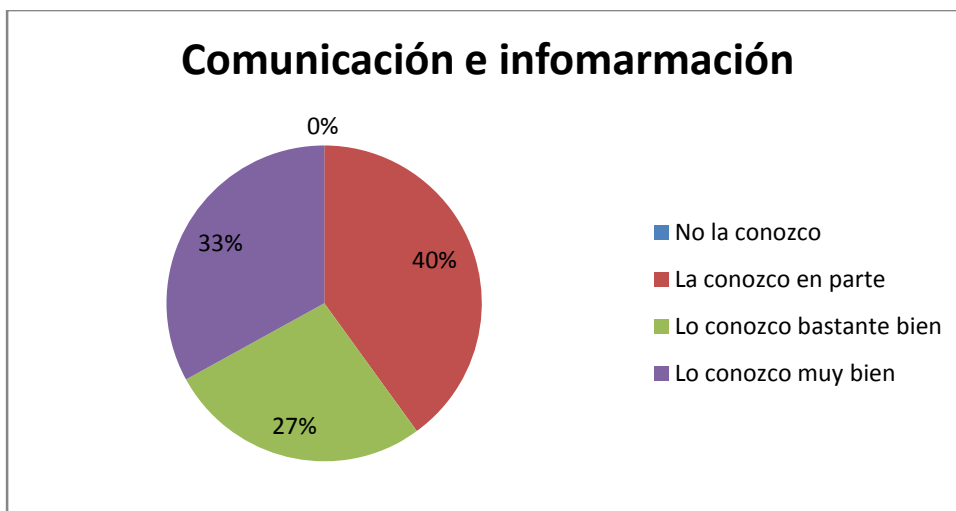
Los empleados reciben información pero doble en el sentido de designación de actividades o requerimientos en cada área.

16. ¿Cómo valora la información recibida?



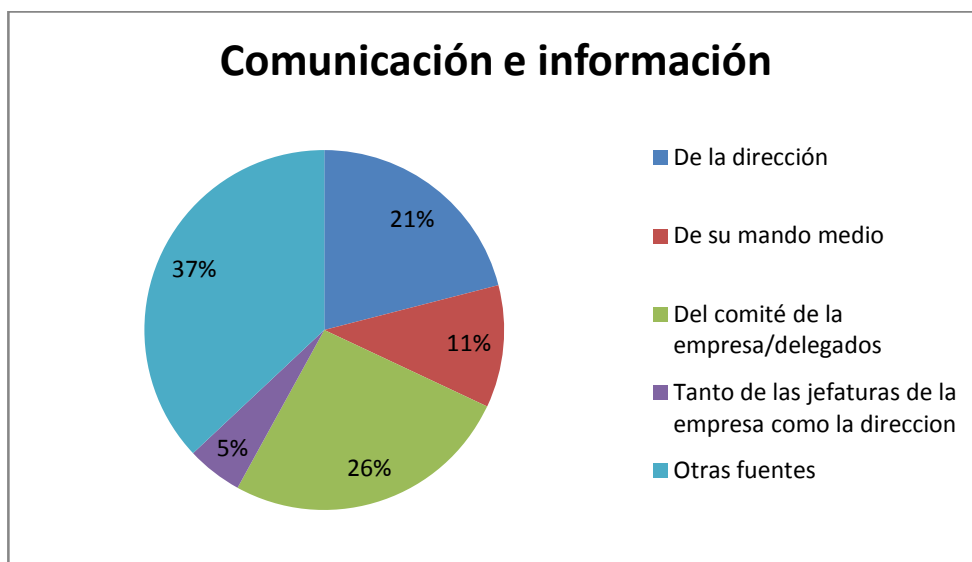
La mayoría considera que es suficiente la información recibida puesto que cada trabajador se desarrolla en un área específica en la que ya tiene experiencia.

17. ¿Conoce el organigrama de la organización



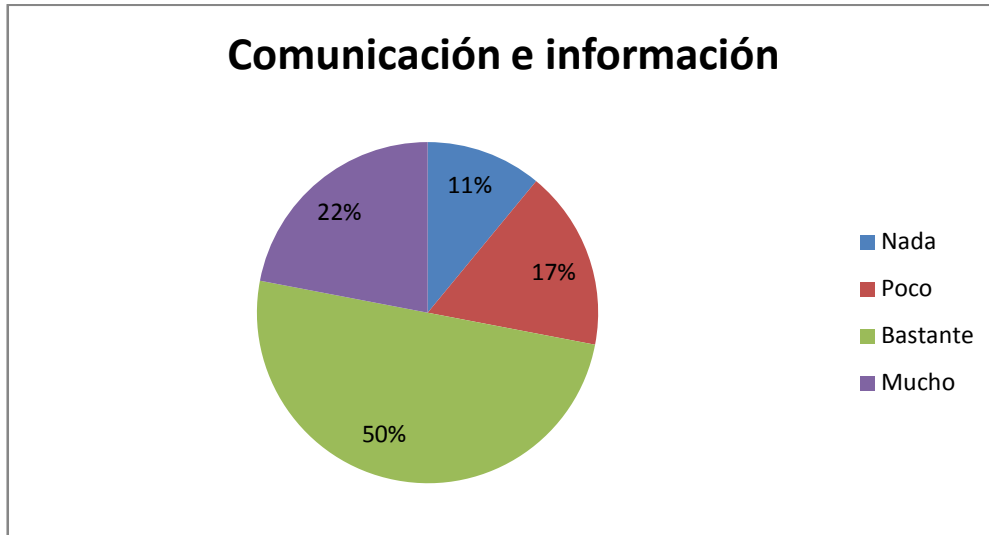
No se conoce con claridad cómo está formado el organigrama estructural de la organización aunque un 33% de los empleados reconoce quienes es su inmediato superior.

18. ¿De quién recibe usted la información sobre su organización?
(aquí puede usted marcar varias opciones poniendo en círculo a la
letra o letras correspondientes).



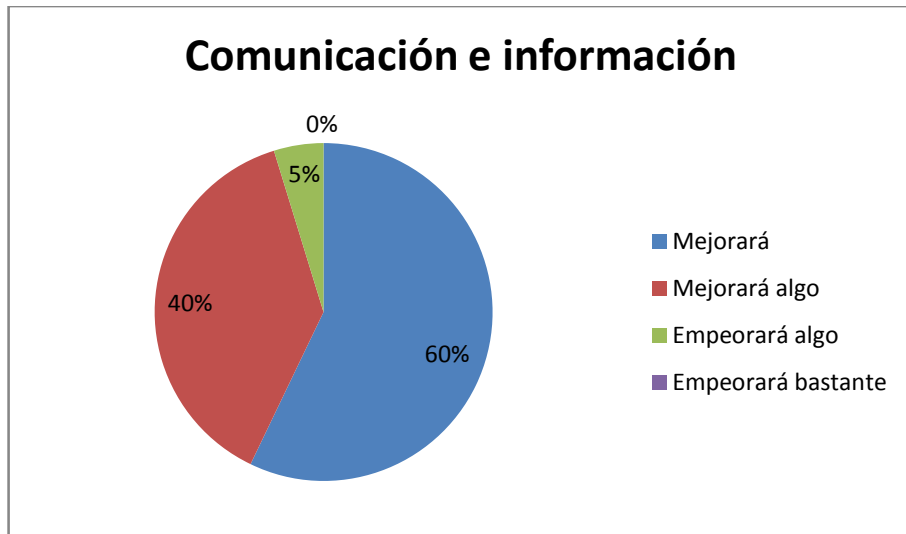
Los empleados reciben información sobre la organización a través del delegado para dicha función, pero el rumor sobresale como fuente informal de la comunicación.

19. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que la organización es y representa?



Los empleados se sienten muy identificados con la empresa y con los que representa como una organización en búsqueda de un crecimiento cada vez más sólido.

20. En su opinión, la empresa en su conjunto, en los próximos años....



El 60% de los encuestados cree que Sigmaplast mejorará bastante siempre y cuando innove, capacite y motive más a su personal.

Conclusiones de la Encuesta

Cultura Corporativa

- ❖ La mayoría de los empleados desconoce el año de creación de Sigmaplast, esto les lleva a no ser partícipes de la cultura corporativa en la organización.
- ❖ Se demuestra poca información y capacitación para los empleados sobre todos los productos y servicios que este brinda a sus clientes, por lo tanto, desconoces eventos que se van a realizar y acciones o soportes que se utilizaran para atraer a más clientes.
- ❖ La mayoría de los empleados no pueden precisar la misión de Sigmaplast y divagan en las respuestas; esto es producto de que no existe un núcleo ideológico

constituido. Parte fundamental por ser la base del mensaje a comunicar a todos los públicos ya sea interno como externo.

- ❖ Todos coinciden que el mayor atractivo que tiene Sigmaplast es la tecnología, la infraestructura y la maquinaria, estos hacen que Sigmaplast sea competitiva para otra empresa en el Ecuador.
- ❖ La mayoría coincide que Sigmaplast es una empresa que cumple sus compromisos esto hace que exista confianza en la misma.
- ❖ Lo más preocupante para los empleados es que no existe seguridad en el empleo pues los directivos no se comunican e informan de la situación de la empresa. Falta motivación a nivel general de la organización ya que solo importa los resultados de las metas establecidas y falta mucha gestión del área de RRHH.
- ❖ El clima interno es considerado como un club de amigos donde todos se apoyan.
- ❖ El punto más fuerte de Sigmaplast es el reconocimiento de su existencia gracias a la tecnología e infraestructura que tiene. Pero esto contrasta con el hecho de que los clientes no tienen una buena imagen debido a que los cumplimientos no son constantes.
- ❖ La mayoría concuerda en que es una empresa en desarrollo normal y estabilizado gracias a la buena inversión de sus dueños que todos los objetivos propuestos quieren alcanzarlos.

4.4 Análisis FODA de Sigmplast

Después de estudiar los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados de Sigmplast y luego de realizar la entrevista y observaciones realizadas a lo largo de este estudio, se puede establecer las fortalezas y debilidades internas de esta empresa, y analizar las Amenazas y Oportunidades que brinda el medio a esta empresa.

FORTALEZAS

- Posee un terreno de grandes dimensiones, en el cual Sigmplast puede ampliarse de acuerdo a sus necesidades.
- Mantiene una trayectoria de 27 años de éxito y crecimiento continuo.
- Es la empresa más grande y de mayor importancia en el sector industrial de la elaboración de empaques flexibles para alimentos.
- Elabora su propia materia prima para conversión.
- Cuenta con la mejor tecnología en el país.
- Poseen su propia maquinaria para manejo de desperdicios.
- Recicla de una buena manera sus desperdicios.
- Baja rotación de personal.

DEBILIDADES

- Falta de comunicación interna.
- Mala estructura organizacional a nivel familiar.
- Falta de mejor comunicación a los clientes.
- Falta de mejor manejo del Recurso Humano.
- Falta de colaboración de mandos medios debido a la ubicación en la cual se encuentra actualmente la empresa (40km de la antigua ubicación).
- Dependencia total de la materia prima.
- No existe continuidad a los proyectos establecidos que no son ideados de los directivos.
- No existe una central telefónica adecuada para una buena comunicación.
- Existe una identidad corporativa pero no es bien comunicada a sus empleados.

OPORTUNIDADES

- Debido al manejo de la materia prima se puede disminuir los costos a nuestros clientes.
- Establecer un mayor crecimiento llevando una adecuada comunicación.

AMENAZAS

- Posibilidad de paro de producción por el levantamiento de los trabajadores
- Desabastecimiento de materias primas.
- Mayor competencia en el mercado.

Capítulo V: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN

5.1 Matriz de diseño estratégico de comunicación

En función de toda la investigación y el resultado de los análisis realizados se determina la aplicabilidad del siguiente diseño estratégico de comunicación interna.

Objetivo General

Rediseñar el sistema de comunicación organizacional con el fin de mejorar su relación con el público interno.

Objetivos Específicos

1. Informar a los empleados de toda actividad que se realizara dentro de la empresa a través de las respectivas herramientas de comunicación.
2. Motivar a los empleados de una forma adecuada para que alcancen el mejor rendimiento dentro de la empresa.
3. Persuadir a los empleados a mantener una actitud proactiva y que aporten ideas buenas para el crecimiento de la empresa.

Objetivo 1

Informar a los empleados de toda actividad que se realizara dentro de la empresa a través de las respectivas herramientas de comunicación.

PUBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	TÁCTICAS	RESPONSABLES	METODOS DE EVALUACION
Personal Operativo Personal Administrativo Jefes de área Gerencias	Brindar información adecuada a los colaboradores de Sigmaplast	Manual de políticas internas de comunicación	El manual permitirá que los empleados conozcan como va a ser el desarrollo y que procesos deban seguir para generar y recibir información, además de los cuáles serán los distintos programas de información que desarrolle la empresa.	Establecer los contenidos del manual Definir la redacción de los contenidos Validar con las gerencias los contenidos Diseñar el manual Entregar al personal	Presidencia Recursos Humanos Consultor de Relaciones Públicas	Evaluaciones periódicas para ver el conocimiento adquirido una vez se distribuya el manual.

PUBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	TÁCTICAS	RESPONSABLE	METODOS DE EVALUACION
Personal Operativo Personal Administrativo Jefes de área Gerencias	Brindar información adecuada a los colaboradores de Sigmplast	Carteleras Afiches	Carteleras y afiches nos ayudaran para el personal operativo que no tiene acceso a internet para que se mantengan informados a lo que está pasando en la empresa	Establecer las secciones. Determinar el tiempo de vigencia de la información Diseñar la cartelera Producir la cartelera	Presidencia Recursos Humanos Consultor de Relaciones Públicas	Periodicidad de cambio de información

PUBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	TÁCTICAS	RESPONSABLE	METODOS DE EVALUACION
Personal Operativo Personal Administrativo Jefes de área Gerencias	Brindar información adecuada a los colaboradores de Sigmplast	e-mails informativos	Los e-mails informativos son para los jefes y gerencias de área con el fin de que conozcan la información y puedan impartir a sus colaboradores	Crear un e-mail informativo	Presidencia Recursos Humanos Consultor de Relaciones Públicas	Número de e-mails enviados

PUBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	TÁCTICAS	RESPONSABLE	METODOS DE EVALUACION
Personal Operativo Personal Administrativo Jefes de área Gerencias	Brindar información adecuada a los colaboradores de Sigmplast	Reuniones con jefes de área y entrevistas directas a los empleados.	Con estas reuniones no se da espacio a que un problema pequeño siga creciendo o a que rumores sigan influyendo internamente. Evitando esto, se procura el sano desempeño y clima laboral.	Visitas por parte del presidente hacia las diferentes áreas. Mini entrevistas con los empleados de cada área para recopilar información y atacar los problemas más urgentes	Presidencia Recursos Humanos Consultor de Relaciones Públicas	Numero de reuniones y análisis de las entrevistas

PUBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	TÁCTICAS	RESPONSABLE	METODOS DE EVALUACION
Personal Operativo Personal Administrativo Jefes de área Gerencias	Capacitar a los empleados	Plan de inducción sobre los recursos y programas	Educar a los públicos internos sobre los recursos materiales, humanos, financieros con los que cuenta la empresa	Reunir al Gerente de producción, al jefe de RR.HH. a los jefes de cada área con el fin de que se haga una recopilación de información sobre lo que posee la empresa. Aprobación del proyecto Diseñar el plan de capacitación Producir el material necesario Establecer el cronograma de capacitaciones	Presidencia Recursos Humanos Consultor de Relaciones Públicas	Evaluaciones periódicas para conocimiento de la inducción

PUBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	TÁCTICAS	RESPONSABLES	METODOS DE EVALUACION
Personal Administrativo Jefes de área Gerencias	Generar sentido de pertenencia a través de la celebración de situaciones importantes y personales de los colaboradores	Intranet Cartelera E-mails Reuniones	Dar a conocer a los empleados que la empresa se preocupa por el bienestar de los mismos	Realizar una hoja de datos electrónica donde se pueda llenar y se especifique esta información. Crear una base de datos en la intranet de la empresa que contenga información sobre las ocasiones de los empleados. Determinar un cronograma para la celebración de estos acontecimientos.	Recursos Humanos Consultor de Relaciones Públicas. Sistemas	Periodicidad de cambio de información

Objetivo 2

Motivar a los empleados de una forma adecuada para que alcancen el mejor rendimiento dentro de la empresa.

PUBLICICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	TÁCTICAS	RESPONSABLES	METODO DE EVALUACION
Personal Administrativo Jefes de área Gerencias Personal Operativo	Incentivar el trabajo en equipo, por aéreas	Hojas de registro de metas alcanzadas. Cartelera especial para el avance de las metas.	Informar a los equipos a diaria el avance de la meta.	Diseñar las hojas de registro. Diseñar la cartelera especial. Designar una persona que se encargara de la actualización de los avances	Gerencias Presidencia RRHH Asistente de producción	Numero de hojas registradas Periodicidad en la información .

Objetivo 3

Persuadir a los empleados a mantener una actitud proactiva y que aporten ideas buenas para el crecimiento de la empresa.

PUBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	TÁCTICAS	RESPONSABLES	METODOS DE EVALUACION
Personal Operativo Personal Administrativo Jefes de área Gerencias	Incrementar el nivel iniciativas de los colaboradores	Buzón de iniciativas – Tus ideas nos ayudan	Incentivar la participación de colaboradores, estableciendo un espacio con el fin de tomar en cuenta sus ideas y llevarlas a cabo.	Establecer los incentivos Diseñar el buzón Producir el buzón Determinar el tiempo de cada incentivo Entregar el incentivo al colaborador	Presidencia Recursos Humanos Consultor de Relaciones Públicas.	Establecer la mejor sugerencia dentro de la empresa

PUBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	TÁCTICAS	RESPONSABLES	METODOS DE EVALUACION
Personal Operativo Personal Administrativo Jefes de área Gerencias	Educar al personal por medio de capacitación sobre el adecuado uso de las herramientas comunicacionales.	Inducción a los empleados de la empresa.	La finalidad de la inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita al empleado saber en qué momento es necesario la utilización de herramientas de comunicación interna. Pues saber lo que el empleado necesita o debe mejorar la empresa, contribuye positivamente en el desarrollo y rentabilidad del mismo.	Para la realización de la inducción decidimos hacer en un lugar fuera de la empresa y afianzar el lazo de amistad de los empleados. La capacitación lo hará una persona calificada y especialista sobre el uso correcto de herramientas de comunicación interna.	Presidencia Recursos Humanos Consultor de Relaciones Públicas.	Pruebas de conocimiento

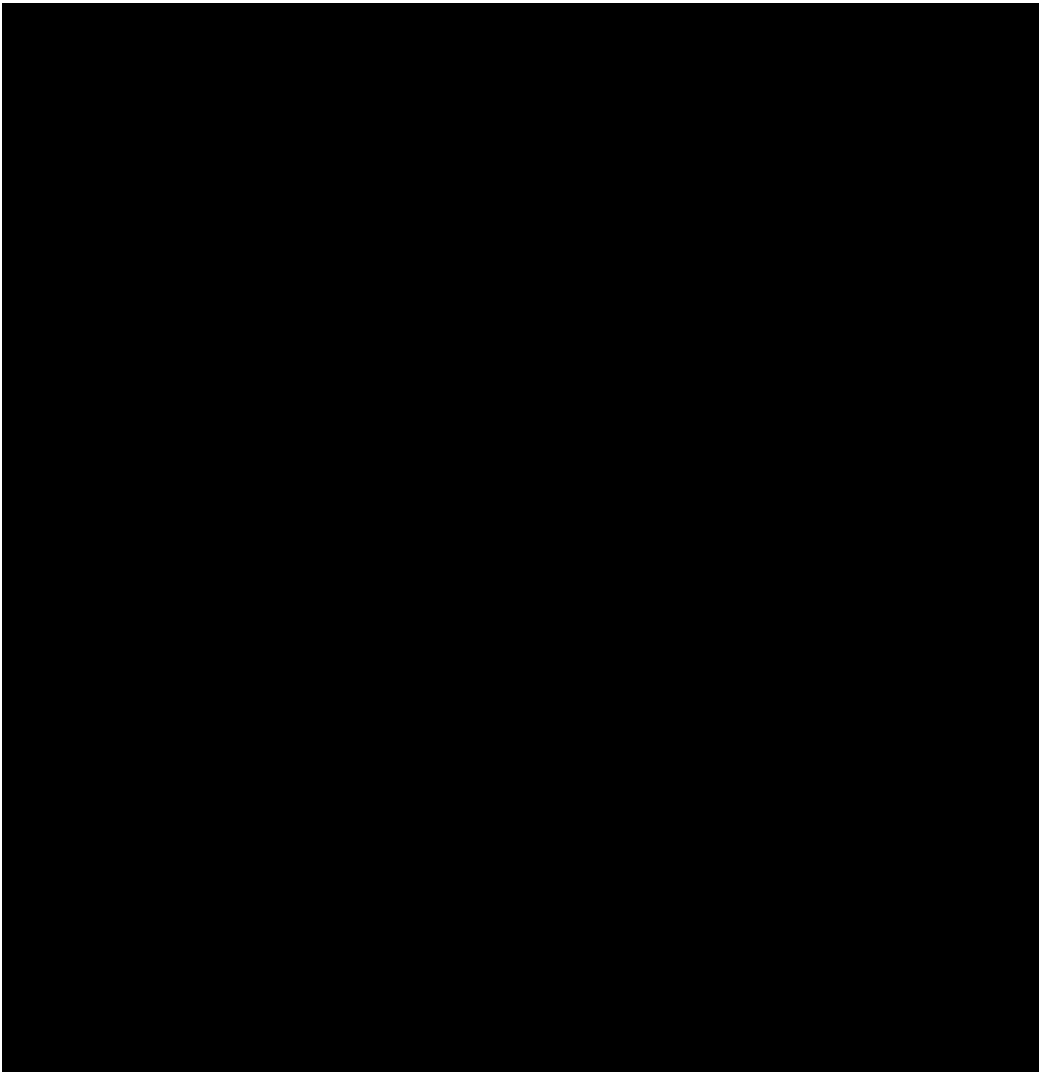
PUBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	TÁCTICAS	RESPONSABLES	METODO DE EVALUACION
Personal Operativo Personal Administrativo	Fomentar el compromiso y el esfuerzo a través de asenso por logros realizados	Tabla de méritos	Al crear una tabla de méritos los empleados se sentirán motivados al ver cómo van avanzando y ayudando a su empresa a salir adelante.	Colocar la tabla de méritos en un lugar estratégico, es decir, en donde todos la puedan ver. Escoger empleado del mes.	Recursos Humanos Consultor de Relaciones Públicas.	Pruebas de conocimiento

