



**Licenciatura en Relaciones Públicas
Institucionales**

Trabajo Final de Graduación

***Gestión de la
Comunicación Interna***

**Diagnóstico y Plan de
Relaciones Públicas Institucionales.
Empresa La Nueva**

**Eugenia Carignano
RPI 869**



Índice

	Página
1. Introducción.....	3
2. Objetivos.....	4
3. Justificación.....	5
4. Marco institucional.....	7
5. Marco teórico.....	13
6. Diseño Metodológico.....	27
7. Operacionalización de variables.....	34
8. Análisis e Interpretación de datos.....	38
9. Consideraciones finales del trabajo de campo.....	45
10. Análisis de factibilidad.....	48
11. Plan de Relaciones Públicas Internas.....	49
12. Objetivos de Intervención.....	50
13. Cronograma de actividades.....	69
14. Evaluación general.....	71
15. Presupuesto.....	73
16. Conclusión.....	74
17. Bibliografía.....	76
18. Anexo.....	78



1. Introducción

La comunicación interna es una clara herramienta de gestión vinculada a la consecución de resultados y al éxito del proyecto corporativo. Cumple la función primordial de integrar las necesidades e intereses de las personas en los objetivos empresariales, a través de la planificación y ejecución de acciones de comunicación coordinadas. En este sentido contribuye a fomentar la identificación del personal con la organización promoviendo un marco de armonía a la actividad laboral cotidiana.

La Nueva es una empresa mediana dedicada a la fabricación y venta de productos lácteos. Su planta industrial se encuentra ubicada en la localidad de Pilar, provincia de Córdoba, y comercializa sus productos a través de la cadena de supermercados Cordiez y de diferentes puntos de venta en todo el país.

El presente trabajo constará de dos grandes etapas. Por un lado, se desarrollará un diagnóstico de la empresa La Nueva, con el fin de analizar la comunicación en el interior de la organización y las relaciones que propician dichas comunicaciones. Por otro lado, en la segunda fase, se llevará a cabo un plan de Relaciones Públicas Interno orientado a solucionar el problema detectado en la etapa de diagnóstico relacionado con la generación de potenciales conflictos internos.



2. Tema

- Comunicación y Relaciones internas en La Nueva S.A

Objetivo general:

- Analizar la gestión de la comunicación organizacional y su correlación con las relaciones internas en la empresa La Nueva, con el fin de proponer un plan de intervención tendiente a solucionar la problemática que sea detectada.

Objetivos específicos de investigación:

- Identificar y caracterizar los diferentes públicos internos de la organización.
- Indagar sobre la relación existente entre los públicos internos identificados.
- Indagar sobre la satisfacción de los empleados con las relaciones internas.
- Analizar los flujos de comunicación interna.
- Analizar los mensajes emitidos hacia el público interno.
- Analizar los canales de comunicación interna.
- Indagar acerca del conocimiento e identificación del personal con los objetivos y valores organizacionales.
- Analizar la satisfacción de los empleados en relación a la comunicación interna.



3. Justificación del tema

Actualmente el personal ya no puede ser considerado como un engranaje de una máquina o como un medio para alcanzar un fin, el capital humano es primordial para la subsistencia de cualquier organización. La base que sustenta a las mismas, son grupos de personas que interactúan y comparten experiencias, aspiraciones y necesidades en un entorno laboral común. Es por ello que el mantener relaciones armónicas y cordiales hacia el interior de la organización se presenta como un recurso que mejora los procesos de manera sustancial al reconocer la importancia de la interacción humana en la actividad laboral.

En este sentido, se destaca a las Relaciones Públicas e Institucionales Internas como una disciplina capaz de gestionar la comunicación dirigida al público interno y orientada a reducir tensiones entre las necesidades de la compañía y las de su personal, armonizando las relaciones entre estos dos actores. Es a través de la comunicación que se puede lograr que los empleados expresen sus motivos y necesidades, se sientan tenidos en cuenta en la toma de decisiones organizacional y por ende demuestren mayor motivación y esfuerzo en el desempeño de sus actividades. Por lo tanto, la decisión de la gerencia de influir en las redes de relaciones por las cuales circula información de vital importancia para todo tipo de empresa, tiene efectos altamente positivos. Por un lado, en el personal genera la precisa integración para conseguir un entorno laboral ameno y agradable. Por otro lado, la gerencia se beneficia al ir obteniendo la confianza y credibilidad necesaria para relacionarse de manera óptima con sus subordinados.

Generar actitudes positivas y por lo tanto relaciones internas armoniosas produce no solamente efectos beneficiosos hacia el interior de la empresa, como ya lo hemos mencionado con anterioridad. En general los principales voceros de una organización son quienes mejor conocen su realidad interna, es decir, sus propios empleados. Por lo



tanto, es imprescindible contar con un plan de relaciones públicas internas para evitar incoherencias con toda acción externa que se quiera implementar y obtener respaldo en las experiencias reales del personal dentro de la organización. Porque son sus relatos y comentarios, los discursos que poseen la mayor credibilidad en la conformación de la imagen organizacional.



4. Marco Institucional

La Nueva S.A. es una empresa mediana y de origen familiar, ubicada en la localidad de Pilar, provincia de Córdoba. Esta compañía se dedica a la elaboración y comercialización de diferentes productos lácteos, entre los cuales podemos nombrar:

- Quesos
- Postres
- Yogures
- Dulce de leche
- Crema
- Leche entera
- Leche descremada
- Leche en polvo
- Leche cultivada
- Leche larga vida.

Sus productos se comercializan en las provincias de Córdoba, Catamarca y San Luis a través de la cadena de supermercados Cordiez, y en el interior de cada una de ellas, son distribuidos a través de repartidores tercerizados.

En cuanto a su estructura, la fábrica cuenta con una planta industrial propia, ubicada en la ruta nacional Nº 9 en un predio de seis hectáreas. La organización está constituida por un equipo humano de treinta personas. Cabe destacar que la totalidad de ellos se encuentran adheridos al gremio Atilra que agrupa a los trabajadores del rubro lechero. Actualmente organizan sus actividades en seis departamentos correspondientes al área de producción, laboratorio, mantenimiento, expedición, administración y gerencia general. También se encuentra conformada por un contador, un director técnico, abogados y personal de recursos humanos que son asesores externos a la organización.



Historia

La Nueva fue fundada en 1990 por una sociedad entre hermanos. En sus comienzos su actividad principal era producir únicamente leche pasteurizada envasada en sachet, contando con poca maquinaria industrial e infraestructura. Con el paso de los años se comenzaron a anexar nuevas líneas de productos, lo que llevó aparejado la incorporación de mayor cantidad de personal y mejor tecnología. De esta manera, la empresa consiguió un rápido desarrollo y actualmente distribuye sus productos a nivel masivo en toda la provincia, a través de las cadenas de supermercados Cordiez, y de puntos oficiales de venta ubicados en Córdoba, Cosquín, La Falda, Río Segundo y Capilla del Monte.

Misión y visión

Esta empresa no presenta una misión y visión definidas formalmente, por lo tanto tampoco se encuentran explícitas en ningún soporte o documento. De todas formas, la gerencia general nos ha expresado ambas conceptualizaciones de modo informal, las cuales expondremos a continuación.

Según el gerente Daniel Brasca, la misión de la Nueva, entendiendo esta última como “qué es y qué hace la empresa” (Capriotti, 1999: 149), es la siguiente: “Elaborar y comercializar productos lácteos de excelencia”.

Por otro lado, su visión organizacional, definida como “una proyección a futuro que transversaliza toda la personalidad de la organización y orienta la toma de decisiones” (Capriotti, 1999: 149), también fue enunciada: “Ser la empresa líder a nivel nacional en la fabricación y comercialización de productos lácteos”.



Además, La Nueva también es consciente de sus puntos fuertes como organización y reconoce tres valores corporativos como fundamentales en su desempeño cotidiano:

- calidad de los productos
- competitividad
- servicio al cliente

Objetivos Generales

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con productos de excelente calidad.
- Llegar a tener una participación de 10% más en el mercado de la provincia de Córdoba para los próximos tres años.

Competencia

La elaboración de productos lácteos posee un riesgo bajo de entrada de competidores al mercado, ya que para ingresar al mismo es necesario una gran cantidad de requerimientos indispensables, los cuales no pueden ser cumplidos fácilmente por cualquier organización. Entre esas exigencias, se pueden destacar: altas inversiones, el cumplimiento de estrictos reglamentos gubernamentales, tecnología de primera calidad, alta capacitación del personal y una infraestructura acorde al desarrollo de la actividad. Es por ello que actualmente La Nueva se encuentra frente a grandes y fuertes competidores, lo cual lejos de ser un obstáculo, se convirtió en una de sus principales fortalezas, encontrando su propio lugar en el mercado. En este sentido, la empresa posee una estrategia de diferenciación combinada con liderazgo en costos, debido a que busca una alta calidad de sus productos con un precio inferior a los de sus competidores



más poderosos. Estos últimos son empresas reconocidas y de larga trayectoria, tales como: Windy, Manfrey, La Lácteo, La Serenísima, Sancor y Milkaut, entre otros.

Sector Productivo

La Nueva pertenece al sector productivo lechero. El año 2010 para la lechería argentina se puede calificar según el Centro de la Industria Lechera Argentina como altamente positivo. Esto se debió al crecimiento de la producción; el beneficioso comportamiento de los mercados, tanto interno como internacional; y los grandes avances en la interlocución entre los distintos actores de esta cadena productiva con el Estado.

Además afirmaron que sobre el final del año, el consumo interno que venía con cierta tranquilidad, se reactivó y también el mercado internacional está mostrando signos de mucha firmeza; todo ello permite avizorar este año 2011 como otro año favorable para esta actividad.

Organigrama





Repertorio de Públicos

- Entes reguladores:
 - Gobierno de la Provincia de Córdoba
 - Ministerio de Producción del Gobierno de la Provincia de Córdoba
 - Sindicato Atilra
 - Municipalidad de Pilar

- Proveedores de servicios
 - EPEC
 - Aguas Cordobesas
 - Banco de la Provincia de Córdoba
 - Ecogas
 - ART

- Proveedores de productos
 - Proveedores de leche
 - Proveedores de packaging

- Clientes:
 - Supermercados Cordiez.
 - Puntos de venta minoristas en Córdoba, Cosquín, La Falda, Río Segundo y Capilla del Monte.

- Empleados:
 - Empleados de planta
 - Empleados administrativos
 - Empleados tercerizados: recursos humanos, abogado, contador.
 - Distribuidores



- Medios de comunicación
 - LV3
 - LV2
 - Canal 8
 - Canal 10
 - Canal 12

- Competencia
 - La Serenísima
 - Sancor
 - La Lácteo
 - Milkaut
 - Windy



5. Marco conceptual

5.1. La Comunicación en las relaciones sociales.

Adoptamos una definición que entienda a la comunicación como mecanismo capaz de activar el diálogo y de facilitar la convivencia. La comunicación es el mecanismo central que regula y hace posible la interacción de las personas. De aquí se desprenden las relaciones sociales que conforman una sociedad, una organización o un grupo, por más pequeño que sea. Es decir que toda interacción se fundamenta en la comunicación. Trotta y Cristoforetti (1985) conceptualizan la comunicación como la capacidad que tiene un individuo o grupo de individuos para transmitir en forma clara y concreta sus ideas y pensamientos a otros grupos o individuos. Esta definición resulta incompleta en una de sus aristas. Contempla a la comunicación con una única función, la de transmitir, cuando en realidad existen finalidades mucho más complejas. Entre ellas, destacamos el objetivo de influir o modificar las actitudes o comportamientos de interlocutores. Porque tal como afirma Aranguren “la comunicación reviste siempre un carácter anticipatorio, una proyección (...). Y la información que suministra es una información en acción y para la acción, nunca primordialmente un saber por saber”. (1975: 45).

Pasando en limpio nuestra perspectiva, consideramos que en todo proceso de comunicación existe una proyección hacia una objetivo final coherente con intereses personales. Por lo tanto, comunicación no es lo mismo que transmisión de información. Comunicar comprende un proceso intencionado, consciente, y coherente con motivaciones internas pertenecientes a cada uno de los interlocutores. Es en base a esas motivaciones que se va orientando y modificando el curso de las interacciones comunicativas que sustentan las relaciones sociales.



5.2. Relaciones públicas institucionales: grupos de interés

¿A qué nos referimos cuando hablamos de relaciones públicas? A continuación expondremos los conceptos principales de las relaciones públicas institucionales, que de aquí en adelante serán llamadas RPI, y su singular importancia en la realidad organizacional.

Las organizaciones no se encuentran aisladas de la sociedad, ni pueden obviar la apremiante necesidad de vigilar constantemente su entorno. Por lo tanto, cada organización debe ser consciente de que se encuentra inserta en una sociedad conformada por diversos grupos de personas los cuales, debido a intereses compartidos, representan sectores de actual o potencial influencia en el accionar cotidiano de la compañía. A estos grupos de interés, formalmente estructurados o no, se los denomina públicos, y adhiriéndonos a la perspectiva de Avilia Lammertyn (1997) pueden clasificarse en:

- Internos: grupos de interés que están estrechamente vinculados a los objetivos de la organización, se encuentran fuertemente compenetrados con su misión específica y que integran su plantilla de colaboradores permanentes. Abarca tanto a la gerencia y mandos medios, como a los operarios.
- Mixtos: son públicos que tienen cercana relación con la misión específica aunque no integran la plantilla de colaboradores permanentes. Nos referimos a contratados, asesores, proveedores, entre otros.
 - Semiinternos: sin pertenecer a la organización tienen estrecha relación con ella y ayudan en el cumplimiento de objetivos. Contratados que cumplen horario, distribuidor o proveedor exclusivo.



