



**UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL
SIGLO 21**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

**CARRERA: LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS E
INSTITUCIONALES**

ALUMNO: DAMIÁN AMAYA

LEGAJO: RPI 635

FECHA: MARTES 24 DE ABRIL DE 2007

ÍNDICE

1. Introducción	Pg. 3
1.1 Tema	Pg. 3
1.2 Justificación	Pg. 3
2. Antecedentes Generales de la Empresa	Pg. 6
2.1 Presentación de IVECO a nivel mundial	Pg. 6
2.4 La Historia de IVECO Argentina	Pg. 12
2.5 Organigramas	Pg. 16
2.6 Experiencias en Comunicación	Pg. 17
3. Objetivos del Proyecto	Pg. 21
3.1 Objetivo General de Indagación	Pg. 21
3.2 Objetivos Específicos de Indagación	Pg. 21
3.3 Objetivo General de Aplicación	Pg. 21
3.4 Objetivos Específicos de Aplicación	Pg. 22
4. Desarrollo	Pg. 23
4.1 Marco Teórico de Referencia	Pg. 23
4.1.1 Relaciones Públicas	Pg. 24
4.1.2 Públicos	Pg. 26
4.1.3 Modelo de Comunicación	Pg. 27
4.1.4 Comunicación Interna	Pg. 29
4.1.5 Programación Neurolingüística (PNL)	Pg. 30
4.2 Etapa de Diagnóstico	Pg. 39
4.2.1 Ficha Técnica	Pg. 39
4.2.2 Diseño Metodológico	Pg. 40
4.2.3 Instrumento de Medición -Encuesta-	Pg. 44
4.2.4 Presentación de Resultados	Pg. 48
4.2.5 Diagnóstico	Pg. 70
4.3 Etapa de Aplicación	Pg. 74
4.3.1 Análisis de Factibilidad	Pg. 74
4.3.2 Proyecto de Aplicación Profesional	Pg. 76
4.3.2.1 Objetivo General de Aplicación	Pg. 76
4.3.2.2 Objetivos Específicos de Aplicación	Pg. 76
4.3.3 Tácticas	Pg. 77
4.3.3.1 Publicación de la Información	Pg. 77
4.3.3.2 Sistema de Representación Visual	Pg. 79
4.3.3.3 Sistema de Representación Auditivo	Pg. 82
4.3.3.4 Sistema de Representación Kinestésico	Pg. 85
4.3.4 Cronograma de Actividades	Pg. 89
4.3.5 Presupuesto	Pg. 90
4.3.6 Evaluación	Pg. 93
4.3.7 Cash Flow	Pg. 96
5. Conclusiones	Pg. 97
6. Bibliografía	Pg. 99

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

El presente es un trabajo de indagación que implica, en primer término, la definición de un diagnóstico sobre una problemática determinada; posteriormente, el mismo es utilizado como base para presentar propuestas de aplicación que resuelvan las falencias detectadas.

1.1 TEMA

“Canales de comunicación dominantes (verbales y no verbales), inherentes al personal de IVECO Argentina SA en su sede Córdoba”

1.2 JUSTIFICACIÓN

El haber realizado una investigación anterior sobre el estado de la comunicación interna en la organización IVECO Córdoba, abre la posibilidad de un nuevo estudio, haciendo hincapié en variables comunicativas de mayor especificidad. El tema fue propuesto en conjunto con la gerencia de Recursos Humanos para continuar con la sistematización de la comunicación interna. De este modo, se acordó la creación de una base de datos que contenga información sobre cómo se comunica cada integrante de IVECO en la sede Córdoba.

El tema será abordado desde la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales, más precisamente en su rama interna, por ser el análisis de los públicos internos y la comunicación, elementos centrales del presente estudio. Se utilizarán conceptos y herramientas que permitan relevar tendencias en el diagnóstico y, principalmente, elaborar un plan de aplicación tendiente a elevar la efectividad del sistema de comunicación interno de la empresa. Si bien la literatura sobre el tema en las Relaciones Públicas no es suficiente, esta última es bien



conocida como una disciplina flexible, que en numerosas ocasiones acopla conceptos y teorías de otras ciencias y campos de estudio como la Psicología Social, la Sociología, la Administración, etc.

En este caso y para llevar a cabo el presente Proyecto de Aplicación, se utilizarán conceptos de Programación Neurolingüística (PNL), una disciplina que brinda herramientas para detectar la parte del sistema nervioso que es utilizada por cada persona al recibir o emitir todo tipo de estímulos comunicativos. La teoría nos indica que todo ser humano cuenta con tres Sistemas de Representación: Visual, Auditivo y Kinestésico; sin embargo siempre hay un sistema que se manifiesta más claramente sobre los dos restantes y que puede considerarse como dominante dentro de la estructura comunicativa interna de cada individuo. Estos sistemas de representación son el equivalente a los canales de comunicación (verbales y no verbales), los cuales pretendemos medir en la dirección de sus tendencias, por la presencia de indicadores que los posicionen como dominantes.

El diagnóstico será efectuado por medio de un instrumento de medición desarrollado específicamente para la presente investigación y cuyos resultados pretenden medir lo más precisamente posible las preferencias comunicativas de la empresa en cuestión.

El saber cuál es el sistema de representación dominante de un individuo para recibir y emitir información, permitirá rediseñar los canales y mensajes comunicacionales, así como instalar nuevos soportes que aseguren un flujo correctamente dirigido hacia cada uno de los receptores y aumenten la efectividad de la comunicación interna. Asimismo, el hecho de contar con la información de cada sujeto, representa una base de información que puede ser utilizada en la confección de mensajes segmentados y direccionados. Estas acciones, que representan la etapa de aplicación, son competencias inherentes a la tarea del relacionista público por su formación extensa en comunicación y sus amplias capacidades en el análisis de los públicos que interactúan con la empresa. A

TRABAJO FINAL DE GRADO
RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES



través de tales actividades de Relaciones Públicas Internas, pretendemos lograr mejoras en el ámbito comunicativo, que sean de utilidad tanto para las autoridades y mandos medios de la empresa como para los rangos bajos.



2. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

2.1 PRESENTACIÓN DE IVECO A NIVEL MUNDIAL

IVECO SpA (Sociedad por Acciones), es la empresa del Grupo Fiat S.p.A. que representa una de las constructoras mundiales de Vehículos Industriales y Motores Diesel.

La compañía nace en 1975, de la fusión de cinco marcas tradicionales europeas de tres diferentes países, a las que posteriormente se unen otras empresas, para formar la nueva organización “Industrial Vehicle Corporation” (de esta denominación surge la sigla IVECO). Algunas de estas empresas se encontraban dedicadas a la fabricación de camiones desde antes de 1900. Estamos hablando de Fiat Vehículos Industriales, OM, Lancia Vehículos Especiales, UNIC y Magirus Deutz. Otras se unieron a continuación, haciendo que el número de países involucrados ascendiera a 5 (Italia, Francia, Alemania, Reino Unido y España). En su primer año de vida, IVECO fabricó 63.000 vehículos y 4.000 autobuses.

En la actualidad los volúmenes de venta a nivel mundial sobrepasan los 162.000 vehículos, 8.500 autobuses y 360.000 motores; y la empresa se ha dividido estratégicamente en 5 unidades de negocios: IVECO SpA-Turín, IVECO Ltd-Watford, IVECO France SA-Trappes, IVECO Magirus AG-ULM e IVECO Pegaso SA-Madrid.

Según estadísticas provistas por la casa central de la empresa, se calcula que en los últimos años, cada ciudadano europeo genera la necesidad de transportar cerca de 20 toneladas por kilómetro al día; y tres cuartas partes de ese peso viaja por carreteras. Además se informa que el transporte por rutas ha aumentado de un 67% a un 75 % del total de la transportación de mercaderías. Analizando estos datos podemos comprender el crecimiento de la empresa en los últimos años y la



considerable porción de mercado captada, debido a la elevada demanda registrada.

Entre los fabricantes de vehículos industriales a nivel mundial, IVECO es uno de los “generalistas”, que fabrica toda la gama de capacidades de carga; desde los más pesados, pasando por los medianos, hasta llegar a los livianos. Además basándonos en informaciones estadísticas, podemos afirmar que la empresa es de rango netamente internacional, por sus 45 fábricas, en más de 21 países que afectan los 5 continentes.

El modelo organizativo adoptado por IVECO es el de unidad de negocios, que administran de forma autónoma todo lo referente a productos y cuentan con los mecanismos de gestión necesarios en todos los campos, desde la ingeniería a la logística. IVECO ha adoptado este modelo para evitar una monotonía y para remarcar las diferencias existentes entre las diversas sedes, que son consideradas un elemento vital e irrenunciable en una empresa generalista.

IVECO es una empresa que cuenta con recursos humanos de carácter multinacional; si bien se adoptó al inglés como lengua oficial por razones de globalización y se capacita a los directivos en esta lengua, cada sede mantiene su dialecto. Según las políticas de la empresa, IVECO tiene un modelo flexible, que ofrece y requiere apertura mental, responsabilidad, creatividad y disposición a aprender desde el Director General al operario que trabaja en la línea de Montaje. En cuanto a informaciones precisas, podemos decir que en IVECO trabajan más de 25.000 operarios, 13.000 empleados y 400 ejecutivos; que hablan 15 idiomas y profesan más de 10 religiones.

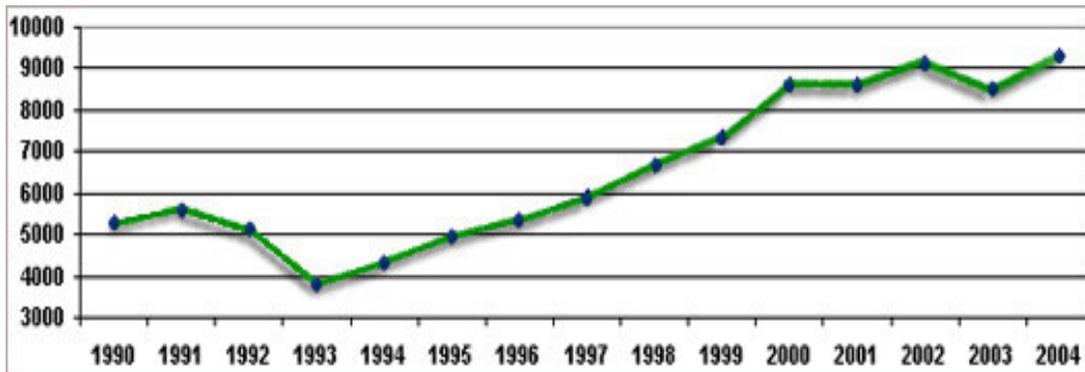
La producción se materializa en una amplia gama de vehículos, que se insertan dentro de las siguientes categorías: vehículos comerciales livianos; vehículos comerciales medianos; vehículos comerciales pesados; autobuses; vehículos especiales y motores. Además IVECO brinda servicios pre y post venta, entre los

cuales se destacan: la asistencia técnica, el abastecimiento de repuestos y los servicios financieros.

2.2 ESTADÍSTICAS GLOBALES

Los medios oficiales de la empresa no cuentan con estadísticas actualizadas al 2007. Sin embargo, podemos considerar válidos los siguientes datos recabados del E-Portal de IVECO, pues fueron relevados hasta el año 2004; y desde ese período hasta la actualidad, solo se registra un leve ascenso de la producción y la facturación, pero en líneas generales se observan las mismas condiciones de funcionamiento desde hace tres años.