STAKEHOLDER	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	PROPÓSITO	TÁCTICAS	RESPONSABLES	METODO DE EVALUACION
Personal Operativo Personal Administrativo Jefes de área	Vincular a la familia de los empleados a generando un apoyo desde sus hogares	Becas de estudio	Integrar a la familia de los empleados de la empresa de una manera más directa incrementa el contenido de los empleados	Becas económicas de un 25% Tarjeta de regalos con una bono estipulado quien más producción realice.	Presidencia Recursos Humanos	Pruebas de conocimiento

5.1.1 CRONOGRAMA

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración
1	Afiches	2/6/2013	26/6/2013	19d
2	Manual interno de políticas de comunicación	8/6/2013	26/6/2013	15d
3	Reuniones periódicas	2/7/2013	2/7/2013	1d
4	Carteleras	6/7/2013	15/7/2013	8d
5	E-mails informativos	2/6/2013	26/6/2013	19d
6	Buzón de Sugerencias	14/7/2013	28/7/2013	10d
7	Hojas de registros de metas alcanzadas	8/6/2103	6/12/2013	240d
8	Tabla de méritos	9/12/2013	10/12/2013	2d
9	Plan de inducción	8/6/2013	6/12/2013	240d
10	Seminarios	27/6/2013	31/6/2013	5d
11	Eventos deportivos y actividades recreativas	11/7/2013	12/7/2013	2d
12	Becas	2/9/2013	2/6/2014	300d
13	Sitio Web	2/6/2013	3/7/2013	91d

5.1.2 PRESUPUESTO



Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La importancia de la comunicación organizacional es que se encuentra en todas las actividades de las organizaciones e involucra a todos sus empleados. Para los directores es importante mantener una comunicación eficaz ya que de esta manera se puede cumplir con la planificación estratégica de las comunicaciones y cumplir los objetivos planteados.

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistemática, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes. La acción coordinada y el trabajo en equipo, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.
- La comunicación es, además un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión,

aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

- Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Para finalizar, al reconocer la progresiva importancia estratégica de la imagen corporativa, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la compañía tengan una buena imagen corporativa que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos. Para ello, es necesario realizar un plan estratégico de comunicación, por medio del cual se intentará influir en la imagen corporativa y la comunicación interna que tienen los públicos de la organización.

Lo más importante para cualquier organización que quiera lograr objetivos ya sean comerciales o sociales es que deben existir en la mente de los públicos y afianzar los lazos de pertenencia para con ellos, puesto que si no lo hace está destinada al fracaso.

RECOMENDACIONES

- ❖ La imagen corporativa es cuestión de todos dentro de la organización. Si no se logra una adhesión importante de todas las personas de la organización, no se podrá llevar a cabo una acción efectiva sobre la imagen corporativa. Además, se debe tomar en cuenta que todo comunica en una organización.
- ❖ La comunicación debe ser integrada: debe existir una coherencia y un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas. Ello nos permitirá una sinergia comunicativa.
- ❖ La comunicación debe estar en función de los públicos de la organización y no de las disciplinas de la comunicación.
- ❖ La Filosofía corporativa son los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que deberían ponerse en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas.
- ❖ Tener siempre en cuenta la frase utilizada comúnmente por los relacionistas: “HACER LAS COSAS BIEN Y DARLAS A CONOCER”
- ❖ Colocar entre sus colaboradores una persona encargada de las comunicaciones en la empresa, en este caso sería un relacionista público o comunicador organizacional.
- ❖ Incrementar a los públicos colaboradores, ya que no existe participación de más públicos que no sean solamente la presidencia, jefes de áreas o

asesores externos que colaboren en la elaboración de los planes de comunicación, si no se de apertura a otros públicos que aporten, colaboren o propongan nuevos planes de comunicación la empresa estará en un ostracismo tendiente a no potenciar la creatividad de aquellos que están directamente relacionados en cada área como los empleados. Además los asesores externos no podrán determinar con exactitud la situación desde una visión interna circunstancia importante para que una empresa reconozca la falla y marque acciones correctivas.

- ❖ Afianzar los lazos de colaboración con sus empleados para que tengan una mayor motivación y aumente su productividad.

BIBLIOGRAFÍA

- ARBOLEDA, Naranjo, Rene (2004). **Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivo y resultados.** AENOR, España
- ANDRADE, Horacio. (1991). "Hacia una definición de la comunicación organizacional". En Fernández Collado, Carlos. **La comunicación en las organizaciones.** México: Trillas.
- AVILLA, Lammdoraertyn, Roberto (1999). **RRPP Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora;** Editorial Orange; argentina una Comunicación; 3^{ra} Edición.
- BLACK., SAM. **ABC de las relaciones públicas.(2000),** Ediciones Gestión S.A., España.
- CAPRIOTTI, Paúl. (1992). **La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada,** Editorial Ariel, Barcelona
- CAPRIOTTI, Paúl. (1999). **Planificación Estratégica de Imagen Corporativa,** Editorial Ariel, Barcelona.
- CEES B.M., Van Riel (2001). **Comunicación Corporativa,** Prentice Hall Madrid.