Cada integrante de los diferentes públicos al tener experiencias u opiniones favorables o desfavorables acerca de una organización, se forma una determinada percepción, que puede derivar tanto en una imagen positiva o negativa de la misma. Es justamente esa percepción en la mente de los públicos, la que va orientar sus actitudes y comportamientos hacia todo lo que provenga de la organización. Por lo tanto, aquí se manifiesta la necesidad y la importancia de concebir a las relaciones públicas institucionales como una herramienta de gestión constante en todo tipo de organización. Afirmamos lo anterior, debido a que se presentan como una disciplina capaz de evaluar las opiniones de los públicos, y a partir de ello planificar acciones de comunicación capaces de lograr la comprensión y aceptación necesaria para generar una imagen positiva en ellos. La consecuencia de estas acciones, derivarán en relaciones armoniosas, basadas en el entendimiento mutuo, que contribuirán finalmente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este sentido queremos establecer una marcada diferencia entre dos perspectivas acerca de las RPI. Por un lado, la idea de que las mismas se basan en relaciones de simpatía y amistad y en acciones aisladas e improvisadas de comunicación o promoción; y por otro lado, la acertada conceptualización de las relaciones públicas como la “gestión y dirección de la comunicación entre una organización y sus públicos” (Grunig y Hunt, 1998: 52). No creemos en la improvisación, un profesional de relaciones públicas utiliza el diagnóstico de la situación, la planificación y la evaluación como primordiales pilares en su accionar, no deja acciones libradas al azar, no utiliza la suerte como vector.

Para concluir, estamos en condiciones de resaltar la definición de Barquero Cabrero, que coincide con nuestra perspectiva y es coherente a nuestra temática de estudio. La función de las RPI se basa en: “analizar tendencias, predecir consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así como el establecimiento de programas de acción que sirvan tanto al interés de la misma, como al de sus públicos” (2000: 26).



5.3. Relaciones públicas internas

Es de nuestro interés, reconocer a las relaciones públicas internas como un factor de gestión que reporta múltiples beneficios, los cuales se extienden hacia el exterior de la organización si son concebidas como parte integral de la dirección empresarial.

Las relaciones públicas internas se establecen entre directivos y empleados. Su objetivo principal se basa en gestionar una comunicación recíproca, basada en el entendimiento mutuo. ¿De qué hablamos cuando decimos entendimiento mutuo? Hablamos de equilibrar intereses y necesidad tanto del personal como de la organización. Las relaciones públicas internas, buscan lograr que el personal de la organización sienta que sus intereses y necesidades son tenidos en cuenta en los proyectos y políticas organizacionales. En este sentido, representa un modo particular de concepción acerca de la relación que debe existir entre la organización, en términos de estructura productiva, y el personal, pensándolo desde sus necesidades humanas. Dicha relación, que resulta ser conflictiva en muchas ocasiones debido al aparente conflicto de intereses entre estos dos actores, con la implementación de adecuadas acciones comunicativas, se vería inmersa en un marco de armonía, garantizado por el aliento a la participación e involucramiento del personal en el proyecto organizacional.

Rios Szalay (1995) afirma que de esta manera el personal se siente satisfecho, realiza su trabajo con eficiencia y responsabilidad, aporta sus conocimientos e iniciativa personal y trata de superarse en el desempeño de sus funciones. Sólo es posible que la organización consiga lograr sus objetivos si consigue generar en su personal una actitud positiva.

Cuando nos referíamos a los beneficios que reporta gestionar las relaciones públicas internas, destacamos que no solamente produce efectos positivos en el interior



organizacional, sino también en el exterior. En este sentido, el empleado es el individuo que mejor conoce el trabajo que realiza y el clima que se vive dentro de la organización, por lo tanto es un importante transmisor de la imagen organizacional que él percibe hacia otros públicos. Bartoli enuncia:

“El empleado no motivado en el seno de su organización será sin duda poco propenso a promoverlo en el medio externo. Para que verdaderamente tenga ganas de hacerlo es preciso que se sienta mínimamente identificado con la empresa, de manera que la promoción externa sea para él fuente de valoración personal y a la vez de contribución voluntaria a resultados colectivos.” (1992: 25)

La decisión de la dirección de implementar políticas de comunicación orientadas a acercar a los empleados y directivos propiciará un entorno laboral amigable basado en la confianza e integración de todo el equipo de trabajo.

5.4. La comunicación con el público interno

Concebimos a la comunicación interna a modo de planificación y ejecución de acciones coordinadas orientadas a identificar los objetivos personales de los empleados con los organizacionales. Avilia Lammertyn afirma que todos los niveles deben tener acceso a lo que pasa en su comunidad laboral y que involucrarse en la organización es la posibilidad de generar un clima interno positivo, de ahí la gran importancia de comunicar.

Destacamos a continuación la simpleza y funcionalidad con la que Capriotti (1998) logra conceptualizar y definir cuatro objetivos básicos a los que apuntan las comunicaciones internas. De modo integrado conformarían el estado ideal de una organización en cuanto a sus comunicaciones. Cada uno de ellos, se constituyen en metas viables a alcanzar a través de un plan de comunicaciones internas eficiente y basado en un sólido análisis de la situación.



- A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de óptimos canales entre todos los niveles de la compañía.
- A Nivel Operativo, la intención es facilitar el intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo un eficiente desempeño de las diferentes áreas.
- A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que mejore la productividad y competitividad de la compañía.
- A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

5.4.1 Integración con objetivos y valores corporativos

Profundizando en el nivel actitudinal, podemos mencionar que los valores son definidos por Deal y Kennedy como “creencias y conceptos básicos de una organización los cuales (...) forman la médula de la cultura corporativa. Pero lo realmente importante de los valores, las metas y la visión es cuando se presentan en organizaciones como factores compartidos. Estos son los que establecen la diferencia entre una empresa y la otra, porque definen su personalidad corporativa. El empleado, al identificarse junto a sus compañeros con la filosofía corporativa crea un sentido de pertenencia realmente fuerte y especial que trasciende el mero acatamiento formal. En este sentido, debemos reconocer la importancia de gestionar un plan de comunicaciones orientado a dar a conocer a todos los empleados las principales ideas fuerza de la empresa.



5.4.2 Flujos de comunicación interna

Para analizar las comunicaciones internas, es necesario realizar un exhaustivo análisis de cada una de las acciones de comunicación que se ejecutan dentro de una organización. Westphalen describe un análisis de flujo que abarca dos niveles diferentes de evaluación, la acción comunicativa propiamente dicha y los resultados (cit en Villafañe, 1998). Respecto a una acción comunicativa, se trata de averiguar:

a) Quién informa

- La alta dirección
- Los cuadros de la empresa
- Otros emisores

b) La naturaleza y el marco de la información

- Información oficial y controlada
- Información oficiosa
- Información ascendente y descendente
- Qué medios informativos utilizan

c) Cuándo se informa

- Los flujos de información son regulares o esporádicos
- En qué fase de los procesos de decisión
- La información interna precede a la externa o sucede lo contrario.

Respecto a los resultados, esa es una parte del análisis que no lo aplicaremos en el presente trabajo y por lo tanto no será descripto en esta sección.

Analizar los flujos de información entre todos los niveles de la organización nos permitirá determinar aspectos de suma importancia en la vida laboral de sus miembros. Entre ellas podremos analizar las posibilidades de que los empleados sean escuchados,



la facilidad de acceso a información acerca de sus trabajos, la frecuencia con que se comunican con áreas centrales tales como la administración y la dirección, y el grado de participación que tienen los empleados en la toma de decisiones organizacionales.

La comunicación que es planificada, gestionada y controlada con eficacia genera en los recursos humanos una mayor sensación de seguridad que se transmite al trabajo mismo. Ello no sólo redundará en empleados más informados sino también en empleados activos y conscientes de su labor por tener un amplio conocimiento de sus obligaciones, sus responsabilidades en el puesto, el trabajo de sus compañeros y la situación de su empresa en general.

5.4.3 Direccionalidad de las comunicaciones

Otro aspecto de fundamental importancia en el análisis de las comunicaciones es la identificación de su direccionalidad. Trotta y Cristoforetti (1985) han realizado una clasificación de las mismas teniendo en cuenta hacia dónde se dirigen los mensajes y el tipo de información que comúnmente transmiten.

- Comunicaciones hacia abajo: tienen como objetivo fundamental, transmitir a los subordinados las órdenes, políticas de la empresa y lineamientos generales para los planes de acción que éstos deben confeccionar y llevar a cabo. Su contenido implica órdenes como también la difusión de conceptos generales y políticas que sirvan a los empleados de orientación en el desempeño de su función.
- Comunicaciones hacia arriba: hacia la dirección fluyen los informes sobre las actividades de los distintos sectores de la empresa. Partes de producción, productividad de los distintos sectores y balances, así como también nuevas ideas y métodos de trabajo, inquietudes, peticiones, quejas, etc.
- Intercambios Horizontales: son las comunicaciones en plano del mismo nivel jerárquico. La división del trabajo y la especialización hacen necesario que los



distintos departamentos y divisiones de una empresa trabajen en conjunto y en permanente colaboración intercambiando informes, sugerencias, entre otros.

La identificación de la direccionalidad se relaciona íntimamente con la posibilidad que tienen los empleados de escuchar y ser escuchados. Priorizar alguno de estos intercambios sobre los demás puede derivar en consecuencias indeseables. Por ejemplo, la dirección que sólo decida emitir informaciones descendentes, nunca podrá beneficiarse de los posibles aportes e ideas de sus empleados que puedan llegar a mejorar importantes aspectos de la actividad organizacional.

5.4.4 Medios

Al gestionar las comunicaciones entre los diferentes públicos internos, es necesario implementar medios capaces de transmitir la información de manera eficiente, para ello es de vital importancia conocer quién será el emisor, cuál será el tipo de información compartida y cuáles son los canales preferidos por el público receptor, entre otros. Villafañe (1998) clasifica los distintos medios o canales de comunicación interna según los diferentes vectores existentes:

- Vector descendente: Publicaciones periódicas de distribución general, noticias o flashes informativos, hojas informativas para mandos, tabloneros de anuncio, guía práctica de la empresa, folletos, carteles, objetos promocionales, videos y canales audio.
- Vector ascendente: Sistema de sugerencias, jornada de despachos abiertos, notas de obligada respuesta y teléfonos de servicios.
- Vector horizontal: Publicaciones periódicas o específicas, reuniones, encuentros, eventos y sesiones informativas.
- Vector transversal: Grupos de gestión, equipos de proyecto y auditorías internas.

Cabe aclarar que la información que transmiten también se puede clasificar de diferente manera según los canales que se utilicen:



- Comunicaciones formales: son originadas en la dirección y llegan al personal siguiendo los canales establecidos en el organigrama.
- Comunicaciones informales: circulan entre los integrantes de la empresa sin conocerse con precisión su origen y sin seguir los canales creados para ese efecto.

Siguiendo en la misma línea explicativa, resaltamos a Blake y Haroldsen (1988) quienes fueron capaces de identificar diferentes aspectos que resultan fundamentales al momento de analizar los canales existentes en una empresa:

- Crédito del canal: pericia y confiabilidad del canal según las perciben los receptores
- Posibilidad de Retroalimentación: la oportunidad que proporciona un canal para que el receptor responda inmediatamente y en forma de influir sobre la fuente del mensaje en una transacción de comunicación.
- Participación en el canal: el esfuerzo perceptual exigido en todos los sentidos para comprender la información de un canal de comunicación
- Disponibilidad del canal: frecuencia y grado en que se utiliza un canal para llegar a un determinado auditorio
- Permanencia del canal: capacidad de conservar un mensaje. Durabilidad de un canal de comunicación con respecto al tiempo de llevar un mensaje
- Complementariedad: el potencial del canal para complementar el poder de comunicación de otro canal.

5.4.5 Mensajes

Analizar los mensajes de comunicación implica inmiscuirse en el aspecto social de la vida organizacional. Los mensajes siempre se orientan hacia una finalidad y esto repercute en el accionar de quienes los reciben. Existen numerosos aspectos que se pueden



analizar, tanto en el aspecto referencial del mensaje, es decir en lo que respecta a su contenido, como en el aspecto conativo que hace referencia a la relación que se establece entre los comunicantes a través de esa información. Nosotros destacamos los siguientes:

Aspecto Referencial

- Tipo de mensaje:

Muriel y Rota (1980) define tres categorías diferentes:

- Mensajes de Producción: tienen como objetivo motivar la realización de un trabajo. Algunos ejemplos son: los que se refieren a productos o servicios de la empresa o a los que se emiten hacia el personal para indicarle la forma en que debe desempeñarse.
- Mensajes de Mantenimiento: persiguen la supervivencia de la institución como sistema. Buscan fomentar la integración de los elementos que la componen. Aquí se encuentran los mensajes de coordinación y también los mensajes humanos de felicitaciones, agradecimiento, entre otros.
- Mensajes de Innovación: como su nombre lo indica, son los que plantean nuevas alternativas de conducta buscando la adaptación al cambio.

Goldhaber (1994) agrega la siguiente categoría de mensajes que si bien se encuentra abarcada en una de las categorías anteriores, nos permite individualizar un aspecto de especial importancia para nuestro trabajo:

- Mensajes Humanos: se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, las actitudes, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados.

- Función del Mensaje:

Según Bühler (cit en Luna Traill; 2005) las funciones de los mensajes se pueden clasificar en:



- Función Representativa: utilización del lenguaje para transmitir contenido cognoscitivo o proposicionales del mensaje.
- Función Expresiva: sucede cuando se emiten juicios de valor acerca de la realidad a la que se refiere. Denota la afectividad del emisor.
- Función Conativa: el objetivo de esta es llamar la atención del receptor.

Otros elementos que también pueden analizarse son el registro de la redacción, el cual puede presentarse como vulgar, formal o coloquial; y los elementos simbólicos o literarios.

A través del análisis de la función conativa y referencial de los mensajes podremos conocer los elementos que para el emisor son prioritarios dentro de la organización, los valores que destaca, la influencia que pretende causar en los receptores de esa información, el plano en el que se posiciona respecto a los demás, entre otros. Todos estos son aspectos que nos serán de gran importancia a la hora de analizar el modo en que las personas se comunican y relacionan dentro de la empresa.

Por último queremos sintetizar tres problemas que se pueden presentar en las comunicaciones internas de una organización y que nos servirán para determinar las patologías comunicacionales que presenta cualquier tipo de organización. Las mismas fueron descritas por Bartoli (1992) de la siguiente manera:

- Volumen de información inadaptada: se refiere a la sobreabundancia de datos comunicados, a su escasez, o a su difusión entre muy pocos actores
- Calidad insuficiente: imprecisión en los datos, información no relacionada con las necesidades del personal o el momento adecuado, información inaccesible.
- Transmisión: solo difusión hacia abajo sin tener en cuenta los intercambios laterales, velocidad muy lenta, no comprensión en la decodificación.



5.5 Relaciones internas

Las interacciones que se producen dentro de una organización entre individuos o grupos son parte del aspecto social de una organización.