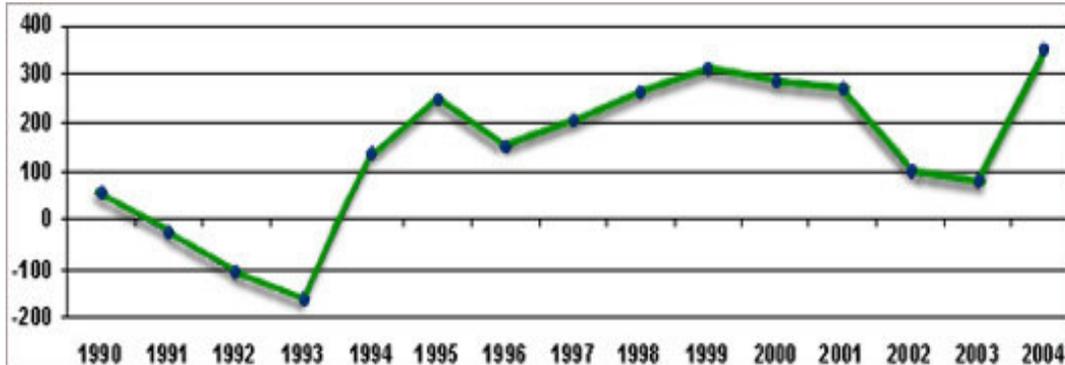
Facturación 1990 - 2004 (millones de €)



Fuente: E-Portal IVECO

En 2004 (último año analizado), IVECO evidenció un crecimiento anual en las ventas del 10% más que en 2003. En base a este movimiento, la facturación alcanzó los 9,300 millones de €.

Margen Operativo 1990 – 2004 (millones de €)



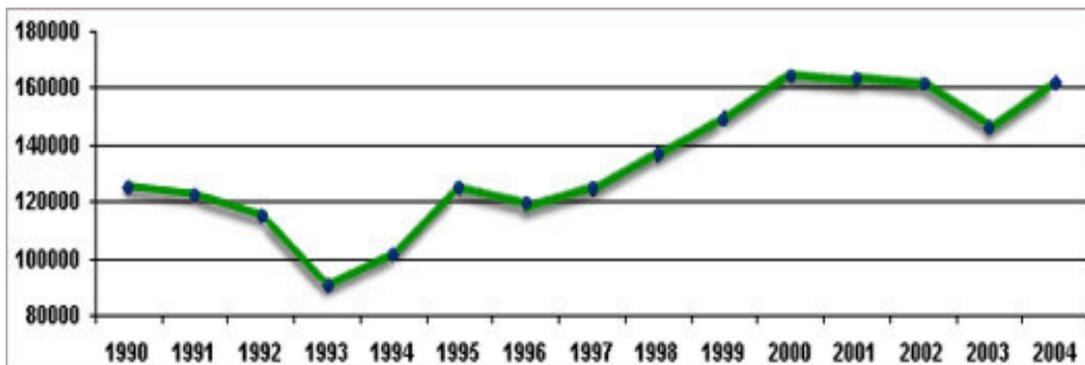
Fuente: E-Portal IVECO

A principios de la década actual, IVECO sufrió una crisis que tuvo un efecto negativo en el margen operativo (ganancias ante cargos financieros, costos generales e impuestos); que en los años subsiguientes, alcanzó niveles no satisfactorios.

Desde el 2003 la empresa ha revertido la tendencia, concentrándose en dos áreas principales:

- Recortar los costos operativos de manera más agresiva que en el pasado
- Ajustar los precios de venta, con el objeto de incrementar la rentabilidad de los productos.

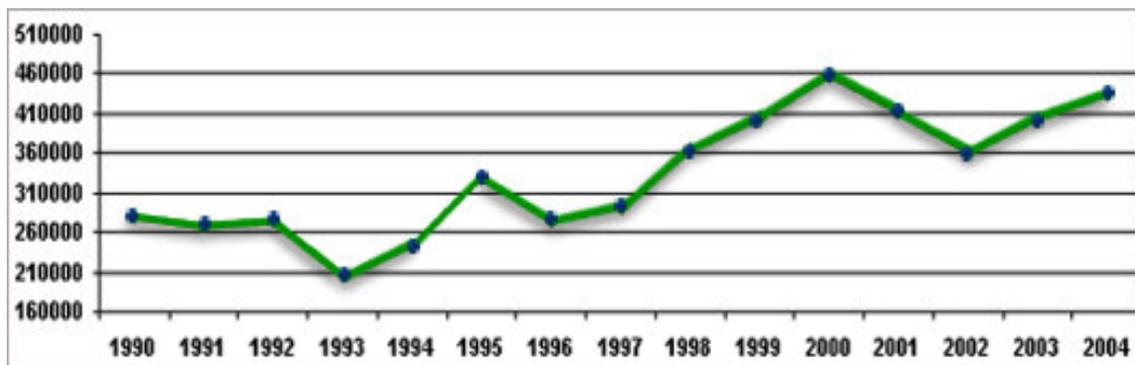
Vehículos Vendidos



Fuente: E-Portal IVECO

La tendencia en la venta de vehículos, refleja un considerable crecimiento. Es importante remarcar que la renovación en el rango de vehículos y motores, iniciada en el 2000, ha permitido a IVECO contener la caída en las ventas que ha azotado al sector en los últimos años. Esta ventaja, brindó la posibilidad a la empresa de ganar porciones de mercado, antes pertenecientes a sus competidores.

Motores Producidos



Fuente: E-Portal IVECO

La organización produce motores para sus vehículos propios, para otros sectores del Grupo Fiat y para el mercado externo. En la actualidad, IVECO Motors (nombre de marca de los motores y transmisiones de fabricación interna), esta acaparando nuevas porciones de mercado, dentro del Grupo Fiat y con clientes externos.

Con fábricas alrededor del mundo, IVECO compite por el liderazgo del mercado mundial de vehículos industriales, principalmente con Mercedes Benz, Scania y Volvo.



2.3 IVECO EN SUDAMÉRICA Y ARGENTINA

En el continente americano, la empresa cuenta con tres dependencias: una en La Victoria, Venezuela; otra en Sao Paulo, Brasil; y finalmente 2 en Argentina: Córdoba y Buenos Aires.

IVECO Argentina SA fue fundada en el año 1982 (como reflejo de la fusión europea), dependiendo globalmente del Holding IVECO S.p.A.; y organizativamente de IVECO South & Central America. Desde ese momento, la compañía ha avanzado considerablemente, llegando a disputar importantes fragmentos del mercado de utilitarios con Scania, por ejemplo en los últimos años, a través de un contrato con el Municipio de Córdoba para la provisión de colectivos de transporte público.

IVECO Argentina se divide físicamente en dos sedes:

- La Administrativa y Comercial en Capital Federal, Buenos Aires.
- La Fábrica Productiva en Ferreyra, Córdoba.

En nuestro país la empresa emplea alrededor de 500 personas, las cuales están distribuidas a razón de un 90% en la planta de Córdoba y un 10% en la filial de Buenos Aires. La fábrica industrial de Córdoba está ubicada en Barrio Ferreyra sobre la Ruta Nacional 9, exactamente al lado de la factoría automotriz que Fiat tiene en la ciudad mediterránea. Los 423 trabajadores de Córdoba se dividen en 330 operarios (personal de planta) y 93 empleados administrativos (personal de oficina); en cambio en Buenos Aires son todos personal administrativo (aproximadamente 60). Cabe destacar también el rol del Responsable que cumple las funciones de un gerente y que para el caso de Córdoba se compone de 9 integrantes que conducen las áreas de mayor importancia de la empresa en la región. La misión de IVECO Argentina S.A. se orienta hacia el desarrollo, la



producción y la venta de vehículos comerciales de carga y pasajeros. Además IVECO alberga en sus instalaciones de Córdoba a 200 empleados de empresas de servicios, que desarrollan la totalidad de sus funciones en las instalaciones.

Con un organigrama de tipo piramidal, la empresa en Córdoba funciona desde la cúpula con el Director de Planta, seguido de los Responsables, en la zona media con los Team Leaders y Team Experts (supervisores de línea) y en la base con los operarios de planta y personal administrativo de bajo rango.

En 1997 comienza en Ferreyra un plan de obras tendiente a quintuplicar la capacidad productiva de la planta industrial. Esta modernización permite renovar tanto el proceso productivo como el esquema de gestión, a la vez que incorpora nuevos equipamientos e instalaciones auxiliares y de servicio.

2.4 LA HISTORIA DE IVECO ARGENTINA

2.4.1 Fiat Vehículos Industriales

La historia de IVECO en Argentina está íntimamente vinculada a la de la empresa Fiat, grupo industrial al cual pertenece. En 1969, Fiat Vehículos Industriales, inicia la producción en Argentina de los primeros camiones pesados y ómnibus para larga distancia. Los modelos elegidos fueron el 619 N y 619 N3E. La evolución de estos modelos siguió fielmente la producción italiana, lográndose además una integración nacional del 87 %, que excedía ampliamente el marco exigido por el Régimen Automotriz.

La planta industrial se ubicó desde un principio en la localidad de Ferreyra, Córdoba y en sus primeros años de actividad su capacidad de producción rondaba las 800 unidades anuales. El segundo modelo producido fue el 697, equipado con un motor de seis cilindros y que se ofrecía en tres versiones, con diferentes capacidades que iban desde las 17 hasta las 45 toneladas en la versión "Full Trailer".

2.4.2 Crecimiento y Exportaciones

En 1974, la notable expansión del mercado local y la explotación de una licencia de exportación de 5.000 camiones a Cuba, obligaron a la empresa a aumentar su capacidad. Se realizó una importante inversión al trasladar la producción a Sauce Viejo, Santa Fe, reacondicionándose la fábrica de tractores de esa zona, para producir 6.000 camiones anuales y 25.000 motores. El acuerdo con Cuba, incluía la participación de Fiat Vehículos Industriales, junto a varios autopartistas argentinos en un proyecto de industrialización denominado “Combinado Automotriz Guanajay” que consistía en la implementación de 15 plantas industriales dedicadas a la producción de camiones y motores. Además de Cuba, las exportaciones llegaron a países limítrofes y del resto de Sudamérica, África y Medio Oriente.

Entre 1975 y 1978, la producción anual promedió los 2.700 camiones (de los cuales el 43% fue exportado) y 10.000 motores. La ocupación llegaba en 1976 a las 1900 personas y la línea de montaje de camiones poseía una extensión de 90 metros y 10 estaciones. La apertura indiscriminada de la importación cerró este ciclo positivo, reduciendo drásticamente las cifras de fabricación a un promedio de 900 vehículos y 1.100 motores por año para el período 1979/1983. La consecuencia de esta realidad, fue el abandono de toda la producción en Sauce Viejo y el regreso a la planta productiva de Ferreyra.

2.4.3 IVECO Argentina S.A.

El nacimiento de Fiat IVECO se produce en 1981, como parte de la división de Fiat Concord en distintas empresas de acuerdo al tipo de producto. En Europa, IVECO (Industrial Vehicles Corporation) se había constituido en 1975 por la unión de Fiat Italia y varias empresas automotrices europeas. El cierre de la importación a comienzos de los 80, trajo cierta recuperación en la actividad productiva, iniciándose nuevas inversiones. En 1986 se lanza el camión 150 Turbo que



demandó una inversión de u\$s 1.500.000. Este vehículo mantenía chasis, suspensión y transmisión de los modelos anteriores, pero incorporaba una nueva planta motriz actualizada, la serie 8000, con versiones de 3, 4 y 6 cilindros turboalimentados.

Tres años mas tarde, la empresa incursiona en el terreno del autotransporte público de pasajeros, con el lanzamiento del autobús urbano AU-130.

2.4.4 Los años 90´

Las inversiones continúan en los años 90 y en 1992 se presenta el Fiat-IVECO 190.33. Destinado a abastecer al mercado local y la exportación regional, el nuevo vehículo se presentaba en las versiones 4 x 2 y 6 x 4 combinando motorizaciones de aspiración normal y turbo.