- COSTA, Joan (1995). **Comunicación Corporativa y revolución de los servicios**, Ediciones de la Ciencias Sociales, España.
- COSTA, Joan (1999). **La comunicación en acción**, Editorial Paidós, España.
- COSTA, Joan (2004). **Identidad Corporativa**, Editorial Trillas, México. 1993 Quinta reimpresión.
- COOLIARD, Claude-Albert.(1977)**Instituciones de RP internacionales**, Fondo de Cultura Económica Ediciones, España.
- FISKE, John /1982). **Introducción al Estudio de la Comunicación**, Editorial Norma.
- LITE, Marisa del Pozo,(1997). **Cultura empresarial y comunicación interna**, Madrid, editorial Fragua.
- LITE, Marisa del Pozo, (2000). **Gestión de la comunicación interna en las Organizaciones**, Editorial EUNSA, España.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA

Buenos Días: Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de comunicación en Sigmaplast.

Este cuestionario tiene el propósito de conocer las opiniones que se tienen referentes de esta área, y por ello le solicitaría fuera tan amable de contestar unas preguntas, que le tomarán pocos minutos.

Le pido que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible, toda la información que me proporcione será confidencial.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

En qué área trabaja dentro de Sigmaplast:

Cuanto tiempo trabaja:

Menos de 1 año:

De 1 a 2 años:

De 3 a 4 años:

De 5 años en adelante:

1.- ¿Conoce en año de creación de Sigmaplast?

1. No puedo precisar ni la década
2. Puedo precisar a década, pero con dudas.

3. Puedo precisar solo la década

4. Lo conozco con exactitud

1A.- Escriba el año de creación de su empresa

2.- ¿Conoce usted los productos/servicios pioneros de Sigmaplast, aquellos que supusieron o suponen la innovación en el mercado?

1. Ninguno

2. Algunos

3. Casi todos

4. Todos

2A.- Enumere los productos/servicios pioneros que conoce?

3.- ¿Conoce usted la filosofía o misión de Sigmaplast?

(Qué es la empresa, qué pretende hacer, que metas y propósitos tiene).

1. No la conozco

2. La conozco algo

3. La conozco bien

4. La conozco muy bien

3A.- Enuncie brevemente la filosofía o misión de la empresa.

4.- ¿Conoce usted los productos/servicios estrella de Sigmaplast, aquel o aquellos que caracterizan más a su empresa en relación a las demás?

1. Ninguno

2. Algunos

3. Casi todos

4. Todos

4A.- Diga, por favor, ¿cuál o cuáles son los productos/servicios estrella?

5.- ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de Sigmaplast?

Muy poco Poco Bastante Muy
FuerteFuerteFuerteFuerte

5.1 Tecnología 1 2 3 4

5.2 Recursos humanos 1 2 3 4

5.3 Política financiera	1	2	3	4
5.4 Imagen	1	2	3	4
5.5 Atención al cliente	1	2	3	4
5.6 Innovación	1	2	3	4

6.- Independiente de su antigüedad en el Sigmplast, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en la organización desde su fundación?

1. No se destacarlos
2. Dudo si sabría destacarlos
3. Creo que puedo destacarlos
4. Puedo destacarlos con certeza.

6A.- Enuncie, por favor, por orden de importancia estos valores.

7.- ¿Describiría usted a la organización como cumplidora de los compromisos con sus clientes?

1. Muy poco cumplidora
2. Poco cumplidora
3. Bastante cumplidora

4. Muy cumplidora

8.- Usted pueda precisar, sin pensarlo mucho, algunos de los valores, atributos, rasgos característicos, etc., compartidos por una mayoría de sus compañeros, que definen mejor a la organización.

1. No puedo precisarlos
2. Me sería difícil precisarlos
3. Podría precisarlos, pero pensándolo antes.
4. Puedo precisarlos sin pensar.

8A.- Enumere algunos de esos valores, atributos, rasgos característicos, etc.

9.- ¿Conoce usted que la organización es positivamente diferente a las de su sector?

1. Nada
2. Algo
3. Bastante
4. Mucho

9A.- Diga, por favor, en qué estriba la diferencia positiva.

10.- Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de la organización.

	Muy poco	Poco	Bastante	Muy
	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte
10.1 Competitividad interna	1	2	3	4
10.2 Seguridad en el empleo		1	2	3 4
10.3 Compañerismo		1	2	3 4
10.4 Información sobre los planes de la empresa	1	2	3	4
10.5 Los resultados son los que cuentan	1	2	3	4

11.- ¿Está usted satisfecho con su trabajo, globalmente?

1. Nada
2. Poco
3. Bastante
4. Mucho

12.- ¿Qué posición le merece el clima interno que existe la organización en cuanto

a...

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno		
a) La promoción interna	1	2	3	4		
b) La comunicación con sus superiores			1	2	3	4
c) La comunicación con sus compañeros			1	2	3	4
d) La colaboración en el trabajo			1	2	3	4
e) Su libertad individual			1	2	3	4
f) Compañerismo		1	2	3	4	

13.- ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?

1. Malas
2. Regulares
3. Buenas
4. Muy buenas

14.- ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive la organización, con qué expresión lo haría?

No es Poco Es bastante Es muy
ciertociertociertocierto

- | | | | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|
| a) Una gran familia | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| b) Un club de amigos | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) Un cuartel | | | 1 | 2 | 3 | 4 |

15.- En su opinión ¿Cuál es la situación actual de Sigmaplast?

- a) Floreciente y en expansión
- b) Desarrollo normal y estabilizada
- c) Está sujeta a factores aleatorios
- d) Con serias dificultades y en regresión

16.- ¿Recibe información acerca de su trabajo?

SI NO

17.- ¿Cómo valora la información recibida?

- | | |
|------------------------|-------------------------------------|
| a) Escasa y confusa | <input type="checkbox"/> |
| b) Es poco clara | <input type="checkbox"/> |
| c) Es suficiente | <input checked="" type="checkbox"/> |
| d) Es rica y abundante | <input type="checkbox"/> |

18.- ¿Conoce el organigrama de su organización?

- | | |
|-----------------------------|---|
| a) No lo conozco | 1 |
| b) Lo conozco en parte | 2 |
| c) Lo conozco bastante bien | 3 |
| d) Lo conozco muy bien | 4 |

19.- ¿De quién recibe usted la información sobre su organización? (aquí puede usted marcar varias opciones poniendo un círculo a la letra o letras correspondientes).

- a) De la dirección
- b) De mando inmediato
- c) Del comité de la empresa/delegados
- d) Tanto del comité de la empresa como de la dirección
- e) Otras fuentes

19A.- Si ha contestado usted otras fuentes, especifíquelas

20.- ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que es la organización y representa?