Piñuel Raigada expone que “las interacciones comunicativas constituyen la materia prima de la arquitectura organizacional, es decir, de la estructura de relaciones sobre las que reposa la cohesión de posiciones y funciones asignadas a los componentes de una organización” (1997: 23). Tal como afirmábamos al comienzo de nuestro marco conceptual, los intercambios comunicativos son los que sustentan los intercambios sociales, por lo tanto estamos en condiciones de destacar que existe una estrecha relación entre el tipo de relación que se establece entre los miembros de una organización y la comunicación que se permite o habilita entre ellos.

Piñuel Raigada (1997) desarrolló una clasificación de los diferentes tipos de relaciones internas que se pueden dar en una organización y en torno a las cuales se organizan las comunicaciones internas:

- Relaciones profesionales: ligadas a la actividad de la empresa y que vienen marcadas por la organización como subsistema al interior del sistema social, en cuyos procesos sus miembros son agentes productores, ligados entre sí por normas y roles, que ponen a disposición medios para producir bienes o servicios.
- Relaciones de convivencia: la comunicación informal entre sujetos dependiente de un sistema de adaptación al entorno que condiciona las actitudes personales y la motivación por el intercambio, y por eso mismo, condiciona los resultados de la empresa.
- Relaciones de identidad: íntimamente relacionado con la cultura y que otorga sentido a las manifestaciones de las personas provocándole sentimientos de



pertenencia o exclusión tanto en las actividades profesionales como en los marcos de convivencia.

La gestión de las comunicaciones internas y las relaciones internas presentan una dependencia que no puede obviarse al momento de dirigir la atención hacia el componente humano de una organización.

Según Cutlip, Center y Broom (2006: 407) “las relaciones cotidianas de trabajo fomentan el contacto pero las comunicaciones internas efectivas desarrollan un clima de confianza” En este sentido, estamos convencido de que el hecho de no gestionar las comunicaciones dentro de una organización condiciona las posibilidades de las personas de conocerse, interactuar, compartir experiencias y adaptarse a su entorno social.

Según Barquero Cabrero (2002) Antes de iniciar cualquier acción de comunicación, es indispensable proceder a la realización de un estudio de Relaciones Públicas Internas denominado Auditoría Social, destinado a investigar la situación social interna.

El estudio tendrá por objeto:

1. Conocer el grado de integración y satisfacción del personal con la organización.
2. Detectar conflictos, potenciales o actuales, con el respectivo aporte de soluciones.
3. Analizar las relaciones entre la dirección y los empleados.
4. Investigar sobre el conocimiento que los empleados tienen de la empresa, y si están informados adecuadamente y a tiempo.

Luego se procederá a establecer un plan para gestionar las comunicaciones internas comunicando mensajes y realizando acciones acordes al tipo de relación que se pretende fomentar.



6. Diseño Metodológico

Diseño	Campo
Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnicas	Entrevista en profundidad
Instrumento	Guía de pautas
Población	40 personas
Criterio Muestral	No probabilístico. Intencional
Muestra	4 casos

Diseño	Análisis de Contenido
Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnicas	Análisis de Contenido
Instrumento	Grilla de análisis
Muestra	2 casos

Diseño	
Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnicas	Observación
Instrumento	Guía de Observación
Muestra	2 casos

Diseño	Campo
Investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnicas	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	40 personas
Criterio Muestral	No probabilístico. Intencional
Muestra	30 casos



En el presente trabajo el tipo de diseño metodológico que se utilizará es el estudio de campo. Realizaremos una investigación de tipo descriptiva y exploratoria. La población que tomaremos en consideración estará compuesta por la totalidad de los miembros de la organización, abarcando tanto directivos como empleados de staff y operarios. Son personas que se encuentran en un rango de edad entre 30 y 55 años, de nivel socioeconómico medio y con una formación que en su gran mayoría no supera la formación primaria.

En primer lugar llevaremos a cabo una investigación de tipo exploratoria para identificar aspectos de las comunicaciones internas hasta ahora no enunciados por la organización. Este tipo de investigación permite, según Vieytes, “lograr claridad sobre la naturaleza del problema o de alguna de sus variables” (2000: 90), es por ello que resulta necesaria su aplicación en nuestro trabajo. Para ello, realizaremos entrevistas en profundidad a cinco personas pertenecientes a diferentes departamentos, incluyendo a la dirección, para conocer la manera en que ellas perciben las comunicaciones internas y tener una idea más aproximada acerca de las relaciones entre los miembros de la organización.

El muestreo que se aplicará es de tipo no probabilístico e intencional ya que se seleccionarán a las personas que se consideran de interés para los objetivos de la investigación. Vieytes afirma que este tipo de muestreo permite suponer que “las unidades seleccionadas pueden proporcionar la mayor información sobre la población para el estudio de un problema en particular” (2000: 404) y es justamente esto lo que necesitamos. El instrumento utilizado será la guía de pautas que contendrá los diferentes temas a indagar de modo de obtener el mismo tipo de información de todos los entrevistados para luego proceder a su comparación.

Para analizar los mensajes emitidos desde la dirección hacia el público interno utilizaremos como técnica el análisis de contenido para ser aplicado en cada uno de los soportes de comunicación utilizados. Para esta investigación utilizaremos el método



cualitativo, cabe aclarar que “ los estudios de AC se inician bajo el supuesto de que la comunicación es un comportamiento social y en cuanto tal puede ser observada con los mismos instrumentos y técnicas que se utilizan para observar cualquier otra conducta” (Vieytes, 2000: 539). El mismo nos permitirá analizar las diferentes piezas de comunicación en relación a categorías de análisis que serán construidas a partir de la teoría o de nuestro propio interés. El instrumento donde se plasma dicho estudio es la grilla de análisis y será aplicada a dos piezas comunicacionales: los afiches y la carta del presidente.

Para analizar los canales de comunicación utilizaremos la observación no participante definida por Anguera (1978) como la modalidad de observación ejercida cuando el investigador no pertenece al grupo objeto de estudio. Además la observación será de tipo indirecta, es decir que se basará en fuentes documentales (en este caso soportes de comunicación). Anguera afirma que la principal característica de este método consiste en que “el investigador no ejerce control alguno sobre la forma en que los documentos han sido obtenidos y debe seleccionar, observando lo que le interesa, interpretar esos materiales y hacerlos utilizables” (1978: 126). El tipo de instrumento utilizado será la guía de observación y se aplicará en dos soportes de comunicación: los afiches y la carta del presidente.

Por otro lado, realizaremos una investigación de tipo descriptiva ya que lo que se busca es medir con técnicas cuantitativas diferentes dimensiones de la comunicación organizacional y de las relaciones internas. Dichas mediciones las llevaremos a cabo mediante la técnica de cuestionario. La misma, fue elegida debido a que, tal como afirma Vieytes (2000), permite establecer un orden sistemático y estandarizado de las preguntas y asegura que todas las preguntas se planteen de la misma manera, independientemente de quién sea el entrevistador o el entrevistado. Los mismos serán aplicados tanto a empleados de líneas operativas como a administrativos, y constarán de preguntas cerradas para facilitar que sean autoadministrados, es decir, que sean



completados por cada uno ellos.

La muestra que se tomará para la aplicación de cuestionarios será de 30 empleados. El muestreo que emplearemos será de tipo no probabilístico ya que la selección de los elementos de la muestra será una opción arbitraria. A la muestra la elegiremos de manera intencional ya que se seleccionarán aquellos miembros que son más representativos en relación a los objetivos de nuestra investigación. En este sentido, no consideramos necesario analizar a aquellas personas que no componen la planta permanente o a quienes no se encuentran inmersos en la vida cotidiana de la organización, como por ejemplo el departamento de recursos humanos, el contador, el abogado y el director técnico.



Instrumentos

Guía de observación para canales

CARTA DEL PRESIDENTE	
Tamaño	
Distribución	
Participación	
Permanencia del canal	
Disponibilidad	
Complementariedad con otros medios	
Posibilidad de Retroalimentación	

AFICHE	
1.Tamaño	
2.Ubicación	
3.Participación	
4.Permanencia del canal	
5.Disponibilidad	
6.Complementariedad con otros medios	
7.Posibilidad de Retroalimentación	



Grilla de Análisis para Mensajes

Carta del Presidente				
1. Aspecto referencial: Contenido del Mensaje				
	Función Representativa	Función Expresiva	Función Conativa	
1.1 Función del Mensaje				
	Mensaje de Producción	Mensaje de Mantenimiento	Mensaje de Innovación	Mensajes Humanos
1.2 Tipo de Mensaje				
	Vulgar	Coloquial	Formal	
1.3 Registro de la redacción				
	Simbólicos	Literales		
1.4 Prioridad de Elementos				
2. Aspecto Conativo: Relación entre comunicantes				
	Relaciones de identidad	Relaciones de convivencia	Relaciones de producción	
2.1 Relación que se fomenta				
	Superior	Inferior	Igualdad	
2.2 Plano en el que se posiciona el emisor respecto al receptor				
	En las opiniones	En las actitudes	En la conducta	
2.3 Influencia que se pretende causar				



Afiches				
1. Aspecto referencial: Contenido del Mensaje				
	Función Representativa	Función Expresiva	Función Conativa	
1.1 Función del Mensaje				
	Mensaje de Producción	Mensaje de Mantenimiento	Mensaje de Innovación	Mensajes Humanos
1.2 Tipo de Mensaje				
	Vulgar	Coloquial	Formal	
1.3 Registro de la redacción				
	Simbólicos	Literales		
1.4 Prioridad de Elementos				
2. Aspecto Conativo: Relación entre comunicantes				
	Relaciones de identidad	Relaciones de convivencia	Relaciones de producción	
2.1 Relación que se fomenta				
	Superior	Inferior	Igualdad	
2.2 Plano en el que se posiciona el emisor respecto al receptor				
	En las opiniones	En las actitudes	En la conducta	
2.3 Influencia que se pretende causar				



7. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Sub-dimensiones	Indicadores	Item*			
				En	Cu	An	O
C O M U N I C A C I Ó N I N T E R N A	- Flujos de comunicación	• Emisor de las comunicaciones		1.1			
		• Naturaleza de la información	• Información oficial.	1.6	2		
			• Información oficiosa	1.7	2		
			• Información ascendente	1.7			
			• Información descendente	1.6			
		• Momento de la comunicación	• Regularidad en los flujos de información	1.8	1,4,6		
	• Fase de los procesos de decisión en que se comunica		1.5				
	- Satisfacción con la comunicación interna		• Conformidad con información recibida.		3		
	- Canales de comunicación		• Canales utilizados	1.2 1.3			
			• Crédito del canal	1.4			



			• Tamaño				1
			• Ubicación				2
			• Participación				3
			• Permanencia				4
			• Disponibilidad				5
			• Complementariedad				6
			• Posibilidad de retroalimentación				7
	Mensajes	• Aspecto Referencial	• Función del mensaje				1.1
• Tipo de mensaje						1.2	
• Registro de la redacción						1.3	
• Prioridad de elementos						1.4	
		• Aspecto Conativo	• Relación que se fomenta.				2.1
• Plano en el que se posiciona el emisor respecto al receptor						2.2	



			<ul style="list-style-type: none"> Influencia que se pretende causar 			2.3	
	Conocimiento de la Filosofía Corporativa.		<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de objetivos, valores y misión organizacional. 	1.9	9, 11		
			<ul style="list-style-type: none"> El acuerdo del empleado con la misión y metas de la organización. 	1.10	10 12		
R E L A C I O N E S I N T E R N A S	- Públicos internos		<ul style="list-style-type: none"> Identificación de diferentes públicos internos en relación a diferentes intereses o actitudes hacia la empresa. 	2.1			
	- Relaciones entre públicos internos	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones de convivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades sociales Días de convivencia 	2.3	13		
		<ul style="list-style-type: none"> Relaciones profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de trabajo Reuniones informativas 	2.3	13		



		<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de identidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos organizacionales. 	2.3	13		
	-Satisfacción con las relaciones internas entre diferentes públicos.		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción con las relaciones internas. 	2.4	14		

**Referencias de los instrumentos donde se encuentran contemplados los aspectos mencionados:*

En: encuesta

Cu: cuestionarios

Ob: observación

An: análisis



8. Análisis e interpretación de datos

RELACIONES INTERNAS

- En relación a nuestro objetivo de identificar y caracterizar los públicos internos existentes, al indagar sobre los mismos pudimos sacar las siguientes conclusiones:
 - La organización se encuentra formada por cuatro grupos diferentes:
 - Dirección: dueños de la fábrica principalmente centradas en optimizar los procesos productivos. Gozan de autoridad dentro de la misma pero mantienen contactos fluidos sólo con una parte de los miembros. Perciben que existen grupos conflictivos dentro de la organización.
 - Administración: personas que cumplen la función de nexo, comunicando las decisiones desde la dirección hacia los operarios. Centradas en sus tareas cotidianas, con un nivel de formación universitario en casi todos sus integrantes, se interesan por cumplir con las actividades que les asigna la gerencia.
 - Operarios Fieles: trabajadores de planta que se encuentran presentes en la fábrica desde sus comienzos. Ellos cuidan su puesto de trabajo y se esmeran por cumplir con lo que se les pide. Son una minoría con respecto al resto de los operarios pero presentan altos niveles de compromiso y responsabilidad. Son personas con una edad entre 50 y 60 años.
 - Operarios No Fieles: trabajadores de planta que buscan el reconocimiento de sus necesidades por parte de los mandos superiores. En muchos casos priorizan sus intereses personales por sobre los organizacionales. Poseen una imagen muy negativa del sector administrativo al estar convencidos de que aquel sector privilegia los intereses de la dirección, por lo tanto la imagen de esta última también se ve afectada.



Esta caracterización de operarios en “fieles” y “no fieles”, fue brindada por algunos de los supervisores de área, quienes con una concepción del equipo humano totalmente desacertada, dividen a los empleados con etiquetas relacionadas a la fidelidad, transmitiendo el mensaje de que una persona sólo es valorada por la organización si permanece callada y acata las órdenes que se le transmiten desde la dirección. Por lo tanto quienes intentan reclamar lo que creen merecerse recurriendo al sindicato o a otros compañeros son llamados “no fieles” marcando una gran división en el equipo de trabajo que no contribuye ni al desempeño ni a la integración de los trabajadores.