En Abril de 1993 aparecen los primeros utilitarios con el lanzamiento de la línea Daily en las versiones 40.8 motor aspirado y 49.10 motor turbo alimentado. En ambos casos el motor es diesel de inyección directa y la cilindrada es de 2500 cc. Con una elevada capacidad de carga de 3.180 Kg, basada en un robusto chasis de largueros paralelos, la gama permite su aplicación en los más diversos usos, ofreciéndose 50 variantes combinando las alternativas furgón, minibús y camión liviano.

A partir de 1998 la empresa anuncia un plan de inversiones de 60 millones de dólares que se concreta con la aparición de la línea Eurocargo dentro de la categoría de camiones medianos y semipesados y los camiones pesados Eurotech y Eurotech Cursor.

En Septiembre de 1998 finaliza el proyecto de modernización de la planta industrial de Ferreyra, en la provincia de Córdoba. Con una inversión total de U\$S 60.000.000, este proyecto renovó tanto el proceso productivo como el esquema de

gestión, incorporando equipamientos de alta tecnología y nuevas instalaciones para los procedimientos de producción.

2.4.5 Datos de Planta Córdoba

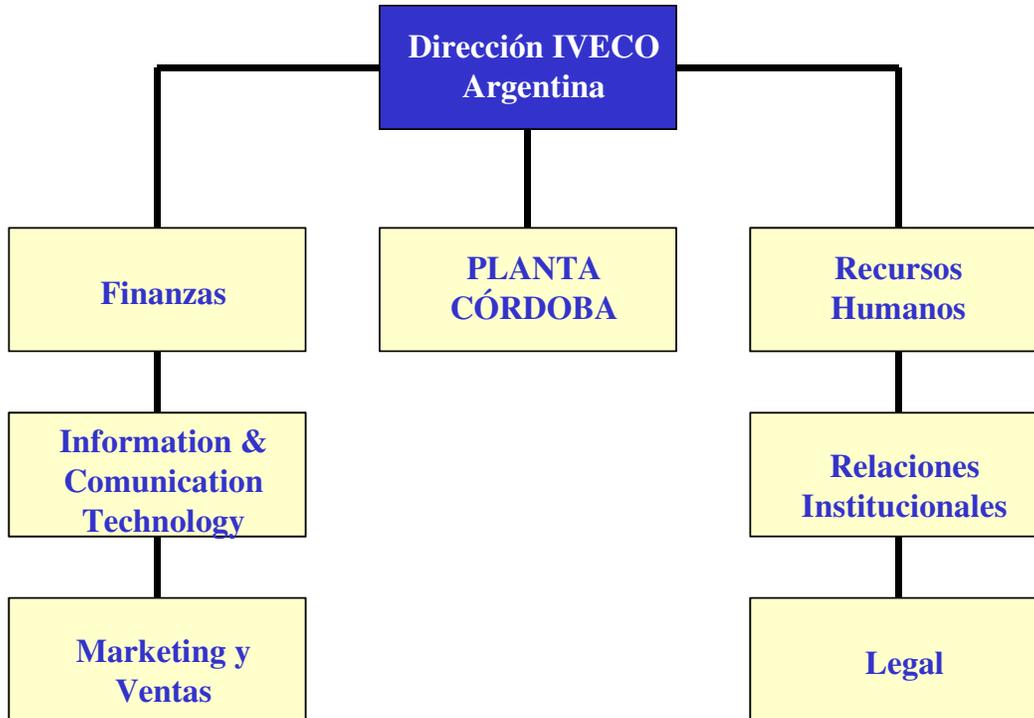
La planta industrial de Córdoba, presenta las siguientes características:

- Superficie del Terreno: 362.726 m²
- Terreno Industrial: 165.572 m²
- Superficie Cubierta: 52.940 m²
- Capacidad Productiva: 8.900 unidades/año
- 24 Vehículos Medianos al día
- 18 Vehículos Pesados al día

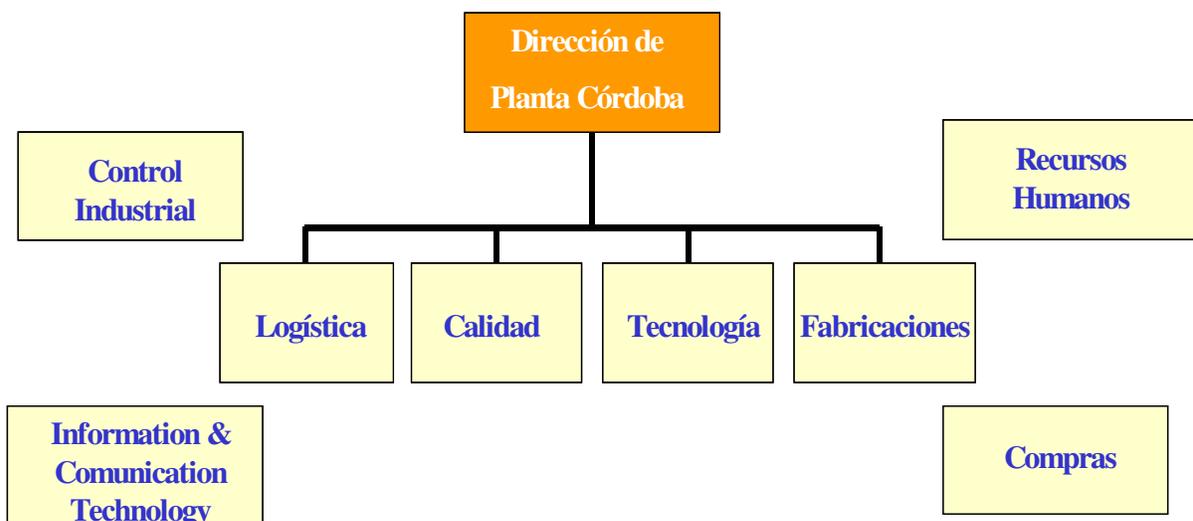
IVECO Argentina dispone actualmente de una planta de pintura con cataforesis, y un proceso de montaje integrado y racional que permite disponer de una capacidad de producción anual de 8.900 unidades desde 7 toneladas de peso total a tierra en adelante.

2.5 ORGANIGRAMAS

2.5.1 IVECO Argentina



2.5.2 IVECO Córdoba



2.6 EXPERIENCIAS EN COMUNICACIÓN

A nivel nacional, IVECO cuenta con una estructura y recursos que atienden casi con exclusividad a la Comunicación Externa. Prueba de ello, es la existencia en Buenos Aires del Departamento de Relaciones Institucionales, enfocado hacia el contacto con la prensa, las asociaciones y la comunidad en general. Hasta Diciembre de 2005, la empresa no contaba con una planificación, sistematización ni formalización de la actividad de Comunicación Interna, ni de sus diversos canales.

A través del proyecto “Sistema de Comunicación Interna IVECO Argentina SA”, puesto en marcha desde Diciembre de 2005, se ha dotado a la Comunicación Interna de un marco sistemático y formal. El estudio se basó en un esquema denominado “Ciclo del Proceso Comunicativo”.

En primer lugar se efectuó el Diagnóstico del estado de la comunicación en ese momento y se detectaron las principales falencias y vacíos a ser perfeccionados. A continuación se indicó un procedimiento de Planificación Estratégica en materia comunicacional, basado en la enunciación de política, misión, visión, objetivos y metas. El ciclo continuó con la etapa de Implementación, en la cual se rediseñaron los canales comunicativos de IVECO, se los reubicó y se crearon nuevas alternativas en pos del logro de los objetivos antes propuestos. Finaliza el proceso la fase de Evaluación y Mejora Continua, donde se miden los resultados obtenidos hasta el momento y se inician las acciones correctivas. El ciclo completo se repite cada 6 meses.

Los resultados obtenidos por la aplicación de esta metodología, han conseguido hasta mediados de 2006, que la Comunicación Interna sea reconocida dentro de IVECO Argentina como una actividad de carácter formal, con sus propios procedimientos, que sirve a la misión empresarial y cuenta con personal abocado a la consecución de sus objetivos.

Es destacable la consecución de ciertos logros desde el comienzo del proyecto hasta estos días. Por ello podemos decir que en 6 meses:

- Se sistematizó y formalizó la red de comunicación visual de toda la Planta Córdoba (Paneles)



- Se inició la publicación de un house organ propio de IVECO a nivel Argentina con la revista “Somos IVECO”.



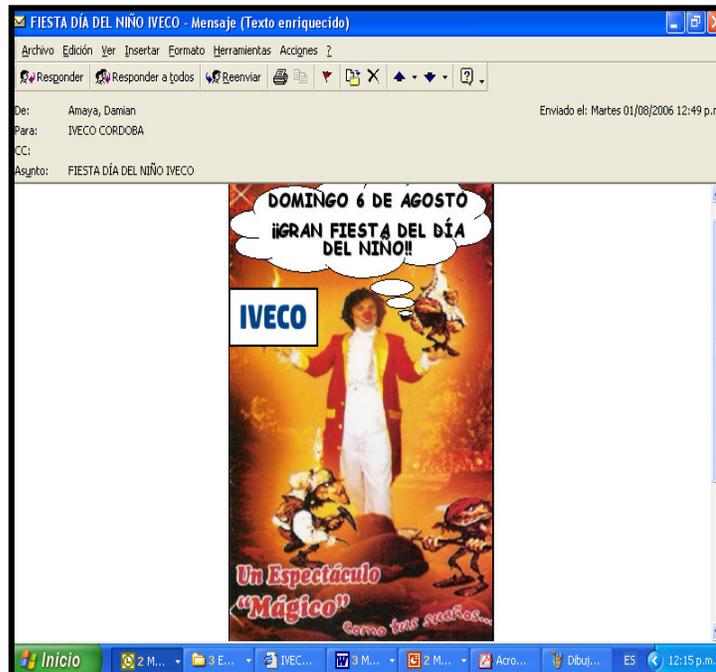
TRABAJO FINAL DE GRADO RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES



- Se incorporaron nuevas técnicas informáticas para la actualización y mejora del e-portal.



- Se comenzó a utilizar el mail interno como medio de comunicación oficial.



TRABAJO FINAL DE GRADO
RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES



- Se capacitó en materia comunicativa a todos los Responsables de Planta Córdoba
- Los nuevos programas lanzados (seguridad, capacitación, calidad, etc) reciben una difusión sistemática y efectiva.
- Se implementaron las primeras acciones de evaluación de la Comunicación Interna, a través de observación directa y encuestas.

Por último queremos destacar que, en el afán de profesionalizar la comunicación, ya se encuentra en vigencia un convenio con la Universidad Siglo XXI, para la incorporación de pasantes que se especialicen en la actividad.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.3 OBJETIVO GENERAL DE INDAGACIÓN

Indagar a través de qué canales, verbales y no verbales, se comunica preferentemente el personal de IVECO Argentina SA en la sede Córdoba.

3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INDAGACIÓN

- Caracterizar los públicos internos de IVECO Argentina SA en su sede Córdoba.
- Detectar en la población de estudio, la presencia de los canales de comunicación verbales y no verbales como dominantes.
- Crear categorías que contengan indicadores de cada canal y que permitan ubicar a los elementos de estudio dentro de alguna de ellas, según sus preferencias comunicacionales.
- Presentar los resultados de cada categoría para la población en su totalidad, para cada tipo de público interno y para cada sector de trabajo en la empresa.

3.5 OBJETIVO GENERAL DE APLICACIÓN

Aumentar la efectividad del sistema de comunicación interno, según las necesidades comunicacionales de la población detectadas en la etapa de diagnóstico.