1. Nada
2. Poco
3. Bastante
4. Mucho

ANEXO 2

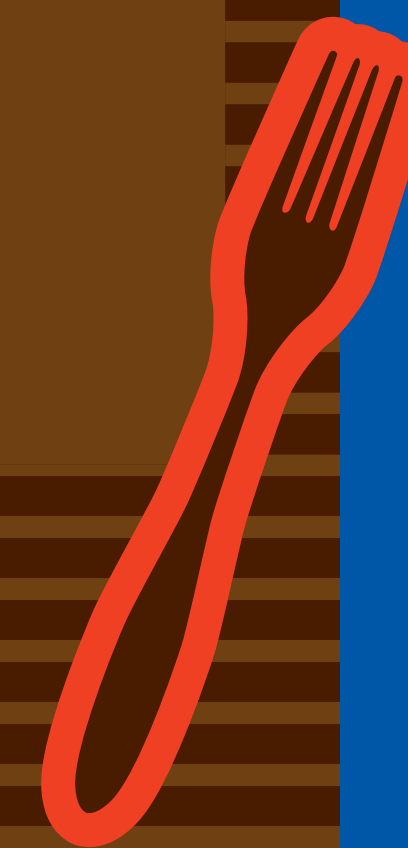
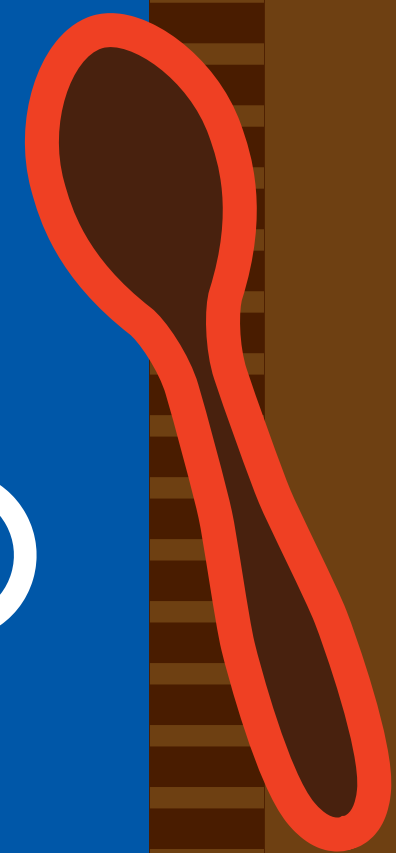
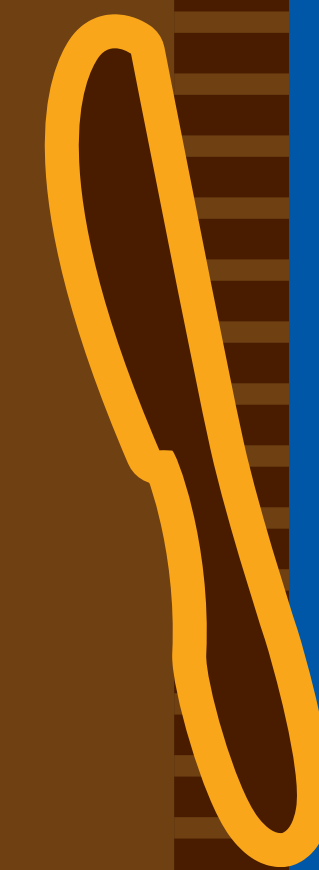
CARTELERAS

INFORMATIVO

Comunicados

almuerzos
meriendas

¡feliz
cumpleaños!



CUMPLIMIENTO DE PRODUCCIÓN

KILOS

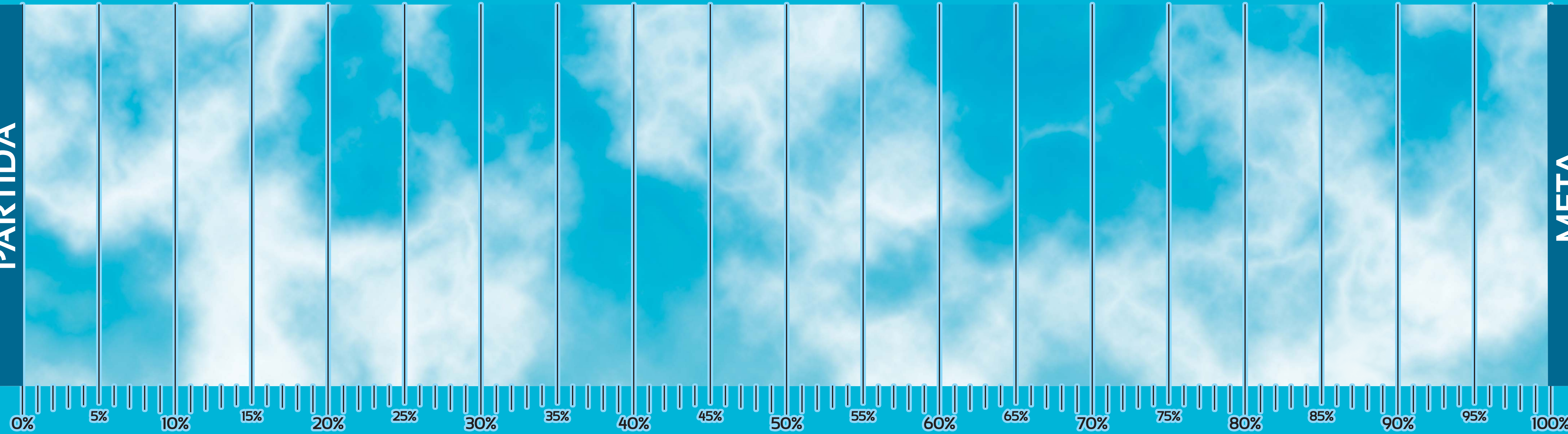
DESPERDICIO

CALIDAD

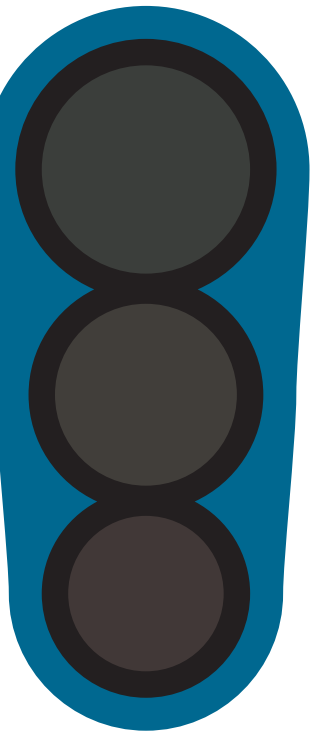
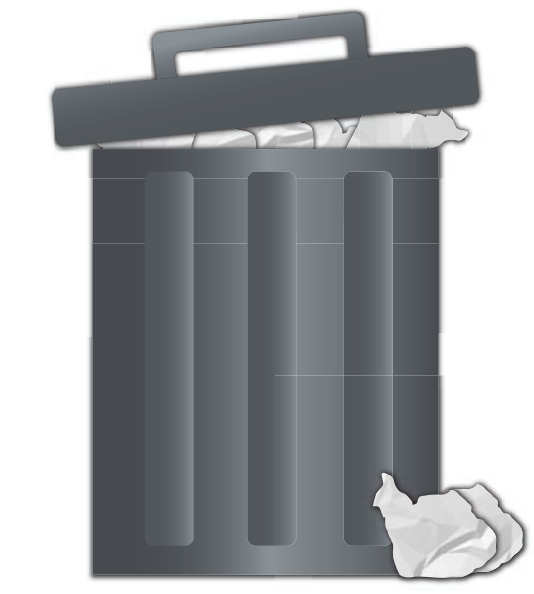
OBJETIVO