- Al indagar sobre las relaciones internas, los integrantes de los departamentos afirman que existe una relación muy conflictiva entre empleados y dirección. Por un lado, la dirección afirma que existen resentimientos y enemistades sin encontrarles un motivo. Por otro lado, algunos entrevistados atribuyeron la tensa relación existente a un conflicto interno relacionado con intereses gremiales hace algunos años, el cual generó la división de los operarios en diferentes grupos. Las relaciones entre operarios y dirección-administración, fueron calificados por todos ellos como tensas y muy difíciles de conciliar.
- En relación a la satisfacción de los empleados con las relaciones internas:
 - a. Los administrativos presentan en su mayoría relaciones satisfactorias o muy satisfactorias con la dirección.
 - b. Más de la mitad de los operarios siente que sus relaciones con la dirección y con la administración son poco satisfactorias o insatisfactorias.
 - c. Tanto los administrativos como los operarios destacaron mantener relaciones satisfactorias o muy satisfactorias con sus compañeros de trabajo.



COMUNICACIONES INTERNAS

- En relación al objetivo de indagar sobre el conocimiento e identificación del personal con la filosofía corporativa, respecto al conocimiento de los valores organizacionales:
 - En la administración la gran mayoría afirma conocerlos pero al momento de nombrar los adjetivos, uno de los valores más marcados fue responsabilidad y este no forma parte de la filosofía corporativa expresada por el director.
 - En el caso de los operarios, casi la mitad afirmó no conocer los valores organizacionales y en el caso de los que sí la conocían, al igual que los administrativos, afirmaron en su mayoría que responsabilidad era uno de ellos. Sin embargo, en ambos grupos, quienes conocen los valores se sienten identificados con los mismos.
 - Cabe aclarar que la filosofía corporativa se encuentra formulada de manera muy imprecisa por los directivos de la organización, lo que no contribuye a su comunicación e identificación.

- En relación al conocimiento de los objetivos de la empresa:
 - Más de la mitad de los operarios no conoce las objetivos organizacionales.
 - En el caso de los administrativos, la gran mayoría conoce los objetivos de la empresa y declararon sentirse identificados con ellos.

- En relación a los flujos de comunicación:
 - Respecto a los emisores de las comunicaciones internas:
 - a. Al indagar a los operarios, en ningún caso se señaló a los directivos como los emisores principales. Un tercio marcó a la administración como la responsable de las comunicaciones dentro de la empresa. Cabe destacar que



- la categoría “otros” fue elegida por un porcentaje muy similar a los anteriores, resaltando a los jefes de área como los principales emisores.
- b. En relación al mismo ítem, los administrativos se señalan a ellos mismos como los emisores de las comunicaciones y sólo un porcentaje mínimo afirma obtener información de la dirección.
- En relación al momento de la comunicación:
 - En relación al momento de la toma de decisiones en el que se comunica la información, todos los entrevistados afirman que la dirección es la encargada de decidir y que una vez tomada la decisión, sólo en algunos casos se la comunica. Se puede notar que los jefes de departamentos suelen tener información en todo momento debido a la fluida comunicación con la dirección.
 - Al indagar sobre la frecuencia con que los operarios reciben información por parte de la dirección:
 - a. Si tenemos en cuenta los porcentajes correspondientes a “una vez cada seis meses” y “nunca”, esto abarca casi la mitad de los operarios.
 - b. Por el contrario, la administración expresó que se mantiene comunicado con la dirección diariamente o una vez por semana.
 - c. Por último, los operarios reciben informaciones por parte de la administración, “una vez por mes” y el medio a través del cual lo hacen es principalmente cara a cara.
 - Respecto a la naturaleza de la información:
 - Respecto al tipo de información emitida desde la dirección hacia los empleados, en general, órdenes son las que predominan ampliamente en los dos sectores



que estamos analizando. Así mismo, en ambos grupos la información sobre el desarrollo de la empresa también fue ampliamente elegido. Cabe destacar que información sobre actividades sociales no fue marcada en ningún caso.

- Sobre el tipo de información que se comunica tanto de manera ascendente como descendente, se observa que la circulación de rumores está muy presente y se resaltaron las indeseables consecuencias que producen en cada una de las personas, en su rendimiento y en el clima de trabajo en general. En su mayoría los rumores se relacionan con aspectos como continuidad laboral, enemistades, disminución de trabajo, entre otros. La dirección resaltó que debido a estos rumores las personas trabajan inseguras y preocupadas, afectando su desempeño.
- En relación a los canales de comunicación
 - Canales descendentes. La administración transmite las informaciones a los operarios cara a cara. Además se colocan afiches en las instalaciones con noticias importantes que sean necesarias difundir. Por último, todos los años el presidente elabora una carta para cerrar el año productivo, la cual es distribuida entre todos los empleados y se dejan a disposición algunas copias en el ingreso a las oficinas administrativas.
 - Con respecto a los canales ascendentes: no existe ningún canal formalizado. Lo interesante es que existe un gran desacuerdo, ya que algunas personas recalcan que en la empresa todo se comunican cara a cara y que se puede recurrir a la dirección si se quiere. Sin embargo, más de la mitad de operarios no reconocen ningún canal o actor dentro de la organización a quién se pueda recurrir para buscar respuestas.



- Analizando los afiches y la carta del presidente a través de la observación pudimos deducir que ninguno de los dos canales presentaba ninguna posibilidad de Retroalimentación, ya que no se especificaba un contacto para mayor información o para elevar consultas. Con respecto a la participación de los receptores, el esfuerzo perceptual en ambos era muy escaso debido a los colores neutrales y la aceptable legibilidad que presentaban. Además, en relación a la permanencia y a la disponibilidad una vez que el soporte se retiraba, la información no quedaba disponible en ningún otro canal, sin embargo el mismo permanecía en el mismo lugar por un período que superaba su vigencia. Estos dos soportes no se complementaban con ningún otro canal, ni entre ellos mismos.
- A través del análisis de contenido podemos afirmar que tanto en el caso de la carta del presidente como del afiche, en lo que respecta al aspecto referencial, los mensajes eran según la clasificación de Muriel y Rotta, mensajes de producción. La función de estos mensajes era meramente representativa aún en el caso de la carta del directivo donde podría haberse aprovechado la oportunidad para utilizar este contacto utilizando matices más afectivos. Es por ello que priorizaban los elementos literarios por sobre los simbólicos y el registro de la redacción era de carácter formal. En relación al aspecto conativo, el plano en el que se posicionaba el directivo es de superioridad, fomentando relaciones de producción al destacar en todo momento los objetivos productivos para el próximo año y queriendo causar una influencia en la conducta del personal ya que se le señalaba el modo de ser más eficientes en su futuro desempeño laboral.

Podemos inferir que en la empresa hay problemas según Bartoli, de calidad insuficiente, de transmisión, y de volumen de información inadaptada.



Por un lado, la calidad es insuficiente porque no sólo la información no es difundida en el momento adecuado al tomar decisiones que afectan a los operarios, sino que además la poca información que se emite se relaciona únicamente con los aspectos productivos del trabajo.

Por otro lado, presenta problemas de transmisión ya que con respecto a su direccionalidad sólo se difunde hacia abajo sin tener en cuenta los intercambios laterales o ascendentes. Los operarios no encuentran en toda la organización una persona a quien elevar sus consultas y tampoco creen que la dirección se encuentre interesada por interactuar con ellos. Este punto se relaciona con el hecho de que la única acción de comunicación que se realiza dentro de la empresa, son las reuniones de trabajo con los jefes de área, acción que no da la posibilidad de intercambiar experiencias u opiniones a aquellos operarios que se encuentran trabajando en la planta.

Por otro lado, la cantidad de información es inadecuada porque la información sólo se difunde entre muy pocos actores, por lo tanto los operarios pasan largos períodos con una cantidad mínima o nula de información sobre su trabajo



9. Consideraciones del trabajo de campo

En La Nueva, la inadecuada gestión de las comunicaciones internas limita al personal de planta a establecer un tipo de contacto acotado y meramente productivo con sus compañeros de trabajo que no llega a satisfacer sus necesidades sociales.

La indebida gestión de las comunicaciones internas se manifiesta en:

- La no implementación de canales ascendentes a disposición de los operarios.
- La emisión únicamente de mensajes relacionados con la producción, sin contemplar los mensajes más humanos.
- La no divulgación de la filosofía corporativa.
- La baja frecuencia en las comunicaciones entre directivos y operarios.

Respecto a las relaciones internas:

- Los operarios perciben a la dirección como un sector que privilegia los aspectos productivos sobre los humanos. No creen que los directivos se sientan interesados por sus necesidades u opiniones, se sienten limitados a trabajar sin posibilidades de ser escuchados y se asocia a la administración a los intereses de los directivos.
- En el plano de la dirección, perciben en el personal, enemistades, rivalidades y un entorno laboral tenso, sin encontrarle una razón a dicha situación pero que repercute considerablemente en las relaciones interpersonales dentro del trabajo.

En este marco, la posible generación de conflictos internos se presenta como una variable constante en la vida laboral de La Nueva. La dirección se rige por un estilo



autocrático, ya que quienes tienen el mando, tienen el poder y son los encargados de emitir órdenes. Por lo tanto los empleados que no acaten dichas directivas o quienes tengan objeciones, se verán en una complicada situación. La dirección manda demasiado y escucha muy poco. Debido a la ausencia de comunicaciones ascendentes, los empleados se ven casi obligados a recurrir a otras formas de resolver sus problemas, por lo que recurren al gremio o al conflicto como vía de resolución. Estas circunstancias derivaron en consecuencias muy desfavorables, se generó la división de los empleados etiquetándolos en base a su “Fidelidad”. Aquellas personas que buscaban ser escuchados fueron etiquetadas por algunos de sus superiores como empleados “No Fieles” y al ser identificado como tal, inmediatamente surgió otro grupo que se utiliza como ejemplo y orgullo de la empresa llamándolos empleados “Fieles”.

Cabe destacar que esta forma de etiquetar a las personas refleja un completo desconocimiento en lo que respecta a la gestión de la comunicación interna. En La Nueva se transmite el concepto de que la persona que no esté dispuesto a obedecer, pasará a ser parte de aquella otra parte del personal, rebelde, infiel, enemiga. Dicha rotulación contribuye a generar en el interior de la organización divisiones y resentimientos fomentando un entorno laboral tenso y poco agradable para sus miembros. Por lo tanto, en La Nueva se comunica para dividir, se comunica para fomentar la obediencia por miedo a ser rechazado por sus propios compañeros.

Esta forma de concebir la comunicación como medio de control, presenta altos costos humanos. En este sentido, al personal organizacional se le anula la posibilidad de establecer relaciones de convivencia con sus compañeros y de identidad con su propia organización. Por un lado, la filosofía corporativa no es conocida por la mayoría de los empleados y tampoco es definida con claridad por la gerencia. Esto sirve de sustento a una organización ambivalente que utiliza el temor a la pérdida del trabajo como principal medio de motivación. De esta manera, resulta imposible que los miembros se identifiquen con objetivos corporativos para generar un sentimiento de pertenencia que



trascienda el mero acatamiento formal. Por otro lado, son los mismos directivos quienes fomentan enemistades generando divisiones y enfrentamientos. Es por ello que en La Nueva, las relaciones que se establecen son únicamente profesionales. Todas las interacciones se basan en las normas y roles que les fueron asignados, los miembros son considerados agentes productores y toda acción que se realiza está ligada a la actividad productiva de la organización. La denominada fidelidad a la que los directivos se refieren para nombrar a sus empleados predilectos, se relaciona con la sumisión a una estructura productiva poco interesada en lo que el operario verdaderamente necesita.

Cabe destacar que el personal trata de liberar la tensión derivada de su insatisfacción mediante diferentes manifestaciones y una de ellas es la permanente generación de rumores organizacionales. Éstos afectan negativamente a todo el personal produciendo inseguridad y temor, hecho que resulta agravado al no ser contrarrestado por ningún tipo de información oficial. La falta de disponibilidad de la información y la nula posibilidad de retroalimentación no hacen más que empeorar este clima de constante incertidumbre.

Los resultados de esta Auditoría Social, destinada a investigar la situación social interna de la empresa La Nueva, fueron muy negativos si tenemos en cuenta la baja integración e identificación del personal con la organización, los permanentes conflictos potenciales que se presentan, la insatisfacción en las relaciones entre la dirección y los empleados y la escasa información oficial que se intercambia entre los distintos públicos internos.

En este sentido, se planteará un plan de Relaciones Públicas e Institucionales tendiente a optimizar la comunicación interna orientándola a gestionar potenciales conflictos con el fin de anticipar amenazas, minimizar sorpresas, resolver temas conflictivos y evitar situaciones de crisis. Además se buscará fomentar relaciones de convivencia e identificación como pilares fundamentales para evitar la generación de conflictos internos en el largo plazo.



10. Análisis de Factibilidad

Factibilidad Dimensión	ALTA	MEDIA	BAJA
POLÍTICA	X		
ECONÓMICA	X		
HUMANA	X		
TÉCNICA	X		
MATERIAL	X		

Se considera que La Nueva posee una política flexible y receptiva a las contribuciones que puedan mejorar su desempeño, por lo tanto muestra una alta predisposición para llevar a cabo un plan de Relaciones Públicas e Institucionales que contribuya al logro de sus objetivos organizacionales. Con respecto a la dimensión económica, los directores de La Nueva admiten que sería posible la inversión en materia de comunicación ya que reconocen su relevancia y se encuentran preocupados por la situación que los está afectando.

En lo referido al aspecto humano, La Nueva se encuentra conformado por profesionales de áreas que en ningún caso abarcan las comunicaciones, por lo tanto, la implementación del plan deberá llevarse a cabo con la asesoría de un profesional en Relaciones Públicas capacitado para ejecutarlo y realizar su debido seguimiento. Teniendo en cuenta la dimensión técnica, la organización cuenta con todos los recursos necesarios para llevar adelante la ejecución del plan.

Finalmente, se considera que la estructura edilicia es la adecuada ya que dispone de numerosos ambientes donde se podrían llevar a cabo acciones de comunicación. En función de lo analizado se afirma que resulta factible llevar a cabo un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales Internas.



11. Plan de Relaciones públicas institucionales



12. Objetivos de Intervención

Objetivo general:

Optimizar la comunicación interna en la empresa La Nueva con el fin de mejorar las relaciones internas.