3.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APLICACIÓN

- Redefinir los medios de comunicación internos y los mensajes presentes en IVECO Córdoba, para elevar la efectividad de la comunicación según las necesidades detectadas en el diagnóstico.
- Establecer nuevos medios de comunicación que representen los canales dominantes no desarrollados en la comunicación interna actual de IVECO Córdoba.

4. DESARROLLO 4.1 MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Para justificar la elección de la comunicación interna como herramienta eje del presente estudio, citaremos diversas expresiones de autores cuyos argumentos afirman la creciente importancia de la comunicación dentro de la empresa moderna. Por ejemplo, Elías y Mascaray, explican la interacción entre empresa y comunicación: *“Este factor integrador hace necesaria la comunicación para mantener unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Por tanto, la comunicación es una parte esencial en las empresas”*¹. Dicen a continuación: *“Nosotros estamos convencidos de la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la empresa; pero no como un instrumento al servicio de la Dirección para conseguir que el personal acepte sus planteamientos, sino como un elemento más, integrador del sistema empresarial”*² Seguidamente introducen en su trabajo un concepto de importancia, denominado Intracomunicación, que es presentado y definido por los autores de la siguiente manera: *“Si a la comunicación interna la consideramos como un proceso intrínseco de las organizaciones, como un fluir espontáneo de las relaciones de una organización, podremos decir que la Intracomunicación es el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella”*³. Considerando estas hipótesis y tomando en cuenta que en la actualidad se encuentra comprobada la utilidad de la gestión comunicativa dentro de las organizaciones; nos parece importante cerrar este punto con una frase de los autores, que sin sobredimensionar a la comunicación, le otorgan la posición que a nuestro criterio se merece: *“La Comunicación es inherente y a la vez transversal a la gestión empresarial. Es decir, la comunicación no es todo, pero esta en todo”*⁴.

¹ Joan Elías, José Mascaray. *Más allá de la Comunicación Interna - La Intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA, 1998. p. 53

² *Op. cit.* p. 54.

³ *Op. cit.* p. 55

⁴ *Loc. cit.*

Al mismo tiempo, el presente estudio, supone la existencia de una imagen interna, que es formada en la mente de los públicos internos, basándose en el accionar de la organización. Barquero Cabrero dice al respecto: *“Hoy por hoy, gestionar esa comunicación interna nos va a reportar incluso mayores beneficios a nivel de imagen que si solo nos preocupamos de nuestra imagen externa”*; entendiendo Imagen como: *“concepto u opinión que los públicos tienen de nuestra organización”*⁵. Se argumenta la importancia de las actividades de planificación en comunicación interna diciendo: *“(…) la estrategia comunicativa debe estar completamente adaptada a la empresarial, formulando objetivos, medios a emplear para conseguirlos (…) y programas de comunicación a aplicar”*⁶. Y es que, el tratar sistemáticamente las acciones comunicativas internas, supone evitar una serie de graves problemas, entre los cuales se destaca: *“La escasa identificación con la organización por parte de los empleados, ya que se sentirán como “abandonados” y sin ningún tipo de motivación por ella”*⁷.

Para actuar sobre la comunicación de una organización, las Relaciones Públicas representan una disciplina efectiva y flexible que abordamos a continuación.

4.1.1 Relaciones Públicas

La definición adoptada por las entidades de Relaciones Públicas que se reunieron en México en 1978 dice: *“La práctica de las Relaciones Públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público”*⁸. Adhiriendo a este concepto, destacamos la función del profesional de las Relaciones Públicas en cuanto a su asesoría hacia los directivos de la organización. A través del análisis

⁵ José Daniel Barquero Cabrero. *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad 4ª Edición*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2005. p. 13.

⁶ Justo Villafaña. *Imagen Positiva – Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Barcelona: Editorial Pirámide, 1998. p. 198.

⁷ José Daniel Barquero Cabrero, *op. cit.* p. 19.

⁸ Sam Black. *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2001.



de indicadores que se presenten en la empresa, es posible diagnosticar el estado de los públicos con respecto a ciertas variables y planificar un curso de acción en base a esta información; siendo esto lo que justamente pretende el presente estudio.

Como disciplina en crecimiento, las Relaciones Públicas han incorporado a través de los años, conceptos y herramientas pertenecientes a otras ciencias; que son adaptados a los fines de lograr los objetivos propuestos. Son fundamentales los aportes de la Psicología que permiten conocer las conductas, motivaciones y necesidades individuales; de la Sociología, para comprender el accionar de los individuos dentro de los diversos grupos; y de la Psicología Social, en la tarea de descubrir la articulación entre el individuo y la sociedad. Como prueba de esta influencia, nuestro trabajo utilizará conceptos de una disciplina cuyos aportes pueden ser importantes en el análisis de los comportamientos comunicacionales de los individuos y los públicos. Estamos hablando de la Programación Neurolingüística (PNL), que será desarrollada en el punto 4.1.5 del presente marco teórico.

La disciplina de las Relaciones Públicas, hasta hace poco tiempo parecía escapar a la gestión de la comunicación interna de las organizaciones, como bien lo afirma Barquero Cabrero: *“(...) las acciones de Relaciones Públicas solo eran entendidas como acciones hacia fuera de la organización”*⁹. Esto responde a diversos factores, algunos de ellos fuertemente implicados en la misma concepción del termino Relaciones Públicas; el autor citado en este párrafo, nos ofrece un claro ejemplo al respecto: *“Partimos de la base de que el propio término está mal traducido del inglés. O sea “Public Relations” se ha traducido como Relaciones Públicas cuando en realidad se tenía que haber traducido por “Relaciones con los Públicos, tanto Internos como Externos”*¹⁰. Otro factor decisivo es la imposibilidad para el relacionista público, de traducir los resultados obtenidos en activos de

⁹ José Daniel Barquero Cabrero, *op. cit.* p. 13.

¹⁰ *Loc. cit.*



dinero, cuestión que se dificulta especialmente en el corto plazo. Sin embargo, los líderes deben comprender que en el mediano y largo plazo, el accionar de las relaciones públicas internas es fundamental como factor motivacional y de coordinación de tareas; y que en el futuro se verán sus réditos en términos de objetivos organizacionales.

Para completar la concepción de Relaciones Públicas, definimos la noción de Públicos, pieza fundamental dentro de la estructura teórica desarrollada hasta el momento.

4.1.2 Públicos

Las actividades de comunicación desarrolladas por cualquier organización, están dirigidas hacia diversos públicos. Los públicos, según Avilia Lammertyn, se definen como: *“Aquel agrupamiento humano que posee un interés común respecto de la organización (...) cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional”*¹¹. El tema definido, plantea claramente la dirección de la investigación únicamente hacia el análisis de la comunicación interna; es por ello que solo nos interesan los públicos considerados como internos, presentados por el mismo autor como: *“los grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica y que integran su plantilla de colaboradores permanentes”*¹².

Es importante mencionar que los públicos internos y sus respectivas divisiones, son grupos que poseen intereses particulares y hasta pueden tener un nivel cultural diferente, aún dentro de la misma empresa. Es tarea de las Relaciones Públicas en su función interna, lograr que la totalidad de las personas que conforman una organización interactúen entre si y posean un objetivo común que

¹¹ Roberto Avilia Lammertyn. *Relaciones Públicas – Comunicación Integradora*. Buenos Aires: Editorial Imagen, 1997. p. 129

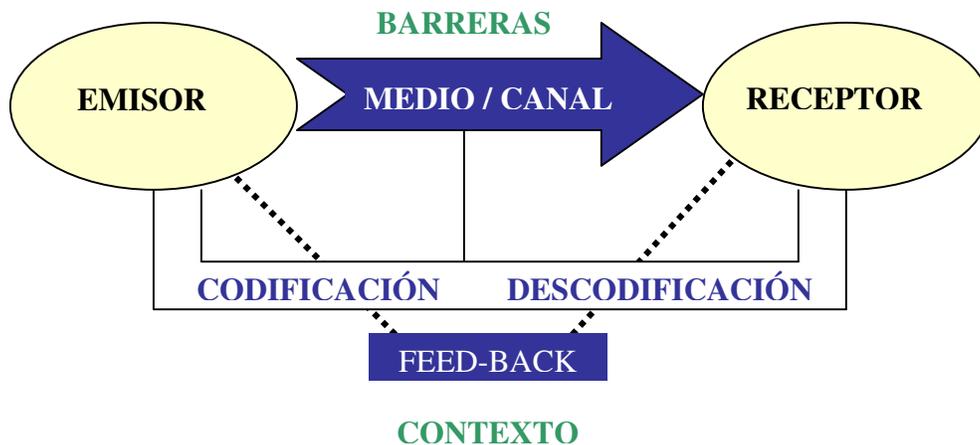
¹² Op. cit. p. 130.

los una como entidad. A través de acciones de comunicación interna, es posible conseguir logros como elevar el sentido de pertenencia del personal, aumentar el grado de satisfacción en el trabajo, involucrar a toda la plantilla en la consecución de los objetivos empresariales, etc.

Definimos entonces como *Relaciones Públicas Internas*, a aquellos estudios e intervenciones organizacionales dirigidos específicamente al público interno. En el accionar de esta rama interna, se hace indispensable la definición de un modelo de comunicación que actúe de base teórica para efectuar investigaciones y proponer tácticas.

4.1.3 Modelo de Comunicación

El modelo comunicativo más conveniente para el presente trabajo, es el propuesto por Barquero Cabrero¹³; por ser una abstracción de la realidad que considera sus elementos tomando una concepción simbólica, cuestión base para el estudio.



- Barquero Cabrero, José Daniel (los colores fueron agregados para el presente informe)

Los elementos de la comunicación¹⁴, se desglosan de la siguiente manera:

- **Emisor:** es la fuente, que selecciona y genera la emisión del mensaje deseado.

¹³ José Daniel Barquero Cabrero, *op. cit.* p. 27.

¹⁴ *Op. cit.* p. 26.

- **Mensaje:** Es la materia prima de la comunicación, la materia a transmitir. Es lo que se comunica.
- **Código:** Es la forma de lenguaje utilizada en la transmisión. El código adopta diferentes modalidades; y este es un factor de especial relevancia dentro de la presente obra. De esta manera, el lenguaje puede ser oral, escrito, visual, gráfico, gestual. Asimismo, debemos aclarar que el mensaje se comunica en base a un código de referencia, común a los interlocutores, aceptado y comprendido por ambos.
- **Canal:** medio físico por el cual se transmite el mensaje. Está estrechamente relacionado con el código y debe adecuarse a él en cuanto a su formato escrito, hablado, gráfico, visual, sonoro, audiovisual.
- **Destino:** es un concepto que si bien no figura en el esquema comunicativo esbozado en la página anterior, resulta relevante en su distinción con el receptor. El destino es a quién va dirigido el mensaje, es el destinatario del mensaje.
- **Receptor:** es toda persona que está realmente expuesta al mensaje. Lo ideal es que dentro de este cuerpo se encuentre el/los destinatarios.
- **Contexto:** los mensajes se transmiten dentro de un contexto que puede condicionar su desarrollo y efectos. Este elemento no será tomado en cuenta en el presente análisis, pero vale la pena destacar su presencia.
- **Barreras:** son circunstancias que deforman y alteran la transmisión del mensaje. Nos referimos a aquellas interferencias, que resultan en una modificación en el contenido del mensaje.
- **Feed-back:** retroalimentación que completa el proceso de comunicación. Se produce un intercambio de mensajes y roles de emisor y receptor. La reacción del receptor, su respuesta a los estímulos comunicativos y las señales que de ello surjan, se tomarán en esta investigación como feed-back. Este elemento es condicionante para la emisión de un nuevo mensaje con diferente formato y contenido.