PARTIDA



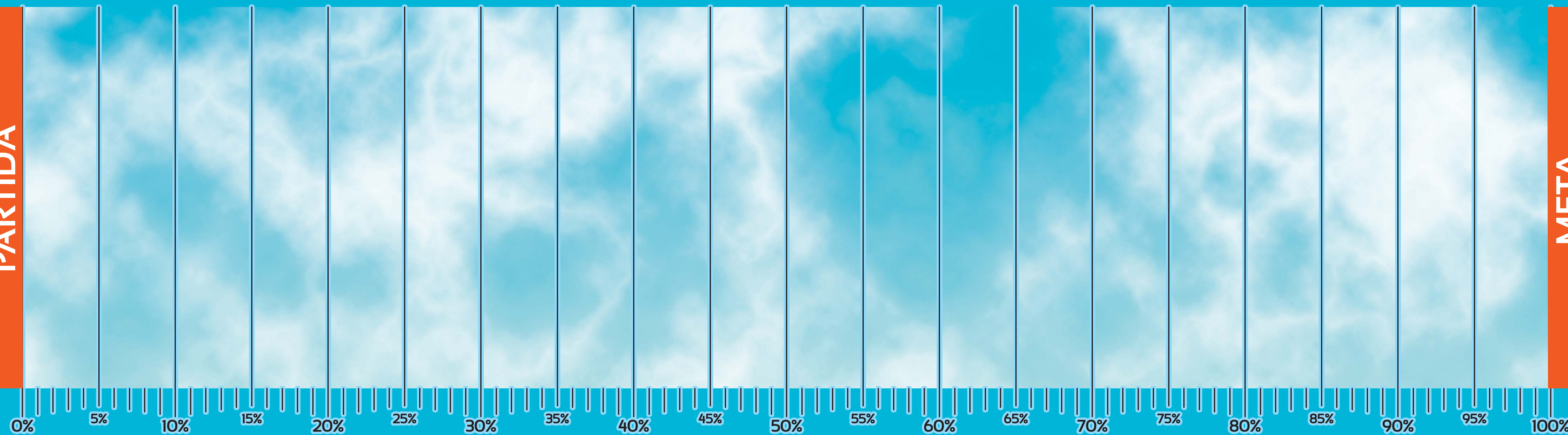
META



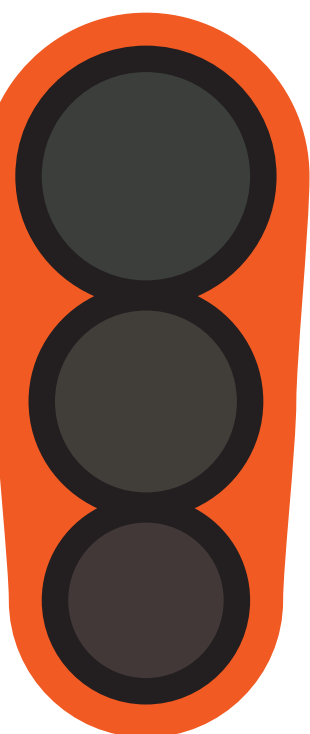
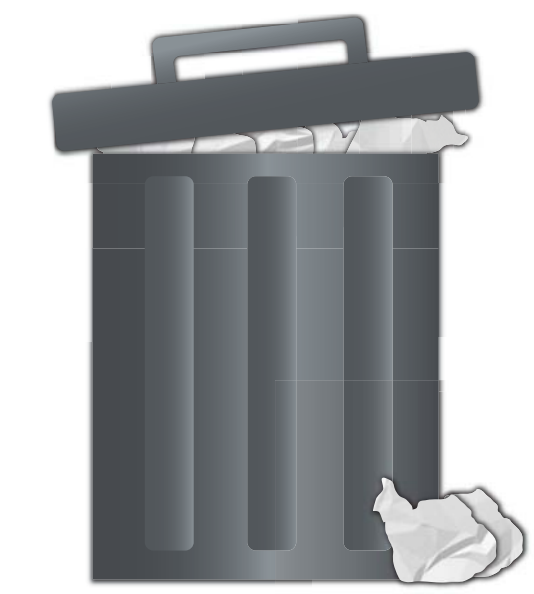
OBJETIVO