Objetivos específicos:

- Contribuir a armonizar opiniones y posturas potencialmente conflictivas mediante la optimización de las comunicaciones internas.
- Eficientizar la comunicación del Presidente a través de la divulgación de información oficial de manera fluida y confiable.
- Generar espacios de intercambio entre los diferentes públicos internos que propicien el acercamiento de los mismos para promover relaciones de convivencia.
- Fomentar la identificación del público interno con la organización para lograr un mayor compromiso con la misma.



Programa 1: Plan de Gestión de Conflictos Potenciales

TÁCTICA 1: Gestión Estratégica de Conflictos.

Objetivo:

- Contribuir a gestionar de manera proactiva la generación de potenciales conflictos internos.

Público:

- Operarios
- Dirección
- Administración

Descripción:

Se procederá a identificar intereses de los empleados que puedan afectar a la organización en el futuro cercano y se desarrollarán posibles respuestas de la organización que contribuyan positivamente a la resolución del conflicto.

La gestión de conflictos potenciales exige una comunicación bidireccional, un continuo análisis del entorno y la definición de estrategias de manera proactiva. Esto nos permitirá predecir problemas, resolver temas conflictivos y por lo tanto evitar situaciones de crisis.

Debemos recordar que todo conflicto interno derivará ineludiblemente en consecuencias negativas en el exterior de la organización. Puede suceder que el conflicto sea cubierto por la prensa o que los mismos empleados divulguen información negativa entre sus conocidos, lo cual contribuirá a la degradación de la imagen de la organización. Por lo tanto las comunicaciones en estos casos deben actuar sinérgicamente para disminuir las posibles amenazas.



Se procederán a realizar las siguientes acciones:

- **Reuniones Semanales:** se llevarán a cabo reuniones entre el encargado de relaciones públicas e institucionales y los operarios para realizar el seguimiento de sus opiniones y necesidades. De esta manera se les brindará a los empleados un espacio en donde puedan canalizar sus inquietudes y reclamos hacia la dirección. Una queja que no es atendida por los directivos, es un potencial de conflicto debido a que los operarios sindicalizados sienten al gremio como la entidad capaz de solucionar todos sus problemas.
- **Clipping de Medios:** se procederá a revisar los principales medios de comunicación para hacer el seguimiento de las decisiones del gremio del trabajador de la industria lechera (ATILRA). Se evaluarán tanto medios de comunicación masiva como medios de comunicaciones institucionales propios del gremio.
- **Análisis conjunto con la dirección acerca del potencial efecto que el tema en cuestión puede producir en la organización:** una vez detectado un posible tema de conflicto, la dirección debe analizar las posibles consecuencias que ello puede traer aparejado. La Nueva debe evitar en todos los casos pasar por una situación tan adversa como la huelga que realizaron los operarios hace unos años al sentir que sus reclamos no eran tenidos en cuenta por la dirección.
- **Establecer mecanismos de negociación con el público conflictivo:** conociendo las posibles consecuencias del tema conflictivo, se deberán definir diferentes opciones tendientes a resolver diferencias.
- **Comunicar la decisión tomada a todos los públicos involucrados:** de nada sirve tomar decisiones si las personas afectadas no se enteran de ello.



Tiempo:

- Las reuniones entre el relacionista público y los empleados se realizarán todas las semanas los días martes.
- El seguimiento de los medios se llevará a cabo de manera constante.
- Las reuniones con la dirección se llevarán a cabo una vez por semana
- Una vez por mes se entregarán informes a la dirección.

Recursos:

- Humanos: Relacionista Público, Dirección.
- Técnicos: computadora.
- Materiales: sala de reuniones
- Financieros: honorarios del relacionista.

Evaluación:

Entrevista de satisfacción de los operarios con las relaciones internas.



TÁCTICA 2: Plan de comunicaciones del presidente

Objetivo:

- Optimizar la comunicación de la dirección.

Descripción:

Para reforzar el plan de gestión de conflictos potenciales, se determinarán las intervenciones y acciones comunicativas en las que tendrá lugar el presidente de la organización con el fin de dar coherencia y seguimiento a sus mensajes. Se espera poder suplir la carencia de información oficial del público interno de la organización para contrarrestar los constantes rumores presentes en la actualidad.

Esta acción se verá enriquecida debido a que el presidente es el encargado de aportar la dimensión simbólica y afectiva de los mensajes de la compañía, él es quien encarna y proyecta los valores corporativos, por lo tanto, sus comunicaciones no sólo estarán relacionadas con la producción, sino que también tendrán un gran componente humano fomentando la integración e identificación de los miembros de la organización. En este sentido, será de fundamental importancia la participación de la gerencia en aquellos espacios donde los empleados se reúnan, con el fin de poder intercambiar opiniones y experiencias con ellos.

Las acciones a llevarse a cabo serán las siguientes:

- Definición clara de la filosofía corporativa.
- Inclusión de mensajes del presidente en el boletín informativo.
- Participación en comidas con los demás miembros de la organización.
- Participación y discurso del presidente en el evento interno.

Específicamente, lo que se busca es generar en los empleados una actitud más positiva hacia la dirección, mostrándola más accesible y confiable, tratando de disminuir la tensión existente con el público interno más conflictivo.



TÁCTICA 3: Capacitación a la dirección

Objetivos:

- Concientizar a la gerencia sobre la importancia de gestionar estratégicamente la comunicación organizacional interna.

Público:

Dirección

Descripción:

Se procederá a capacitar a la gerencia con el fin de que conozcan e interioricen la relevancia de la comunicación interna como medio de gestión de conflictos potenciales. Se busca optimizar la comunicación de la dirección brindándole los principales aspectos a tener en cuenta para mantener una política de comunicación eficiente con los diferentes públicos internos. Este curso denominado “Comunicaciones Internas: una herramienta de gestión” hará énfasis en la gestión proactiva de la comunicación interna como medio para evitar conflictos y el importante papel de la dirección como comunicadores dentro de la organización. *(Ver temario en Anexo)*

La presente acción será dar a conocer a los directivos a través de una carta personalizada *(Ver anexo)*. Luego se realizarán llamados telefónicos días antes de la capacitación para recordarles fecha y hora del encuentro. Las reuniones serán cuatro en total y se realizarán una vez por semana en cursos de 2 horas.

Tiempo:

- La preparación de la capacitación la realizará el capacitador la primera semana de julio.
- La comunicación de la charla se llevará a cabo a través del envío de una carta de invitación a los miembros de la presidencia la segunda semana de julio



- La ejecución de los cursos se realizarán los días viernes de la segunda quincena de junio y de la primera semana de agosto
- La evaluación será efectuada el tercer viernes de agosto.

Recursos:

- Humanos: Capacitador
- Técnicos: proyector, computadora.
- Materiales: sala de reuniones
- Financieros: honorarios del capacitador, papelería.

Evaluación:

En una primera instancia se realizará un test oral evaluativo para detectar si las personas pudieron comprender correctamente el material expuesto al finalizar cada uno de los tres encuentros. En una segunda instancia, al finalizar el total de los encuentros se realizarán cuestionarios para conocer la conformidad del público objetivo con la táctica implementada

Cuestionario

1-¿Le resultó comprensible el material y el contenido del curso?

- a) Si b) No

2-¿Cómo calificaría el desempeño del capacitador?

- a) Sobresaliente b) Excelente c) Aceptable d) Poco aceptable e) Nada aceptable

3-¿Considera que el contenido del curso se ajusta a la realidad cotidiana de trabajo?

- a) Si b) No

4-¿Considera que el curso le brindará beneficios en su desempeño?

- a) Si b) No

5-¿Se han cumplido sus expectativas respecto de la capacitación?

- a) Si b) No



Programa 2: La Nueva Comunicación

TÁCTICA 1: Boletín Informativo

Objetivos:

- Mantener informados a los miembros de La Nueva sobre diferentes aspectos relacionados a la vida organizacional.
- Contribuir a fomentar la identificación del público interno con los valores y objetivos corporativos

Públicos:

- Administrativos
- Operarios
- Jefes de área.

Descripción:

Se desarrollarán resúmenes informativos para distribuir una vez por mes con información importante para los empleados. Este instrumento se caracteriza por su gran flexibilidad, permitiendo comunicar todo tipo de información, tanto textos como imágenes y gráficos, adaptando el espacio a la extensión del mensaje emitido. Además es un excelente medio para que el presidente se comunique con los empleados, dejando por escrito decisiones que se hayan tomado o emitiendo mensajes motivacionales. El boletín será dividido en seis secciones (*Ver organización de secciones en Anexo*)



Esta nueva acción a implementar será publicada días antes de comenzar, en las carteleras de La Nueva y en caso de ser necesario se reforzarán algunas informaciones emitidas en el boletín, también colocándolas en ellas.

Tiempo:

- La contratación del diseñador gráfico se realizará la primera semana de julio
- El diseño se desarrollará la segunda semana de julio
- La impresión se llevará a cabo la tercera y cuarta semana.
- La distribución de los boletines se efectuará la primera semana de cada mes, con los recibos de sueldo.
- La actualización del contenido se realizará la tercera semana de cada mes

Recursos:

- Humanos: Diseñador gráfico, redactor, dirección.
- Técnicos: Computadora, imprenta.
- Materiales: no se requiere
- Financieros: honorarios del diseñador, gastos de impresión.



TÁCTICA 2: Juego de pronósticos deportivos.

Objetivo:

- Promover la comunicación informal entre los miembros de la organización.

Público:

Todos los miembros de La Nueva

Descripción:

Se llevará a cabo un prode interno basado en el torneo de fútbol Apertura 2011 con el fin de contribuir a la interacción entre los individuos de La Nueva. Con el mismo se pretende incorporar a la vida laboral cotidiana un juego que sea motivo de intercambios informales entre los miembros, sustentado en una temática que resulta de especial interés para los hombres, quienes constituyen la mayoría del personal en la empresa.

Se desarrollará un cronograma de partidos impreso donde aparecerán todos los equipos que se enfrentan en cada fecha. Los resultados parciales serán ordenados en una tabla de posiciones de los competidores que se publicarán en las carteleras de La Nueva. Por lo tanto, deberá ser designada una persona como la encargada de actualizar los puntajes en la cartelera y de distribuir y recolectar los Prodes de cada fecha. Esta competencia tendrá un premio de relevancia para incentivar que tanto hombres como mujeres participen. *(Ver reglamento en Anexo)*

Se espera generar un ambiente de trabajo donde las personas además de emitir informaciones, puedan entablar conversaciones con cualquier persona, independientemente del sector en el que se encuentre, comentando los partidos, el desempeño de los jugadores y conociéndose en una dimensión más personal.



Tiempo:

- La realización del soporte de la cartelera se llevará a cabo la primera semana de julio
- El diseño de las fichas de cada fecha se realizará la segunda semana de julio
- La Impresión del cronograma se ejecutará la tercera semana de julio
- La entrega de los mismos hacia los empleados se efectuará la cuarta semana de julio.
- La actualización de resultados se llevará a cabo los lunes de todas las semanas que dura el torneo
- La publicación de la tabla de posiciones se realizará todas las semanas, los días martes.
- La entrega de premios será realizada la primera semana de enero después de ser publicado el ganador en la cartelera institucional.
- La evaluación será llevada a cabo una semana después de finalizado el torneo

Recursos:

- Humanos: Redactor, diseñador, administrativo.
- Técnicos: Computadora, impresora
- Materiales: instalaciones de la fábrica.
- Financieros: gastos de impresión del Prode y de fabricación de la cartelera.

Evaluación:

Se realizará una evaluación de modo informal, preguntando a los empleados acerca de la conveniencia de seguir realizando el juego en el próximo torneo, el atractivo y entretenimiento obtenido a través del mismo.



TÁCTICA 3: Comidas informales

Objetivo:

- Favorecer la interacción e integración de todos los miembros de la organización.

Públicos:

- Administrativos
- Operarios
- Jefes de área
- Directivos

Descripción:

Se organizarán comidas al mediodía para la realización de encuentros informales entre directivos y personal de planta. Se aprovecharán los días próximos a las fechas patrias para generar un espacio distendido y agradable donde se disfrute de comidas típicas. Esta será una oportunidad para intercambiar opiniones y experiencias entre todos los miembros de la organización y en este sentido será de gran importancia la participación del presidente. El mismo tendrá como metas mostrarse abierto y accesible generando conversaciones informales con los operarios.

Las comidas se llevarán a cabo una vez por mes, en el horario del almuerzo y tendrán una duración de 1 hora y media. *(Ver menú en anexo)*

Las invitaciones se harán a través de las carteleras, publicando anuncios llamativos días antes de la comida. También se harán en los boletines informativos, en la sección destinada a actividades sociales.



Tiempo:

- La reserva de la comida se hará con cinco días de anticipación a la comida
- Las invitaciones se colocarán en las carteleras con cuatro días de anterioridad
- La compra de bebidas y bazar se realizará el día anterior a la comida.
- Las comidas se realizarán con un día de anterioridad al feriado que se festejará.

Recursos:

- Humanos: organizador de la comida
- Técnicos: Computadora, impresora, mesas, vajilla descartable.
- Materiales: instalaciones de la fábrica.
- Financieros: gastos de comida y bebidas, gastos de impresión,

Evaluación:

Se realizarán cuestionarios al finalizar cada uno de los tres encuentros para ser depositados en el buzón de sugerencias y analizar la efectividad de las comidas.

Cuestionario

1- ¿Pudo comunicarse con algún miembro de la dirección?

- a) Si b) No

2- ¿Cómo se sintió durante la comida?

- a) Muy divertido b) Divertido c) Poco divertido d) Nada divertido

3- ¿Cómo calificaría este encuentro?

- a) Muy positivo b) Positivo c) Poco Positivo d) Nada positivo

4- ¿Quisiera seguir participando de ellas?

- a) Si b) No

5- ¿Hay algo que quisiera mejorar?

.....



Programa 3: Identificación

TÁCTICA 1: Evento “Día del trabajador de la industria lechera”

Objetivos:

- Contribuir a reforzar el sentimiento de pertenencia del personal organizacional
- Favorecer la integración de los miembros de La Nueva.

Públicos:

- Operarios
- Administrativos
- Dirección.