Barquero Cabrero argumenta: *“Algunos de los motivos por los que no puede funcionar bien la comunicación interna, son: que escojamos un medio equivocado y que no prestemos atención al receptor. Muchas veces una comunicación no logra ser entendida por el destinatario por una serie de “barreras” que se oponen a su mejor y auténtica comprensión”*¹⁵. El objetivo de este trabajo es conocer las tendencias sobre los sistemas de representación dominantes de una población, de manera que puedan conocerse estas barreras y dificultades, para su posterior superación. Esto es probable que se consiga *“Conociendo efectivamente al destinatario de la comunicación; escuchando y valorando sus reacciones; y empleando medios apropiados para la comunicación”*¹⁶.

El accionar de las Relaciones Públicas Internas se apoya mayormente sobre los conceptos de Comunicación Interna presentamos a continuación.

4.1.4 Comunicación Interna

En el ámbito interno de la comunicación presentaremos una definición dual, complemento de las nociones aportadas por dos autores diferentes. Villafañe define el aspecto estratégico al decir: *“La Comunicación Interna es una función estratégica de la empresa, su principal tarea es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial y debe gestionarse bajo el mismo esquema del resto de las políticas estratégicas de la compañía”*¹⁷. A continuación, y para incorporar a nuestro estudio el aspecto simbólico de la comunicación interna, utilizamos la definición de Hovland: *“La comunicación es entendida como el proceso por medio del cual el comunicador transmite estímulos –generalmente símbolos verbales – para modificar los comportamientos de otros individuos receptores”*¹⁸.

A esta última concepción, podemos agregar también los aportes de autores como

¹⁵ *Op cit.*, p. 28.

¹⁶ *Loc. cit.*

¹⁷ Justo Villafañe, *op. cit.* p. 238.

¹⁸ Carl J. Hovland. *Persuasion and Persuability*. Yale: University press, 1959.

Barquero Cabrero, que completan la definición al afirmar que: *“El lenguaje utilizado para transmitir la información puede ser oral, escrito, visual, gráfico, gestual”*¹⁹, es decir por símbolos verbales o no verbales.

La arista simbólica de la investigación se tratará con mayor profundidad cuando se expliquen a continuación los aportes de la neurolingüística dentro de la comunicación.

4.1.5 Programación Neurolingüística (PNL)

Para dilucidar el tema de los canales de comunicación dominantes y cumplir los objetivos de indagación planteados, deberemos servirnos de una disciplina cuya concepción nos remonta a varios años atrás, pero que solo en la actualidad está viendo luz en cuanto a su utilidad en el campo comunicacional; nos estamos refiriendo a la Programación Neurolingüística (PNL), término acuñado en la década del '70 por Bandler y Grinder, ambos profesores de la Universidad de California.

La investigación tuvo su origen según Flores *“en su curiosidad por entender cómo a través de la comunicación y del lenguaje se producían cambios en el comportamiento de las personas. Los patrones fueron identificados y depurados para elaborar un modelo de comunicación efectiva con el cual lograr cambios personales y aprendizajes mediados que permitieran disfrutar la vida”*²⁰. La Programación Neurolingüística genera modelos, sobre una base biológica (neuro) *“que permite procesar su experiencia, estudiar el cómo la recibimos y cómo la integramos”* y, una lingüística *“por el uso del lenguaje verbal y no verbal para codificar y ordenar nuestras experiencias”*²¹.

¹⁹ José Daniel Barquero Cabrero, *op. cit.* p. 26

²⁰ Miryam Flores. *Revista Educación Integral, Reflexiones y Experiencias* Nº 5, “Programación Neurolingüística y el Aprendizaje Mediado”. Venezuela: Universidad Nacional Abierta 2002. p. 159.

²¹ *Loc. cit.*

Recortando en base a nuestras necesidades de investigación, utilizaremos el análisis de la PNL en cuanto a su identificación de los sistemas de representación; es decir, la forma en que diferentes tipos de personas perciben y construyen su mundo partiendo del canal de percepción predilecto (inconscientemente) para comunicar y programar el cerebro. Al decir de Crissien Castillo: *“Para algunos la realidad se ve, para otros se escucha y para otros se siente. Los canales de percepción (visual, kinestésico y, auditivo) alimentan el cerebro y crean mapas determinados individualmente”*²².

El mismo autor introduce los tres sistemas de representación básicos en la naturaleza humana y que en el presente estudio representan las categorías, en las que serán agrupados los elementos de estudio según sus características comunicativas. El conocer, a través de cuál de estos sistemas se comunica cada persona es de suma utilidad pues *“Si todas las personas procesan o codifican los mensajes de manera similar, se puede concluir que no tiene por qué existir problema alguno en cuanto a la comunicación; sin embargo, hay que aclarar que la representación de un evento no es similar para todas las personas. Usamos nuestras estrategias para percibir nuestro entorno. Es preciso saber qué se busca, qué parte de su sistema nervioso utiliza cada persona. Algunas personas tienden a usar más el sistema neurológico relacionado con el universo visual, con el auditivo o el kinestésico. Hay que saber cuál es el sistema de representación propio de un individuo”*²³.

La PNL, permite descubrir porqué las personas actúan de manera diferente ante un mismo mensaje; esta reacción se da por la forma en que cada uno percibe el mundo, toma contacto con el ambiente. Con lo dicho, queremos significar que si bien existen tres sistemas de representación (visual, auditivo y kinestésico), cada persona posee solo un canal líder. Este sistema representativo dominante, es denominado por Bandler y Grinder (1988) *“canal de acceso”* y es identificable a

²² Jhon Orlando Crissien Castillo. *Revista Escuela de Administración de Negocios N°50*, “PNL: Programación Neurolingüística, Ontología de la Gerencia Moderna”. Colombia: Comité Editorial, 2004. p. 69.

²³ *Op. cit.* p. 74

través de “*señales de acceso*”, que son las vías y comportamientos comunicativos que permiten reconocer el sistema dominante. Para aclarar esta noción, citamos a Crissien Castillo: *“Todo ser humano cuenta con estos tres elementos. Sin embargo, siempre predomina un sistema sobre los dos restantes. Al sistema predominante le llamaremos canal de acceso. Por mínima que sea la comunicación, podemos hallar pistas claras e inconfundibles de cómo funciona la mente de otra persona, qué tipo de mensaje utiliza y ante cuáles reacciona”*²⁴.

El cómo se desarrolla esta predominancia por un sistema de representación, es explicado con gran exactitud por Flores: *“(…) para acceder a la información y a lo largo de la vida se van desarrollando unos más que otros dependiendo las cargas genéticas y de diferentes agentes del contexto como los efectos que tienen las personas que se tienen alrededor, la influencia de los grupos de aprendizaje, de la familia y la escuela, inclusive hasta de la experiencia laboral que le toque vivir”*²⁵.

Los teóricos de la PNL, ofrecen una serie de características que son observables en las personas y permiten la identificación del sistema de representación dominante. Estas características son las señales de acceso y serán utilizadas en el presente trabajo como indicadores en el instrumento de investigación.

4.1.5.1 La Persona Visual

En primer lugar, definiremos una serie de particularidades que se observan en los individuos cuyo sistema de representación dominante es el visual. Estas personas tienden a basar sus actividades comunicativas en la asociación de imágenes, en el constante movimiento para observar el contexto y en la atenta mirada hacia el interlocutor. En palabras de Crissien Castillo: *“Las personas visuales entienden el mundo tal como lo ven; cuando recuerdan algo lo hacen en forma de imágenes; cuando imaginan algo del futuro, lo visualizan. Por lo general la persona visual*

²⁴ *Loc. cit.*

²⁵ Miryam Flores, *op. cit.* p. 161.

*tiene movimientos rápidos, Esto sucede porque procesa la información usando los ojos. En su manera de hablar utiliza metáforas visuales, suelen hablar de cómo se ve un asunto o cómo se va definiendo el panorama*²⁶ . En tanto, Flores señala una importante peculiaridad de este sistema de representación al momento del diálogo: *“Pueden iniciar varios temas y dejarlos sin concluir porque tienen varias ideas y les faltan las palabras para cerrar una frase y por ese motivo se les considera superficiales”*²⁷ .

Otra de las características de la persona visual es su especial atención hacia el orden y la apariencia de todo lo que lo rodea. El profesor Castillo citado en este punto, afirma: *“La personalidad visual es muy organizada, le encanta ver el mundo ordenado y limpio; siempre está controlando las cosas para asegurarse de que están bien ubicadas”*²⁸ . Pero también la preocupación hacia su propia apariencia, vestimenta y limpieza es notable: *“La persona visual se presenta bien vestida, siempre se le ve arreglada y limpia. La apariencia le es muy importante, combina bien su ropa y la elige con cuidado”*²⁹ .

Finalmente se reconocen una serie de señales fisiológicas que se mencionan a continuación: *“Los movimientos inconscientes de sus ojos son la clave para conocer sus pensamientos: moverá los ojos constantemente hacia arriba y hacia los costados. (...) Una persona visual, tiende a respirar rápidamente y con inspiraciones cortas. (...) Una clave perfecta de las personas visuales es que se les dificulta hablar sin mover las manos. Fíjese en si su interlocutor mueve mucho las manos, señala, dibuja en el aire, etc”*³⁰ .

En cuanto a la producción de mensajes en el proceso comunicativo, la bibliografía revela claramente que sus expresiones están, la mayoría de las veces, referidas a la utilización del órgano visual, “mostrando” lo que sucede, exigiendo “claridad” de

²⁶ Jhon Orlando Crissien Castillo, *op. cit.* p. 75.

²⁷ Miryam Flores, *op. cit.* p. 160.

²⁸ Jhon Orlando Crissien Castillo, *op. cit.* p. 75.

²⁹ *Loc. cit.*

³⁰ *Loc. cit.*



términos y exponiendo “puntos de vista”. El sistema se ve influenciado en mayor medida por la comunicación no verbal (apariencias e imágenes), pero también es utilizado el lenguaje verbal (principalmente a través de la lectura)

4.1.5.2 La Persona Auditiva

Los individuos definidos por este sistema de representación, poseen una gran actividad en su interior, no necesitan estar en constante movimiento como los visuales. Asimismo, estas personas no se ven claramente afectadas por su apariencia o la de quienes los rodean (la moda parece no afectarles); pero siempre están incentivados a hacer conocer sus opiniones y a escuchar lo que sus interlocutores tienen por decir. Ordenan sus ideas a comunicar en base a un método secuencial, con análisis profundos y hasta que no finalizan el desarrollo de una idea, no comienzan otra.

Crissien Castillo comenta en su artículo: *“Por lo general, las personas auditivas prefieren hablar de aquello que les interesa en lugar de mostrarlo. Prefieren decir cómo suenan las cosas y no cómo lucen o las sensaciones que provocan. Suele ser más flexible que la persona visual porque no le importa mucho el aspecto de las cosas”*³¹.

Las señales más claras se observan en cuanto a su sensibilidad para con las leyes de la oratoria. La motivación para ellos consiste en las palabras dichas en el momento y con la tonalidad adecuada; por lo general dialogan fácilmente sobre cualquier temática (incluso las referidas a los sentimientos); organizan fácilmente sus ideas en un orden lógico y son capaces de argumentar en su favor.

En cuanto a lo fisiológico: *“Las personas auditivas a veces parecen estar de mal humor debido a que son muy sensibles a ciertos tipos de ruidos”*³². Otra señal es presentada por Flores: *“Las personas cuyo canal predominante es el auditivo*

³¹ Jhon Orlando Crissien Castillo, *op. cit.* p. 76.

³² *Op. cit.* p. 77.

*abordan la percepción del mundo a través del sonido, tienen un ritmo lento, pausado*³³.

Sus frases están direccionadas a como “suenan” las cosas, a “decir” todo lo necesario y “escuchar” atentamente al interlocutor. El sistema es afectado claramente por la comunicación verbal (oral), en desmedro del código no verbal.