PARTIDA



META



CUMPLIMIENTO DE PRODUCCIÓN

METROS

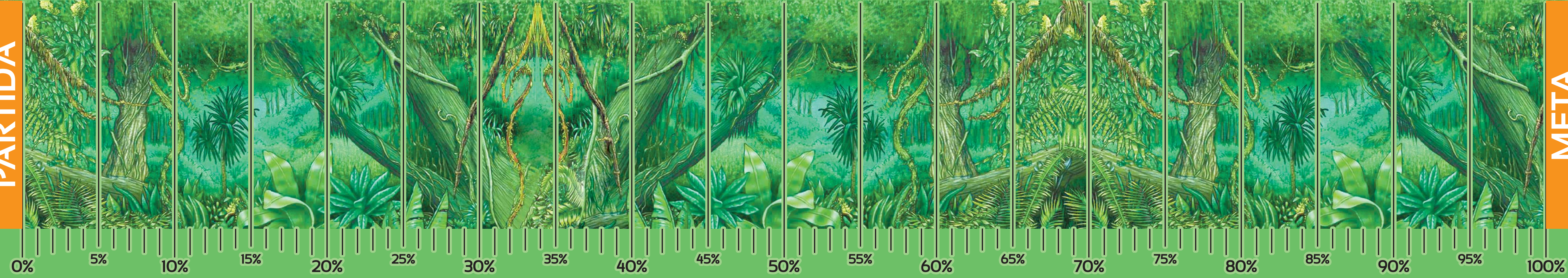
DESPERDICIO

CALIDAD

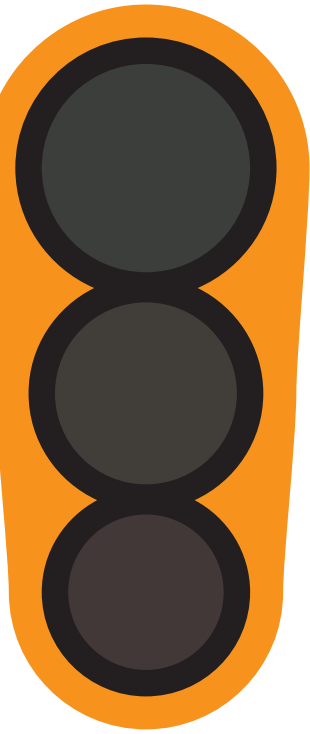
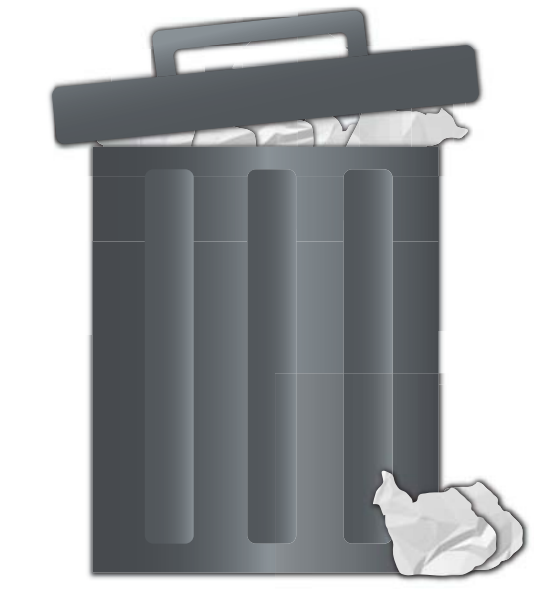


OBJETIVO

PARTIDA



META

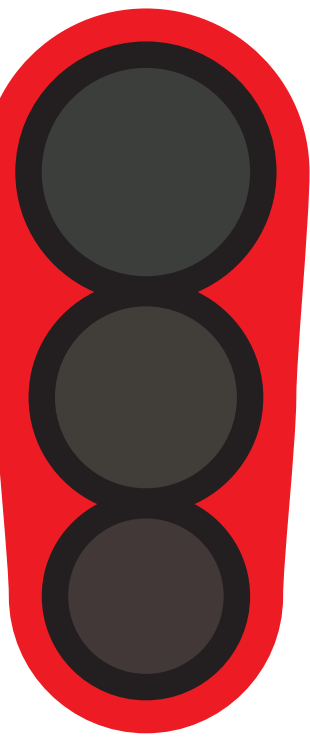
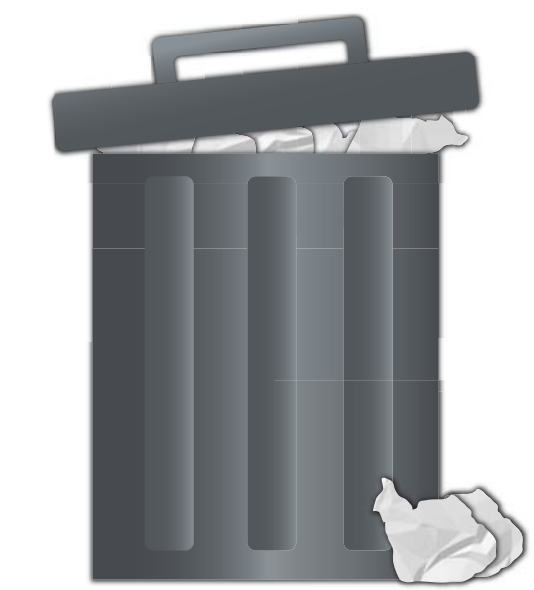


OBJETIVO

PARTIDA



META

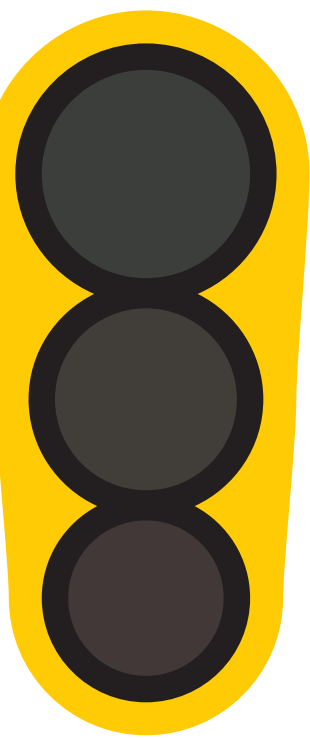
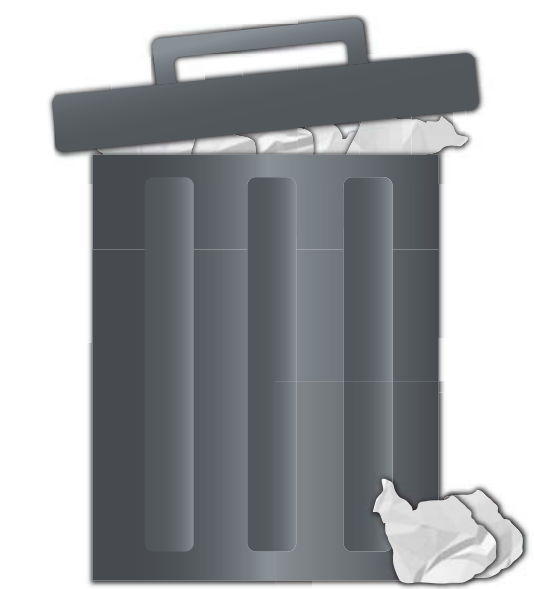


OBJETIVO

PARTIDA

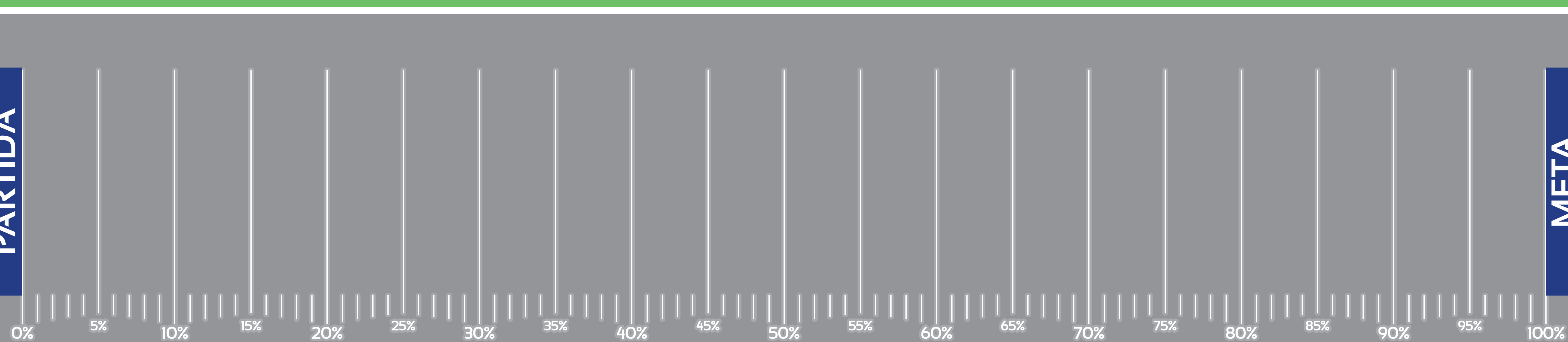


META



OBJETIVO

PARTIDA



META