Descripción:

Se realizará un evento empresarial interno de reconocimiento y homenaje para celebrar el día del trabajador de la industria lechera. Si bien el mismo estará minuciosamente planificado, la idea es que se sienta como un evento informal con un ambiente confortable que propicie la interacción entre los miembros sin demasiadas formalidades. Es de especial importancia destacar que ésta será una oportunidad para resaltar a los trabajadores por su parte más humana.

El evento se realizará al mediodía en una carpa en el predio de la fábrica y se utilizarán mesas rectangulares grandes para favorecer la interacción de los invitados. Se eligió un servicio gastronómico que se encargará de la comida, vajillas y personal de servicio para el día del evento. El menú propuesto se presenta sencillo y de amplia aceptación. (*Ver menú en anexo*)



Debido a que esta acción está orientada a fomentar la identificación del personal con la organización, a lo largo del evento se llevarán a cabo diferentes acciones para cumplir con dicho objetivo (ver programa en anexo). Entre las mismas se encuentran:

- 1) **Premios:** Se entregarán premios simbólicos a quienes encarnen los valores organizacionales según la visión de la dirección. El premio será un trofeo que llevará impreso el isologotipo de la organización y el motivo por el cual le ha sido otorgada la distinción. El locutor será quien anunciará a los ganadores, y el presidente será el encargado de entregar los premios personalmente.
- 2) **Sorteos:** se sorteará un premio de relevancia entre todos los miembros de la organización en forma de obsequio, se sugiere sortear algún elemento que sea apreciado por los empleados, como por ejemplo un televisor, una computadora u órdenes de compra.
- 3) **Votaciones:** previamente al día del evento, serán organizadas votaciones entre los miembros de la Nueva para conocer cuáles han sido las personas que se destacaron en los aspectos humanos que se consideran de relevancia dentro de la organización. Se revelarán los resultados en el evento final, entregando un trofeo institucional de reconocimiento
- 4) **Carta del Presidente:** el más alto directivo será el encargado de darle un cierre al evento, emitiendo palabras de aliento, felicitaciones y agradecimiento a todos los miembros de la organización. Recordando que el presidente debe brindar una imagen confiable y cercana, los mensajes deben reflejar esta actitud más abierta de la dirección hacia los empleados.

Las invitaciones serán publicadas en los boletines informativos y días antes del evento serán colocados anuncios en las carteleras imitando tarjetas de gran tamaño.



Recursos

- Humanos: asador, ayudantes de cocina, mozos, organizador del evento
- Técnicos: Computadora, equipos de luces y sonido, Carpa y mobiliario, vajilla.
- Materiales: instalaciones de la fábrica.
- Financieros: gastos del evento.

Tiempo:

- La contratación del servicio de catering, de la carpa y del equipo de luz y sonido se realizará la primer semana de agosto
- El diseño de las invitaciones se desarrollará tres semanas antes del festejo
- Las votaciones entre los compañeros se efectuarán la semana anterior al evento
- La decisión de la dirección respecto a quiénes encarnan los valores organizacionales debe ser realizada la semana anterior al festejo
- Las invitaciones serán publicadas en las carteleras durante las dos semanas anteriores al evento
- El evento se implementará el 9 de septiembre.

Evaluación:

Se entregarán cuestionarios a los operarios para conocer la satisfacción con el evento realizado.

Cuestionario

- 1- El evento que se realizó el viernes 9 de septiembre, ¿fue de su agrado?
a. Si b. No
- 2- ¿Cómo se sintió durante el evento?
a) Muy divertido b) Divertido c) Poco divertido d) Nada divertido
- 3- ¿Qué opina usted sobre la comida del evento?
a) Muy Conforme b) Conforme c) Poco Conforme d) Nada Conforme



4- ¿Le gustaron los premios que se entregaron?

a. Si b. No

5- Cómo calificaría al evento?

a) Muy positivo b) Positivo c) Poco Positivo d) Nada positivo



TÁCTICA N 2: Gestión de Capacitaciones Internas

Objetivo:

- Contribuir a fomentar la identificación del personal con La Nueva

Público:

Operarios

Descripción:

Se gestionará un convenio con el Ministerio de Industria de la Provincia de Córdoba para brindarles a los empleados cursos de capacitación relacionados con la actividad laboral de la organización. Debido a que éste fue uno de los puntos que los empleados destacaron en relación a las posibles mejoras que podría realizar La Nueva, se decidió incluir esta necesidad de los empleados en una propuesta de capacitación que contribuya a la consecución de los objetivos organizacionales. Cabe destacar que este es un servicio que habitualmente otorga la mencionada entidad a las industrias que así lo deseen.

Se procederá a la redacción de una carta de solicitud para comenzar con los trámites de registro y luego la dirección realizará la elección de los diferentes cursos que considere convenientes.

Recursos

- Humanos: Relacionista Público
- Técnicos: Computadora, impresora
- Materiales: no son necesarios.
- Financieros: gastos de envío e impresión.



Tiempo:

- La gestión del convenio será comenzada en el mes de agosto.

Evaluación:

Se entregarán cuestionarios a los operarios para conocer la satisfacción con el programa de capacitación.

Cuestionario

1-¿Le resultó comprensible el material y el contenido del curso?

- b) Si b) No

2-¿Cómo calificaría el desempeño del capacitador?

- b) Sobresaliente b) Excelente c) Aceptable d) Poco aceptable d) Nada aceptable

3-¿Considera que el contenido del curso se ajusta a la realidad cotidiana de trabajo?

- b) Si b) No

4-¿Considera que el curso le brindará beneficios en su desempeño?

- b) Si b) No

5-¿Se han cumplido sus expectativas respecto de la capacitación?

- b) Si b) No



13. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	JULIO				AGOS				SEPT				OCT				NOV				DIC				ENERO				FEB				MARZO				ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Evento interno																																												
Contratación de catering																																												
Contratación de carpa y mobiliario																																												
Contratación de equipos de luz y sonido																																												
Diseño de invitaciones																																												
Implementación de votaciones																																												
Publicación de invitaciones																																												
Ejecución del evento																																												
Evaluación																																												
Revista Institucional																																												
Contratación del diseñador gráfico																																												
Diseño																																												
Renovación del contenido																																												
Impresión																																												
Distribución																																												
Evaluación																																												
Prode																																												
Elaboración de cartelera																																												
Diseño de cronograma de partidos																																												
Impresión																																												
Distribución																																												
Actualización de resultados																																												
Publicación de tabla de posiciones																																												
Publicación del ganador y premio																																												
Evaluación																																												
Plan de Gestión de Conflictos Potenciales																																												
Reuniones con empleados																																												
Clipping																																												
Reuniones con directivos																																												
Evaluación																																												
Gestión de Capacitaciones																																												
Redacción de la carta y envío																																												
Seguimiento																																												
Capacitación a la dirección																																												
Preparación																																												
Comunicación																																												
Ejecución																																												
Evaluación																																												
Comidas para interactuar																																												
Reserva de comidas																																												
Compra de bebidas y bazar																																												
Publicación de invitaciones																																												
Ejecución																																												
Evaluación																																												



Nota: a los 6 meses de haber comenzado el plan, se realizará una evaluación general, que constará de entrevistas de satisfacción con las relaciones internas y con la gestión de la comunicación para verificar la efectividad del mismo



14. Evaluación General

Resultados esperados	Resultados Logrados	Resultados Inesperados	Indicadores para evaluar
		Positivos / Negativos	
Optimizar la comunicación dentro de La Nueva para evitar la posible generación de conflictos con el personal.			<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad de los empleados a la información. • Posibilidad de retroalimentación de los empleados. • Conformidad de los empleados con la información oficial recibida. • Cantidad de conflictos internos.
Fomentar la identificación del público interno con			<ul style="list-style-type: none"> • Integración de las necesidades del personal en objetivos organizacionales



<p>la organización para lograr un mayor compromiso con la misma.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los operarios.
<p>Eficientizar la comunicación del Presidente mediante la divulgación de información oficial de manera fluida y confiable.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los empleados con las comunicaciones del presidente. • Disminución de rumores organizacionales.
<p>Generar espacios de intercambio entre los diferentes públicos internos que propicien el acercamiento de los mismos para promover relaciones de convivencia.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los operarios con las relaciones internas • Entrevistas a directores y a operarios.



15. Presupuesto

PRESUPUESTO												
INGRESOS												
Concepto	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	TOTAL
Totales	\$ 4.538	\$ 7.719	\$ 7.385	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.540	\$ 3.040	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 46.292
EGRESOS												
Concepto	Julio	Agosto	Septien	Octubre	Noviem	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	TOTAL
TÁCTICAS												
Evento												
Carpa		\$ 800	\$ 800									\$ 1.600
Servicio de Catering		\$ 2.000	\$ 3.000									\$ 5.000
Diseño e impresión de invitaciones		\$ 155										\$ 155
Luz y Sonido		\$ 425	\$ 425									\$ 850
Premios		\$ 949										\$ 949
Trofeos		\$ 120										\$ 120
Boletín Informativo												
Honorarios de diseñador gráfico	\$ 800	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.800
Impresión		\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 3.200
Prode												
Honorarios de diseñador gráfico	\$ 700											\$ 700
Impresión de fichas de partido		\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110						\$ 550
Impresión de reglamento		\$ 120										\$ 120
Carteleras	\$ 500											\$ 500
Premio							\$ 500					\$ 500
Plan de gestión de Conflictos												
Papelería	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 220
Gestión de Capacitaciones												
Impresión y envío de cartas			\$ 10									\$ 10
Capacitación a la dirección												
Impresión de temario	\$ 6											\$ 6
Papelería	\$ 12											\$ 12
Comidas para interactuar												
Comida y bebida									\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 1.500
HONORARIOS DEL CONSULTOR												
	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 27.500
Totales	\$ 4.538	\$ 7.719	\$ 7.385	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.540	\$ 3.040	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 46.292
Flujo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	



16. Conclusión

Las relaciones públicas internas se basan en gestionar una comunicación recíproca basada en el entendimiento mutuo. No sólo es necesario contribuir a que los directivos escuchen y comprendan las necesidades de los empleados, sino también será de vital importancia promover el entendimiento y el involucramiento de los empleados con las metas y visión de sus directivos. En este sentido, el rol del profesional de relaciones públicas e institucionales es lograr el balance entre los intereses de sus clientes corporativos y el del público interno. La capacidad de negociación que éste presenta provee una solución posible al problema de desigualdad de poder entre una organización y sus públicos.

Específicamente, La Nueva presenta características muy particulares en su desempeño. En lo que respecta a las comunicaciones internas, la organización se encuentra envuelta en un contexto informativo de características muy negativas. En este sentido, la dirección no mantiene una política de comunicación coherente y planificada que les brinde a los empleados la información que necesitan de manera eficiente. Además, la identidad corporativa aún no se encuentra definida claramente, por lo tanto la organización no posee valores ni objetivos comunes que guíen el accionar de sus miembros. Esta situación se ve agravada por el hecho de que dentro de La Nueva se ha fomentado la división y enfrentamiento del personal al etiquetar a los diferentes públicos internos en base a su fidelidad, lo cual contribuye a disminuir la escasa posibilidad de que se establezcan relaciones de convivencia entre sus miembros.

Debido a la mencionada insatisfacción que presentan los empleados respecto a las relaciones internas y las escasas posibilidades que ellos poseen para comunicar sus inquietudes o necesidades, el personal busca otras formas de expresarse, recurriendo a su sindicato, generando rumores o formando enemistades con quienes tienen más posibilidades de ser escuchados. En este entorno, el grupo de operarios que percibe a la



dirección como un sector que privilegia los resultados productivos sobre las necesidades humanas, se presenta como un público de permanente conflicto potencial. Este punto se sustenta en la historia de la propia organización, ya que en el año 2008, debido a diferentes posturas, se produjo una huelga interna con cortes de producción. Claramente se puede observar que en esa ocasión la dirección no supo manejar el conflicto, no tuvo la capacidad de escuchar reclamos, ni de predecir las costosas consecuencias que esto le traería aparejado.

En el futuro, inevitablemente la empresa La Nueva tendrá que cambiar. Esta organización que se encuentra con las relaciones internas entre sus miembros en constante tensión, sumado a la indebida gestión de sus comunicaciones internas, llevará a la empresa al permanente conflicto interno. Con esta situación, cualquier reclamo puede transformarse en una problemática de gran envergadura. La Nueva debe implementar una política de comunicación más humana, escuchando las necesidades de sus miembros y buscando integrarlas a una filosofía clara y coherente con los objetivos de la gerencia.

El plan de relaciones públicas e institucionales internas que se presenta en este trabajo final de graduación tiene como objetivo general gestionar estratégicamente las comunicaciones organizacionales internas orientándolas a mejorar las relaciones internas. Esto implica replantearse la filosofía corporativa de los directivos, promover comunicaciones bidireccionales y fomentar la identificación del público interno con la organización. Sólo en este contexto será propicio comenzar a equilibrar los intereses de todas las partes involucradas.



17. Bibliografía

- ANGUERA, M. (1978) *Metodología de la observación en las ciencias humanas*. Madrid. España. Ediciones Cátedra
- ARANGUREN, J. (1975) *La comunicación humana*. Madrid. España. Ed. Guadarrama
- AVILIA LAMMERTYN, R. (1999) *RR.PP. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Imagen.
- BARQUERO CABRERO, J. (1994) *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*. Barcelona. España. Editorial Gestión.
- BARQUERO CABRERO, J. (2002) *Comunicación y Relaciones Públicas*. Madrid. España. Editorial McGraw- Hill.
- BARTOLI, A. (1992) *Comunicación y Organización- La Organización comunicante y la Comunicación Organizada*. Buenos Aires. Argentina. Ed. Paidós.
- BLAKE, R. y HAROLDSEN, E. (1988) *Taxonomía de conceptos de la comunicación*. México DF. México. Ed. Nuevomar SA
- CAPRIOTTI, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. España. Ed. Ariel.
- CUTLIP, CENTER Y BROOM (2006) *Manual de Relaciones publicas eficaces*. Barcelona. España. Gestión 2000.
- DEAL T. y KENNEDY A. (1985) *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y Rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Sudamericana.
- GOLDHABER, G. (1994) *Comunicación Organizacional*. México DF. México. Ed. Diana.