4.1.5.3 La Persona Kinestésica

Según los autores arriba mencionados, estos individuos son los que se identifican con mayor facilidad. Son personas sentimentales, que presentan continuos cambios de ánimo según lo que dicten sus emociones y, en muchas ocasiones, subordinan sus conductas comunicativas a los impulsos del momento. Crissien Castillo, concluye en su análisis: *“Cuando está enojado puede dar puñetazos sobre la mesa, irse abruptamente, dar portazos y arrojar cosas contra el suelo. Actúa llevado por el impulso del momento*³⁴.

Al realizar sus actividades, la persona kinestésica es pausada, medita todas sus acciones y hasta se podría decir que son lentos. Esto se debe, según las leyes de la PNL, a que la carga sentimental que ponen en juego en sus acciones es muy grande, llegando a disfrutar o sufrir en gran medida sus éxitos o fracasos, incluso en lo laboral. Además propician ante todo la comodidad, aún por sobre el orden: *“Como la comodidad es importante, para otros puede parecer desordenado pero siempre sabe donde está todo*³⁵.

Algunas de sus facciones fisiológicas más identificables son: mirada baja evitando el contacto directo con los ojos del interlocutor; respiración profunda; voz grave y lenta. Pero sin dudas la señal más importante para identificar al sistema de

³³ Miryam Flores, *op. cit.* p. 161.

³⁴ Jhon Orlando Crissien Castillo, *op. cit.* p. 75.

³⁵ *Op. cit.* p. 76.



representación kinestésico, es la búsqueda continua de la expresión a través del movimiento y del contacto físico con las personas que lo rodean. *“El kinestésico es aquel que da un fuerte abrazo (...) que siempre “toca” al otro con la mano, el codo, el brazo, etc”*³⁶. Estos individuos buscan con frecuencia dar una palmada en el hombro, agarrar las manos y circular muy cerca de la persona que tienen al lado.

Las expresiones se dirigen hacia lo que “siente” la persona, hacia lo que le “gusta” y hacia lo que los motiva o “estimula”. El sistema de representación kinestésico tiene su clave en la comunicación no verbal, esencialmente en el lenguaje de lo gestual y del movimiento.

³⁶ *Ibidem.*

Al iniciar el proyecto, en la sección de objetivos, utilizamos el concepto canales de comunicación dominantes, tanto verbales como no verbales. Finalizando el Marco Teórico, podemos vincular este término con otro acuñado dentro de la Programación Neurolingüística, nos referimos a los sistemas de representación dominantes. De aquí en adelante ambas concepciones serán utilizadas por igual para referirnos a las tendencias comunicativas utilizadas preferentemente por los elementos de estudio. Asimismo, el término señales de acceso es equivalente a los indicadores que observaremos dentro del instrumento de medición escogido, para señalar las orientaciones de cada sistema de representación.

Cada sistema de representación se presenta como una categoría en la que conviven formas de comunicación tanto verbales como no verbales. El canal visual posee elementos de comunicación verbales (escritura) y no verbales (orden de las cosas, posición de elementos físicos). El sistema auditivo es mayoritariamente verbal (diálogos), pero también pueden encontrarse señales de acceso no verbales (ruidos). El kinestésico, en cambio, funciona principalmente con el código no verbal (contacto físico), aunque el sistema puede verse representado por indicadores verbales (palabras que denoten sentimiento).

El tema de estudio “Canales de comunicación dominantes (verbales y no verbales), inherentes al personal de IVECO Argentina SA en su sede Córdoba”, requiere desde un comienzo el accionar de una disciplina que brinde elementos para efectuar un análisis de las formas de comunicación de los individuos. En este caso, confiamos en que las Relaciones Públicas representa un campo de estudio con una amplia gama de paradigmas en comunicación y con la flexibilidad necesaria para incorporar teorías de otras disciplinas. Más precisamente haremos uso de su rama Interna, por ser el tema de incumbencia exclusiva hacia los públicos internos de una organización y por su estrecha relación con las actividades de comunicación interna.



A través de la elección de un modelo de comunicación, las Relaciones Públicas ofrecen herramientas claras y de validez, al momento de definir un diagnóstico y en la aplicación de acciones correctivas que incidan sobre la problemática detectada. Además, como quedó demostrado en nuestro Marco Teórico, la inserción de modelos teóricos pertenecientes a otros campos del conocimiento es perfectamente aplicable; lo que acaba fortaleciendo a las Relaciones Públicas, haciéndola una profesión constantemente actualizada y dinámica.

La presencia de conceptos como públicos internos y comunicación interna, piezas centrales en la construcción teórica creada a efectos del tema seleccionado, justifica aún más nuestra decisión de aplicar las Relaciones Públicas como disciplina madre dentro de la presente obra, por ser ambos componentes innatos al campo de estudio en cuestión.

4.2 ETAPA DE DIAGNÓSTICO

4.2.1 FICHA TÉCNICA

<i>TIPO DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>DESCRIPTIVA</i>
<i>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>CUANTITATIVA</i>
<i>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>ENCUESTA</i>
<i>ÁMBITO GEOGRÁFICO</i>	<i>FERREYRA -CIUDAD DE CÓRDOBA-</i>
<i>POBLACIÓN</i>	<i>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERARIOS DE IVECO ARGENTINA, EN SEDE CÓRDOBA (423 ELEMENTOS)</i>
<i>CRITERIO MUESTRAL</i>	<i>CENSO</i>
<i>FECHA DE REALIZACIÓN</i>	<i>DEL 1 AL 15 DE NOVIEMBRE DE 2006</i>

4.2.2 DISEÑO METODOLÓGICO

4.2.2.1 Tipo de Investigación

El presente estudio es de carácter descriptivo, pues su cometido es detectar tendencias sobre el estado de la variable “sistemas de representación”, a través de la observación de una serie de indicadores (señales de acceso).

4.2.2.2 Metodología de Investigación

El método a utilizar es el cuantitativo, ya que se pretende medir las tendencias de las señales de acceso que componen la variable “sistemas de representación”.

4.2.2.3 Técnica de Investigación

La técnica a utilizar es la encuesta, en tanto que el instrumento será un cuestionario estructurado sobre la base de preguntas cerradas de opción múltiple. Los cuestionarios auto-administrados serán distribuidos a todo el personal y se indicará una fecha límite de entrega. La elección de este formato responde a la necesidad de contar con información clara, fácil de analizar y con la posibilidad de extraer conclusiones representativas a toda la población.

4.2.2.4 Población

La población de IVECO Argentina en la sede Córdoba está compuesta por 423 elementos³⁶. La investigación se realizará con un carácter de censo, es decir que se aplicará la encuesta a toda la población definida, pretendiendo lograr un margen de error 0. Con esto pretendemos extrapolar las conclusiones de las tendencias al estado de la variable “sistemas de representación”.

³⁶ Fuente: SIRH -Sistema Integrado de Recursos Humanos -

Formalmente, la población se divide según la siguiente clasificación:

- Operarios Eventuales: 141
- Operarios Propios: 189
- Mensualizados de Servicio: 29
- Mensualizados Propios: 55
- Pasantes: 9

A los fines de nuestro estudio definiremos categorías de la población, según las características del trabajo realizado, prácticas comunicativas, acceso a la información y canales de exposición.

4.2.2.5 Caracterización de la Población

Administrativos

En este público se agrupan los empleados de servicio (contratados por 3 meses), los empleados mensualizados (con contrato fijo) y los pasantes, que realizan sus funciones en el ámbito de oficinas y ven limitado su contacto con el producto. Es donde se concentra la fase de emisión de los mensajes y se comunican con sus pares vía mail, teléfono y a través de reuniones; tienen acceso a la información, están ligados a la toma de decisiones e interactúan principalmente en forma descendente con sus subordinados. Este público cuenta con 93 elementos.

Operarios

Estos individuos efectúan sus tareas en la planta de producción, tienen contacto directo en la fabricación del producto y constituyen el rango de menor jerarquía en la organización. La relación entre los operarios se manifiesta por contactos directos y comunicaciones informales, la mayor parte de las veces no participan en las decisiones, su rol principal es el de receptores de la comunicación (aunque existen canales para la comunicación ascendente). El público de los operarios

esta compuesto por operarios eventuales (contratados por 3 meses), operarios propios (con contrato fijo) y cuenta con 330 elementos.

Departamentos

La sede de IVECO en Córdoba cuenta con 14 departamentos, entre los cuales el personal se distribuye de la siguiente manera:

- **Almacén:** 13 Operarios Eventuales; 27 Operarios Propios; 1 Mensualizado Propio. Total de 41 elementos.
- **Calidad:** 9 Operarios Eventuales; 17 Operarios Propios; 2 Mensualizados de Servicio; 3 Mensualizados Propios; 2 Pasantes. Total de 33 elementos.
- **Chapa:** 14 Operarios Eventuales; 20 Operarios Propios; 1 Mensualizado Propio. Total de 35 elementos.
- **Compras:** 3 Mensualizados de Servicio; 8 Mensualizados Propios; 2 Pasantes. Total de 13 elementos.
- **Delibera:** 7 Operarios Eventuales; 24 Operarios Propios. Total de 31 elementos.
- **Dirección de Planta:** 1 Operarios Eventual; 1 Mensualizado de Servicio; 6 Mensualizados Propios; 1 Pasante. Total de 9 elementos.
- **Ingeniería de Producto:** 1 Operario Eventual; 7 Operarios Propios; 2 Mensualizados de Servicio; 15 Mensualizados Propios. Total de 25 elementos.
- **Logística:** 5 Operarios Eventuales; 7 Operarios Propios; 3 Mensualizados de Servicio; 10 Mensualizados Propios; 1 Pasante. Total de 26 elementos.
- **Montaje:** 52 Operarios Eventuales; 33 Operarios Propios; 2 Mensualizados Propios. Total de 87 elementos.
- **Pintura:** 15 Operarios Eventuales; 15 Operarios Propios. Total de 30 elementos.
- **Recursos Humanos:** 1 Operario Propio; 2 Mensualizados de Servicio; 3 Mensualizados Propios; 2 Pasantes. Total de 8 elementos.

TRABAJO FINAL DE GRADO
RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES



- **Revestimiento de Cabina:** 24 Operarios Eventuales; 36 Operarios Propios; 1 Mensualizado Propio. Total de 61 elementos.
- **Sistemas:** 13 Mensualizados de Servicio; 3 Mensualizados Propios. Total de 16 elementos.
- **Tecnología:** 2 Operarios Propios; 3 Mensualizados de Servicio; 2 Mensualizados Propios; 1 Pasante. Total de 8 elementos.

4.2.3 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Nombre y Apellido:

Legajo:

Sector:

En la siguiente encuesta usted encontrará una serie de situaciones en las que se presentarán 3 diferentes formas de actuar. Le solicitamos que escoja la opción (solo una por pregunta) que considere más acorde con su personalidad y con su manera cotidiana de hacer las cosas. Para responder, marque con una X el círculo que se encuentra al lado de la opción escogida.

1. Supongamos que le solicitan su opinión sobre algún tema determinado.
¿Cómo comenzaría usted a brindar su opinión?
 - Desde mi punto de vista creo que...
 - Tengo la sensación de que...
 - Yo digo que...

2. ¿Cómo le gustaría aprender algo nuevo?
 - Prefiero que el docente me explique los conceptos.
 - Me gusta recibir material informativo, libros, apuntes.
 - Es conveniente que se realicen juegos grupales como crucigramas y preguntas de verdadero o falso.

3. Al observar que un compañero o familiar se encuentra afectado por un problema, usted decide ayudarlo. ¿Con qué frase iniciaría su consejo?
 - Tu problema me pone muy mal, pero tenés que levantar el ánimo.

- Escuché claramente tu problema, yo te diría que...
 - Me parece que debemos enfocar el tema desde este punto de vista...
4. Cuando usted habla con algún amigo sobre su auto, ¿qué es lo que primero destaca?
- El estilo de la carrocería.
 - La comodidad que tiene.
 - El equipo de sonido.
5. Cuando recuerda a alguna persona, que es lo primero que se le viene a la mente:
- Su forma de ser.
 - Alguna palabra o frase que le haya dicho.
 - Una imagen de la persona.
6. Al estar descansando, ¿qué es lo que más le incomoda?
- Los ruidos molestos.
 - El desorden de las cosas.
 - El constante movimiento de gente que le impide relajarse.
7. Supongamos que IVECO está organizando un evento en el predio industrial de Córdoba y a usted se le consulta sobre que debería hacerse. ¿Cuál sería su elección?
- Una obra de teatro o show de magia.
 - Traer un grupo musical.
 - Organizar una feria con juegos y actividades varias.

8. Cuando usted asiste a un acto en la empresa, ¿qué es lo que más llama su atención?
- Lo que dicen las personas que intervienen en el acto.
 - El hecho de estar reunido en grupo.
 - La escenografía, los folletos que se entregan y lo que se presenta en el escenario.
9. Cuando debe discutir con alguien sobre algún tema laboral, usted le dice:
- Siento contradecirte, pero creo que...
 - Puedo ver a lo que te referís, pero para mi es claro que...
 - Suena bien, pero deberíamos hablar más sobre...
10. Dentro de la empresa, ¿cuál es para usted el método ideal para recibir y enviar información?
- A través de carteles, notas, comunicados escritos.
 - Por el diálogo directo de persona a persona, por el teléfono.
 - Asistiendo a reuniones y teniendo contacto con los demás.
11. ¿Cómo prefiere recibir las felicitaciones de su superior?
- Que se lo diga directamente y elogie su trabajo.
 - Que lo felicite y le dé la mano.
 - Que incluya su trabajo en la presentación de su gestión y en las carteleras.
12. Cuando en su familia o en su grupo de amigos, se discute algún tema; ¿qué expresión utilizaría usted para mostrar su acuerdo en cierto punto?
- Creo que es lo más correcto.
 - Me parece lo más claro.
 - Me suena razonable.

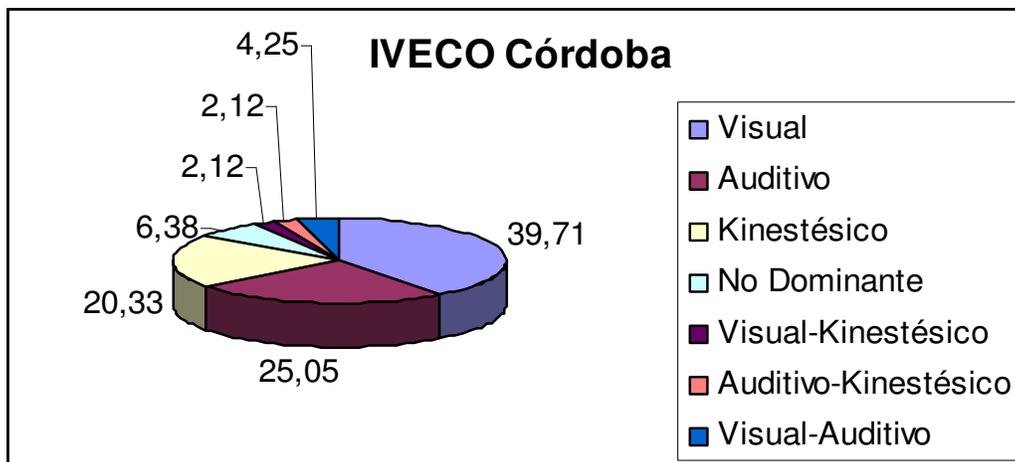
13. ¿Qué le parece lo más importante al presentarse a una reunión para solicitar empleo?
- Cuidar la presencia, vestirse bien, afeitarse...
 - Cuidar las palabras que se utilizan, hablar correctamente...
 - Saludar calurosamente a los empleadores, manejar bien la postura del cuerpo durante la reunión.
14. Al recibir información, ¿qué medio capta mayormente su atención y le facilita la comprensión del mensaje?
- La radio.
 - El comentario de sus conocidos, con gestos que demuestren lo ocurrido.
 - El diario y la televisión.
15. ¿Qué le diría a alguien para remarcarle un error?
- No me gustó lo que hiciste.
 - No veo correcto lo que hiciste.
 - Lo que hiciste me sonó mal.

4.2.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

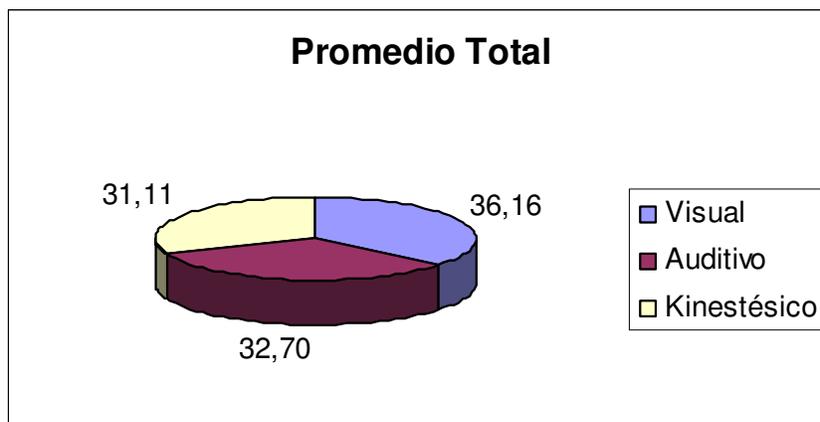
Una vez aplicado, el instrumento de medición arrojó los siguientes resultados en cuanto a los sistemas de representación dominantes de la población analizada:

4.2.4.1 PLANTA DE IVECO EN CÓRDOBA

De los 423 elementos indagados, 168 (39,71%) obtuvieron como sistema dominante el visual; en 106 casos (25,05%) el resultado fue auditivo; 86 personas (20,33%) poseen el sistema kinestésico; en 27 elementos (6,38%) no se exhibieron diferencias entre las señales de acceso; en 9 encuestados (2,12%) los resultados presentaron como dominantes a los sistemas visual y kinestésico; también 9 (2,12%) para el caso auditivo-kinestésico; y finalmente en 18 casos (4,25%) la resultante fue visual-auditivo.



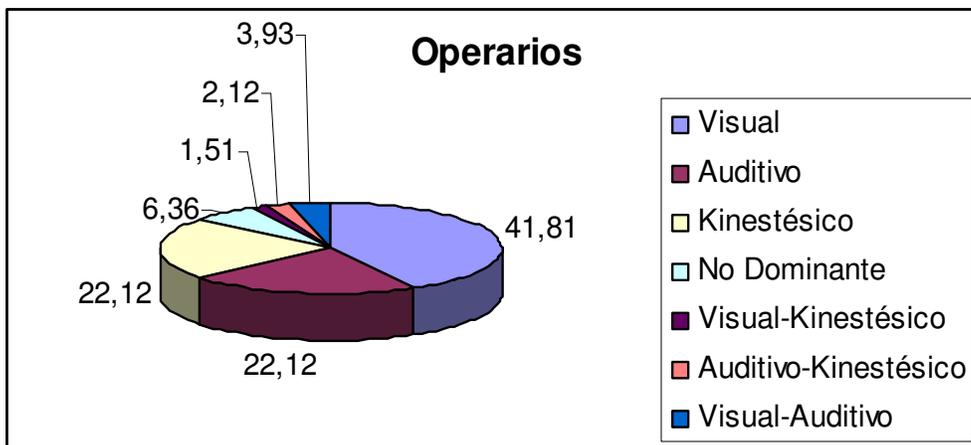
Tomando en cuenta el porcentaje general de las respuestas (que actúan como señales de acceso), se alcanzaron los siguientes datos: sistema visual dominante 36,16%, auditivo dominante 32,70% y kinestésico 31,11%.



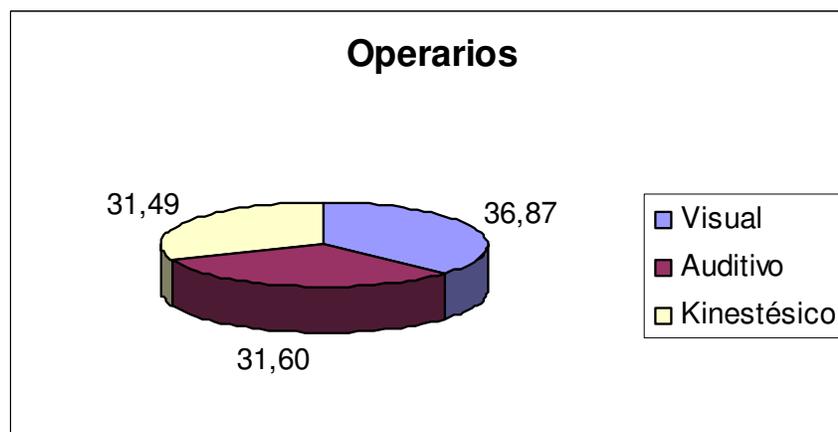
4.2.4.2 RESULTADOS POR PÚBLICOS

a) Operarios

El público operario se divide en 2 grupos (Operarios Propios y Operarios Eventuales) cuyos resultados se presentarán en la siguiente sección. Analizados los datos de los 330 elementos de la categoría, podemos presentar las siguientes conclusiones: 138 personas (41,81%) poseen como sistema de representación dominante al visual; en 73 casos (22,12%) el dominante fue el sistema auditivo; también en 73 individuos (22,12%) el kinestésico resultó primero; en 21 oportunidades (6,36%) los 3 sistemas obtuvieron la misma cantidad de respuestas; 5 personas (1,51%) son visual-kinestésicas; 7 (2,12%) auditivo-kinestésicas; y 13 (3,93%) visual-auditivas.

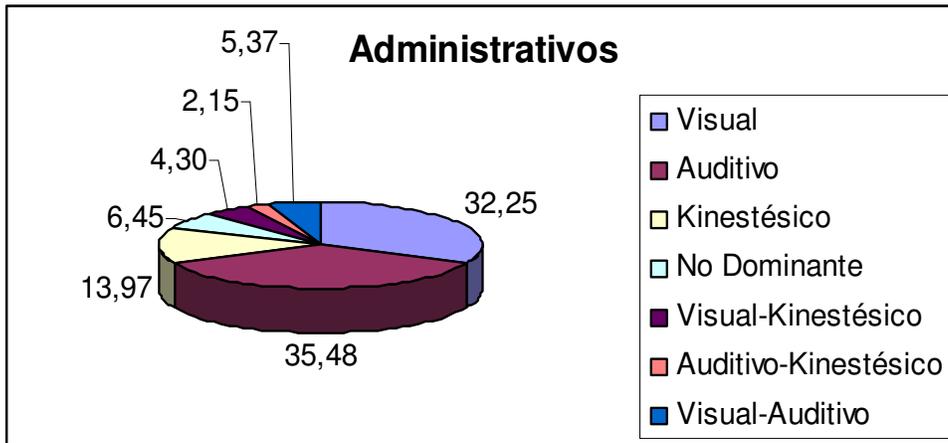


El análisis de la totalidad de las respuestas del público operario, arrojó los siguientes datos: 36,87% sistema dominante visual, 31,60 % auditivo dominante y 31,49% kinestésico en primer lugar.