- GRUNIG, J. y HUNT, T. (2000) *Dirección de relaciones públicas*. Madrid. España. Edición Gestión.
- LUNA TRAILL, E. (2005) *Diccionario Básico de Lingüística*. México DF. México.
- MURIEL, M. y ROTA, G. (1980) *Comunicación Institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito. Ecuador. Editora Andino.
- PIÑUEL RAIGADA, J. Luis (1997) *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid. España. Editorial Síntesis.
- RÍOS SZALAY, J. (1995) *Relaciones públicas, su administración en las organizaciones*. México DF. México.
- TROTTA, B. y CRISTOFORRETTI, E. (1985) *Relaciones Humanas*. Buenos Aires. Argentina. Cesarini Hnos. Editores.
- VILLAFAÑE, J. (1998) *Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. España. Ed. Pirámide.
- VIEYTES, Rut (2004) *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Buenos Aires. Argentina. Editorial de las Ciencias.

Archivos web consultados:

- CAPRIOTTI, Paul (1998) *La comunicación interna*. Artículo publicado en *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*.



ANEXO



INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: GUÍA DE PAUTAS

1. Comunicación interna

1.1 Emisor de las comunicaciones.

1.2 Canales utilizados por la dirección para comunicarse con los empleados

- Publicaciones periódicas
- Hojas informativas
- Folletos
- Carteles
- Otros...

1.3 Canales utilizados por los empleados para comunicarse con la dirección

- Sistema de sugerencias
- Jornada de despachos abiertos
- Notas de obligada respuesta
- Teléfonos
- Otros...

1.4 Características de los canales

- Crédito del canal

1.5 Momento del proceso de toma de decisiones en el que se da información.

1.6 Tipo de información que se le comunica a los empleados

- Órdenes
- Información sobre el desarrollo de la empresa
- Campañas de seguridad
- Información técnica
- Información económica
- Actividades sociales
- Otros...

1.7 Tipo de información que los empleados le comunican a la dirección.

- Dudas
- Reclamos
- Sugerencias
- Rumores

1.8 Frecuencia con la que se comunica la dirección con los empleados.

1.9 Comunicación de visión, objetivos y valores Institucionales.

1.10 Acuerdo con la filosofía corporativa por parte de los empleados



2. Relaciones internas

2.1 Identificación de distintos públicos en relación a diferentes intereses o actitudes hacia la empresa

2.2 Relaciones entre los públicos identificados

2.3 Acciones que se realizan con los empleados

- Eventos organizacionales
- Reuniones de trabajo
- Actividades sociales
- Días de convivencia
- Otros...

2.4 Satisfacción con las relaciones internas.



INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

- 1- ¿Quién le brinda información con mayor frecuencia?
 - La dirección
 - Los administrativos
 - El delegado
 - Compañeros de trabajo
 - Otros
- 2- ¿Qué tipo de información le llega a usted?
 - Órdenes
 - Información sobre el desarrollo de la empresa
 - Rumores
 - Campañas de seguridad
 - Información técnica
 - Información económica
 - Actividades sociales
 - Otros....
- 3- ¿Qué nivel de conformidad presenta respecto a la información recibida?
 - Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Nada conforme
- 4- ¿Con qué frecuencia se comunica la dirección?
 - Nunca
 - Diariamente
 - Una vez por semana
 - Una vez por mes
 - Una vez cada seis meses
- 5- ¿A través de qué medios se comunica con la dirección?
 - Notas
 - Reuniones formales
 - Informes
 - Contactos personales
 - Otros...
- 6- ¿Con qué frecuencia recibe información por parte de la administración?
 - Nunca
 - Diariamente
 - Una vez por semana
 - Una vez por mes



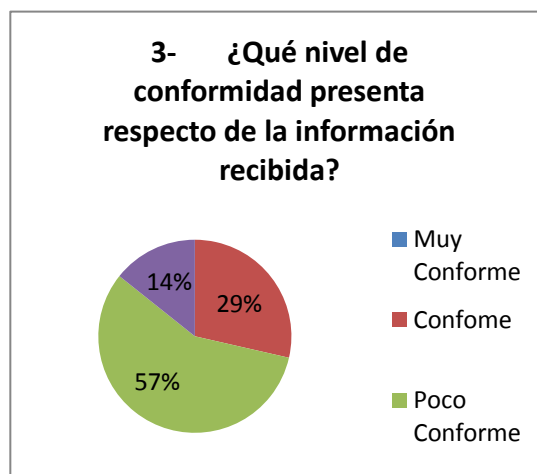
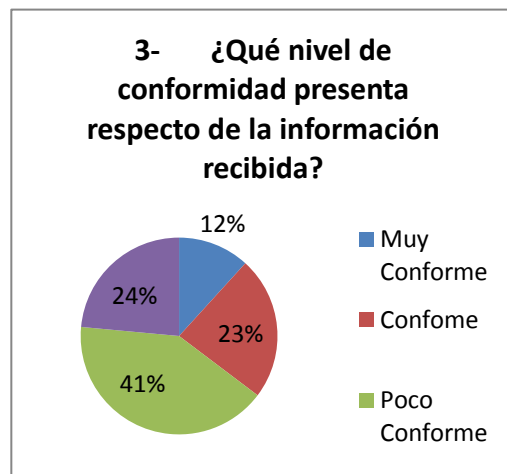
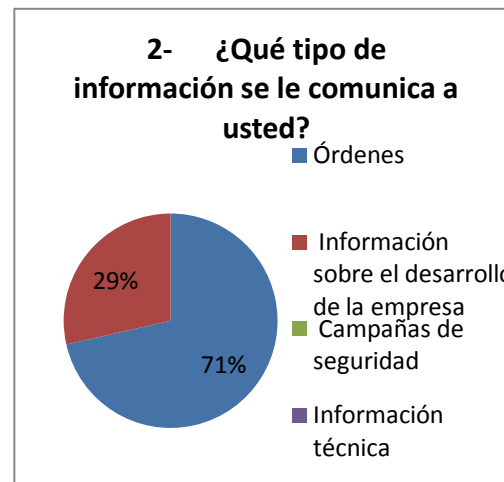
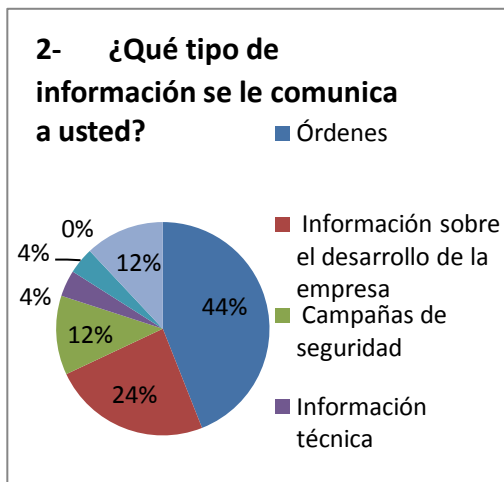
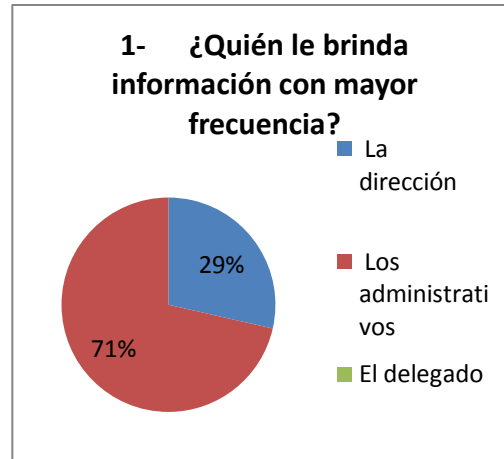
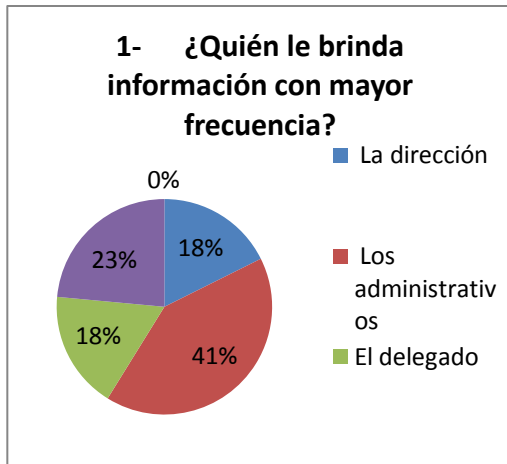
- Una vez cada seis meses
- 7- ¿A través de qué medio se comunica con la administración?
- Reuniones de trabajo
 - Encuentros informales
 - Eventos
 - Sesiones informativas
 - Otros...
- 8- ¿Podría precisar algunos de los valores que mejor definen a su empresa?
- Si
 - No
- 9- Si respondió que sí, ¿cuáles serían?
- Calidad
 - Responsabilidad
 - Competitividad
 - Servicio al cliente
 - Otros...
- 10- ¿Se siente identificado con estos valores?
- Si
 - No
- 11- ¿Conoce los objetivos que tiene su empresa?
- Si
 - No
- 12- Si respondió que sí, ¿se siente comprometido con esos objetivos?
- Si
 - No
- 13- ¿Cuáles de las siguientes actividades se llevan a cabo en la organización?
- Reuniones de trabajo
 - Actividades sociales
 - Días de convivencia
 - Eventos organizacionales
 - Otros....
- 14- Marque con una cruz la opción que represente cuán satisfecho se encuentra usted con:

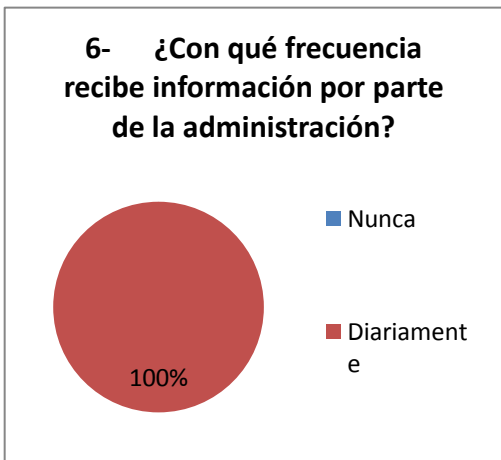
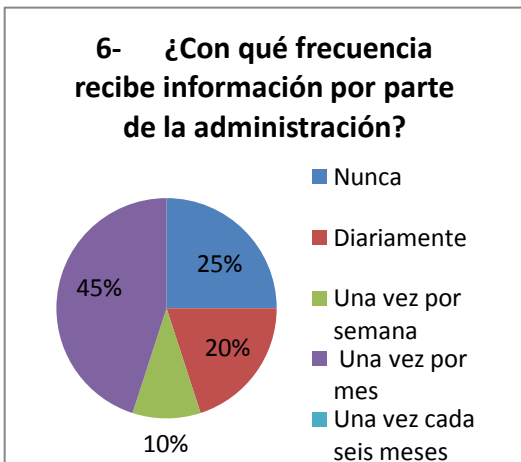
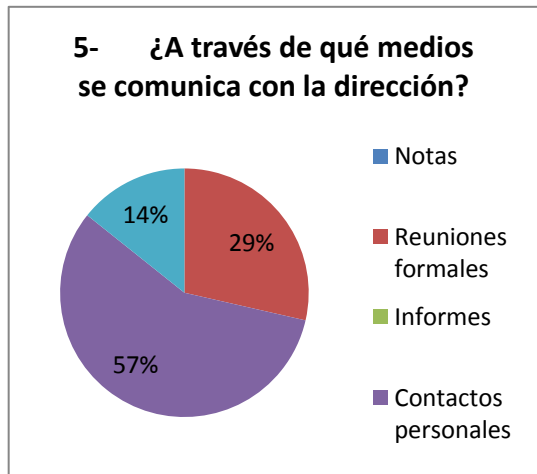
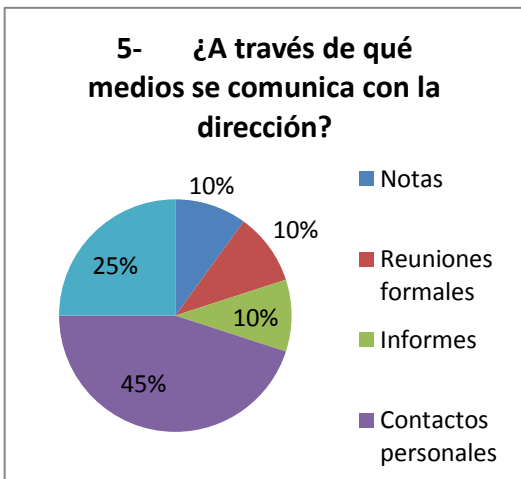
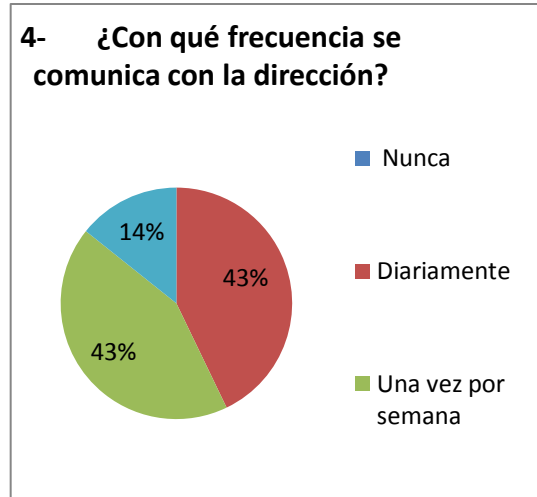
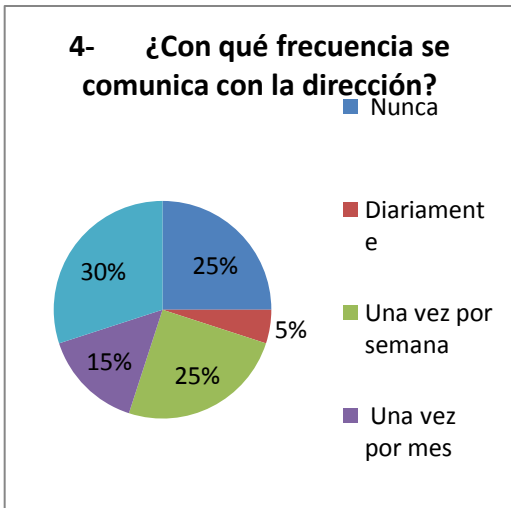
	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
e. La relación con la dirección.				
f. Las relaciones con la administración.				
g. Las relaciones con tus compañeros de trabajo				

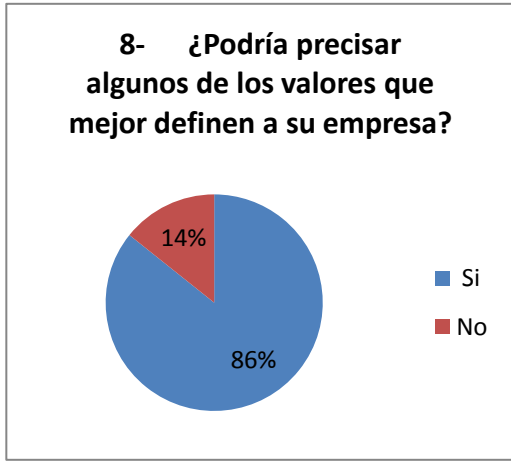
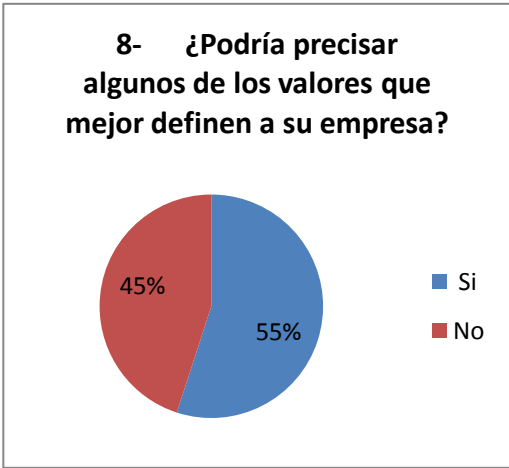
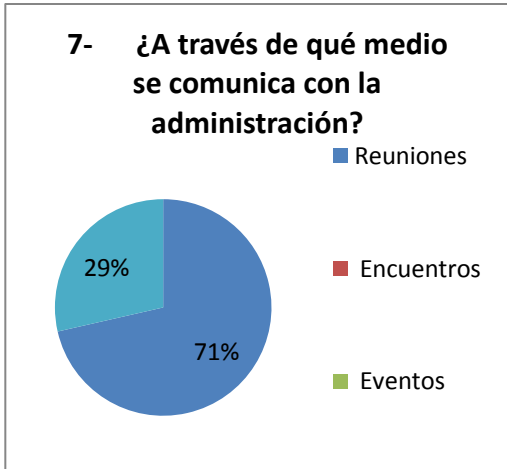
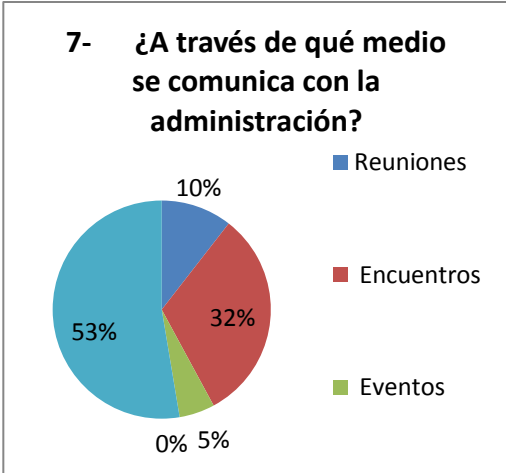


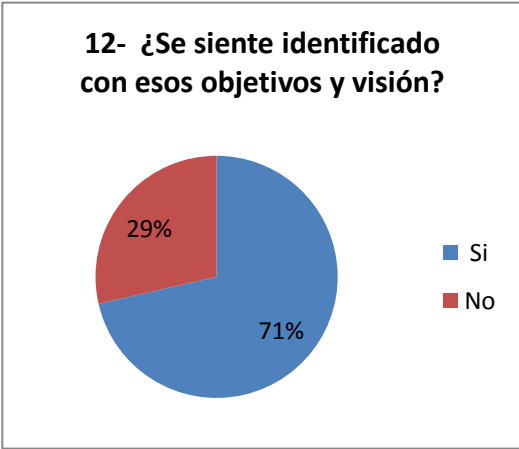
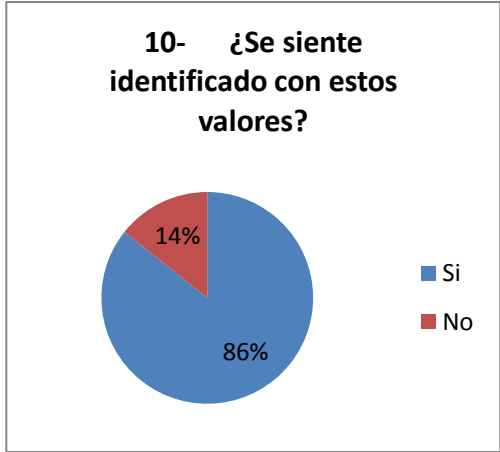
**Tabulación de cuestionarios
Operarios**

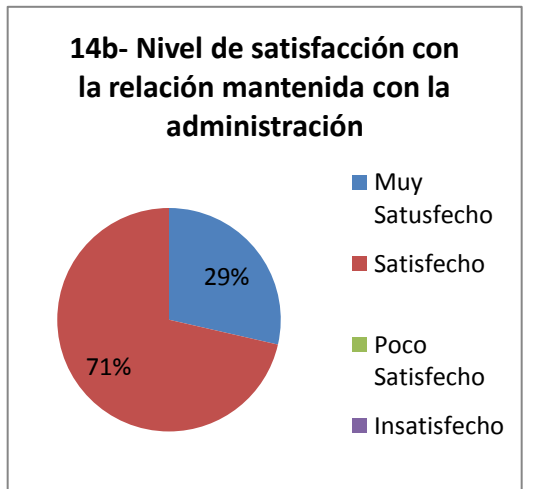
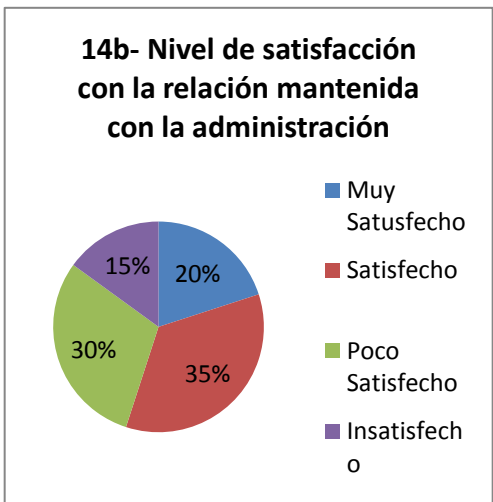
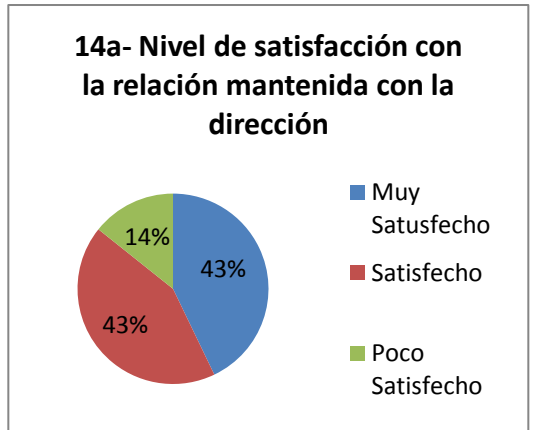
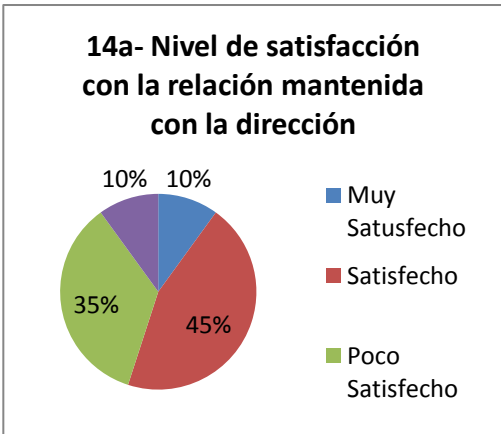
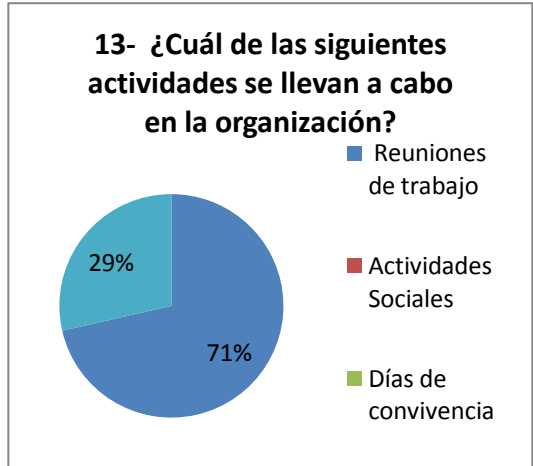
Administrativos

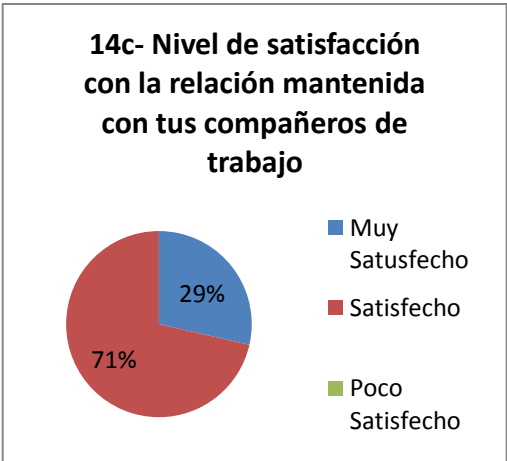
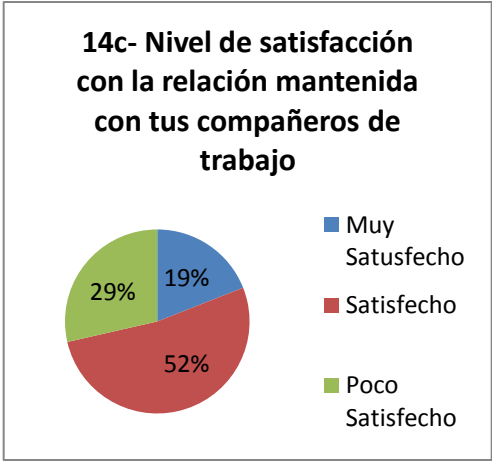














CURSO DE CAPACITACIÓN

Temario

Curso de capacitación:

“LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN”

Dirigido a: personal directivo de la empresa La Nueva

Objetivos:

Duración: Tres encuentros de 2 horas cada uno.

Lugar: Sala de reuniones de La Nueva

Capacitador: Eugenia Carignano

Primer encuentro

Día: viernes 1 de julio.

Horario: 9-11 hs

Temas a desarrollar:

- 1.1 Comunicación y Organización
- 1.2 Función y objetivos de la comunicación interna
- 1.3 Principios de gestión de la comunicación interna
- 1.4 Orientación estratégica de las comunicaciones dentro de la organización
- 1.5 Casos Prácticos

Segundo encuentro

Día: viernes 8 de julio.

Horario: 9-11 hs

Temas:

- 1.1 La comunicación del Presidente
- 1.2 La praxis comunicativa
- 1.3 Los instrumentos de comunicación
- 1.4 La comunicación simbólica



1.5 Casos Prácticos

Tercer encuentro

Día: viernes 15 de julio.

Horario: 9-11 hs

Temas:

1.1 La comunicación como medio para armonizar opiniones

1.2 Fases de un conflicto

1.3 Gestión estratégica de Conflictos

Cuarto encuentro

Día: viernes 22 de julio.

Horario: 9-11 hs

Temas:

4.1 Conclusiones

4.2 Aplicación práctica

4.3 Evaluación

Kit para el Curso:

- Carpeta de presentación
- Lápiz
- Temario
- Hojas en blanco



Carta de convocatoria para las capacitaciones:

Córdoba 13 de julio de 2011

Estimado Sr. Brasca:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que a partir de la próxima semana se llevará a cabo el curso de capacitación “Comunicaciones Internas: una herramienta de gestión”, orientadas a formar a todo el personal directivo. El horario establecido es de 9 a 11 hs y las mismas se realizarán en las fechas que se detallan a continuación:

- Viernes 17/6
- Viernes 24/6
- Viernes 1/7
- Viernes 8/7

Le recordamos que estos cursos se encuentran dentro del plan general de comunicaciones internas y por lo tanto serán de especial importancia para comenzar a gestionar eficientemente las comunicaciones de la dirección con los empleados. A continuación se adjunta el temario para que pueda observar los principales lineamientos.

Esperamos contar con su presencia.

Sin otro motivo, aprovecho la oportunidad para saludarlo cordialmente.

Eugenia Carignano

Lic. en Relaciones Públicas Institucionales.

**BOLETÍN INFORMATIVO*****Organización de secciones*****Sección 1: ¡Últimas Noticias!**

En este apartado podrá incluirse todo tipo de información que haya surgido en el último mes y que se considere de relevancia para los empleados, entre ellas se pueden nombrar:

- Noticias del sector lechero.
- Logros y objetivos de la empresa.
- Decisiones tomadas en las reuniones de directivos.

Sección 2: Te llegó un mensaje

Esta sección estará destinada para que el presidente todos los meses le envíe al personal un mensaje que genere motivación y compromiso, alentando el trabajo en equipo y la integración entre los mismos.

Sección 3: Más beneficios para vos

Aquí podrá informarse a los empleados sobre los beneficios y promociones otorgados por el gremio, como por ejemplo descuentos de lugares para ir a vacacionar, convenios que la empresa posee con algunos comercios, los cuales los empleados pueden aprovechar y disfrutar, capacitaciones, entre otros.



Sección 4: La foto del mes

La idea es que durante las reuniones informales que se realizan durante el mes, se vayan sacando fotos a los grupos reunidos para luego seleccionar una de ellas y publicarla en este boletín, de esta manera, se busca generar un impacto visual para que el lector se sienta atraído hacia el soporte y se fomente el sentimiento de pertenencia con la organización.

Sección 5: Próximos Festejos

Aquí podrán ser incluidas las próximas actividades sociales o eventos que se lleven a cabo dentro de la organización y los próximos cumpleaños de sus compañeros. Esta sección promueve los encuentros informales para que los individuos comiencen a percibir que la empresa se preocupa por su bienestar dentro de la organización.



DISTRIBUCIÓN DE LAS MESAS EN EL EVENTO