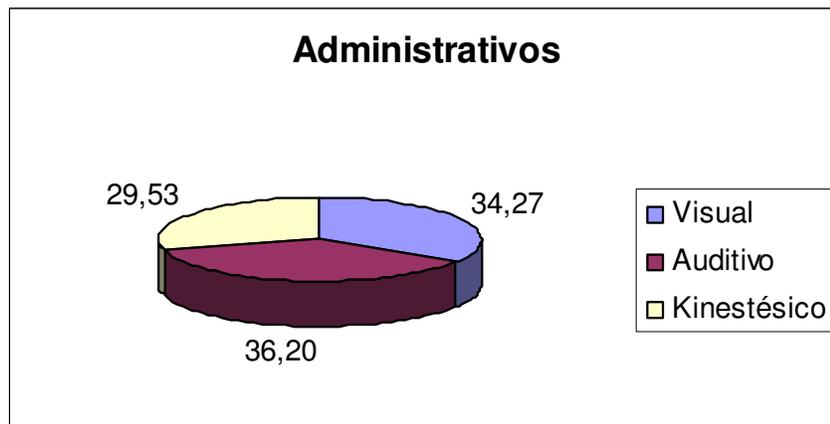


b) Administrativos

Este público posee 93 elementos con 3 subgrupos (Mensualizados de Servicio, Mensualizados Propios y Pasantes), que serán analizados por separado más adelante en la sección. Según nuestra indagación, 30 empleados administrativos (32,25% del grupo) se comunican a través del sistema de representación dominante visual; en 33 casos (35,48%) el primer lugar fue para el auditivo; 13 personas (13,97%) resultaron kinestésicas; en 6 elementos (6,45%) no se destacó ningún sistema por sobre los otros; 4 encuestados (4,30%) obtuvieron el sistema visual-kinestésico; solo 2 (2,15%) auditivo-kinestésico; y 5 (5,37%) el visual-auditivo.

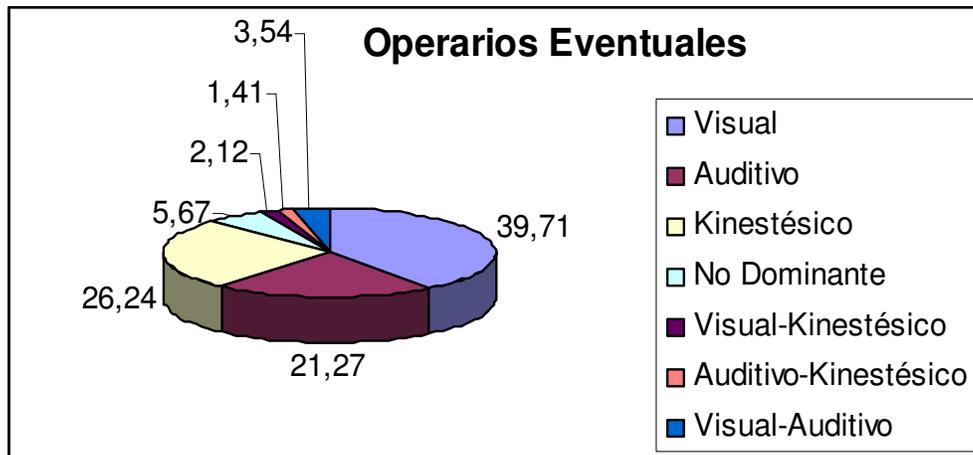


En cuanto a los porcentajes generales de las señales de acceso dentro de la categoría, encontramos al sistema visual como dominante en 34,27%, al auditivo en 36,20% y al kinestésico en 29,53%.

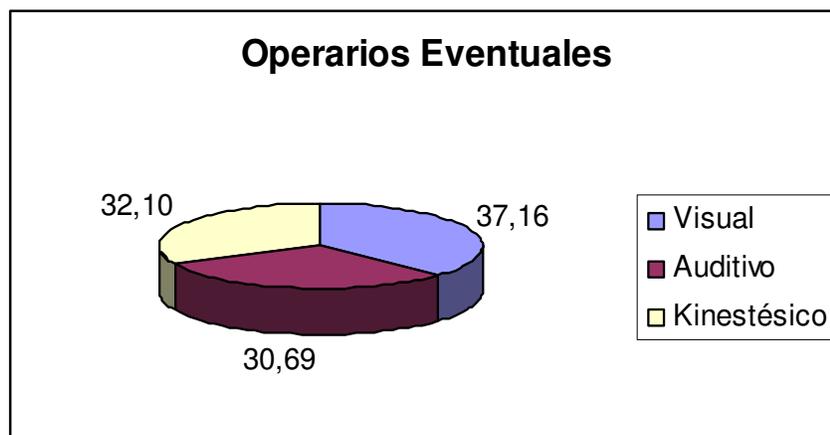


a.1) Operarios Eventuales

En 141 elementos encuestados, 56 obtuvieron como dominante al sistema visual (39,71%); 30 (21,27%) al auditivo; 37 (26,24%) al kinestésico. En 8 casos (5,67%) ningún canal se presentó como dominante, 3 sujetos (2,12%) compartieron en primer lugar los sistemas visual y kinestésico; mientras que 2 (1,41%) coincidieron en el auditivo y kinestésico; y finalmente en 5 elementos (3,54%) predominaron el visual y auditivo.

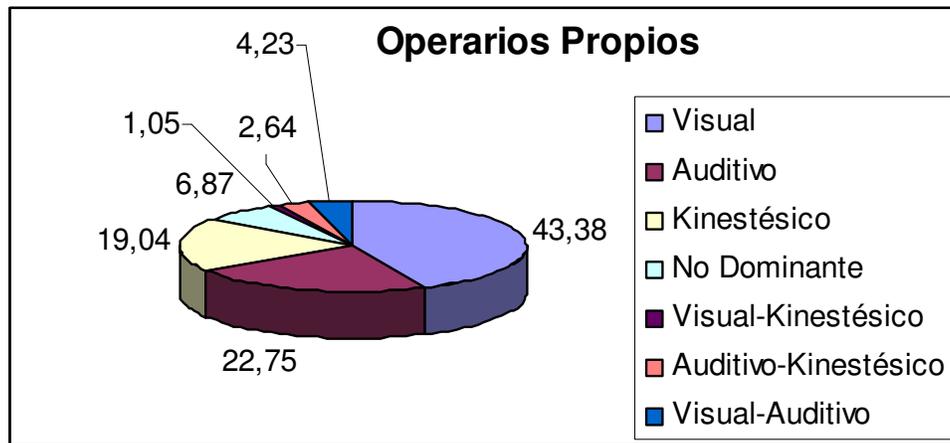


En el porcentaje general de los Operarios Eventuales se obtuvo como dominante el sistema visual con 37,16%, las señales de acceso auditivas acumularon un 30,69% y el sistema kinestésico un 32,10%.

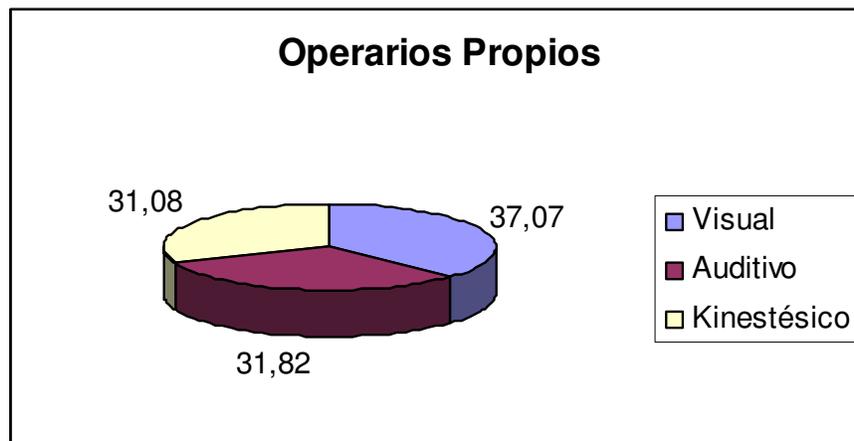


a.2) Operarios Propios

De 189 individuos investigados en este público, se encontraron los siguientes resultados: sistema visual dominante en 82 casos (43,38%); sistema auditivo dominante en 43 elementos (22,75%) y kinestésico dominante en 36 encuestados (19,04%). En 13 elementos (6,87%) los 3 sistemas obtuvieron el mismo resultado; 2 casos (1,05%) comparten como dominante el visual y el kinestésico, 5 (2,64%) el auditivo y kinestésico; y 8 elementos (4,23%) resultaron con los canales visual y auditivo en primer lugar.

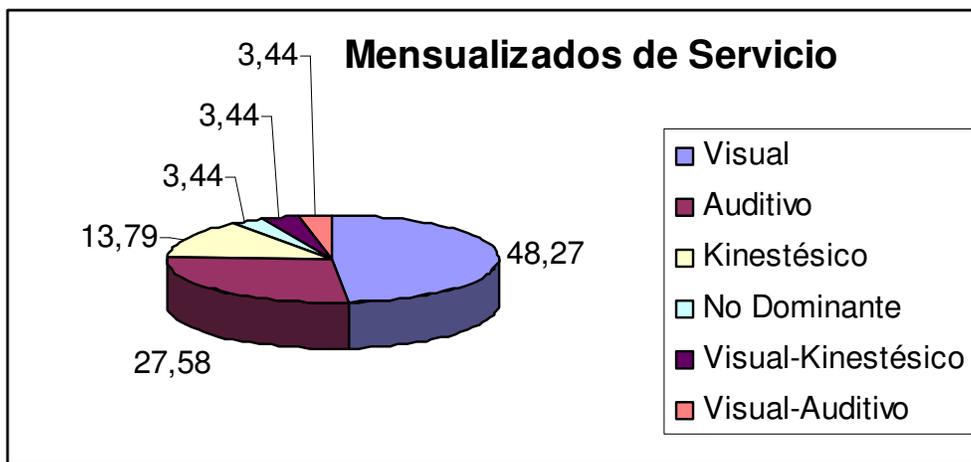


El 37,07% de las respuestas de esta subcategoría fueron del sistema dominante visual, 31,82% resultaron auditivas y 31,08% kinestésicas.

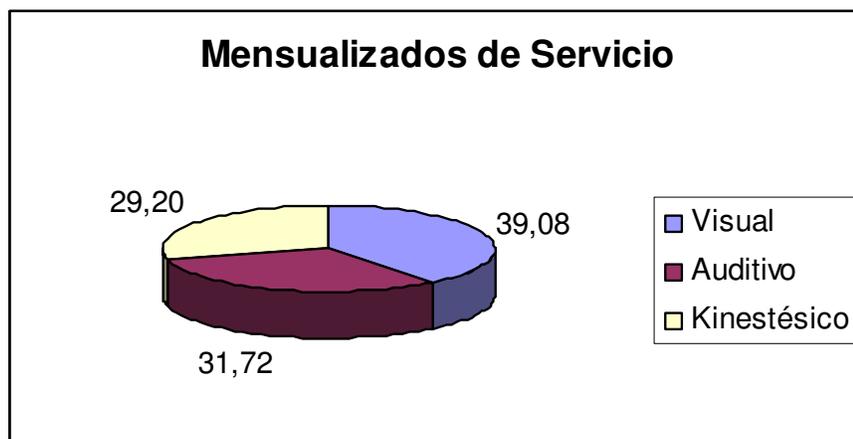


b.1) Mensualizados de Servicio

Este público cuenta con 29 elementos y se registraron los siguientes resultados: en 14 personas (48,27%) predominó el sistema visual, en 8 casos (27,58%) resultó dominante el auditivo y en 4 elementos (13,79%) el primer lugar lo obtuvo el kinestésico. Solo en 1 caso (3,44%) no se pudo establecer la predominancia de ningún canal, también 1 persona (3,44%) compartió los canales visual y kinestésico; y 1 elemento más (3,44%) el visual y auditivo.

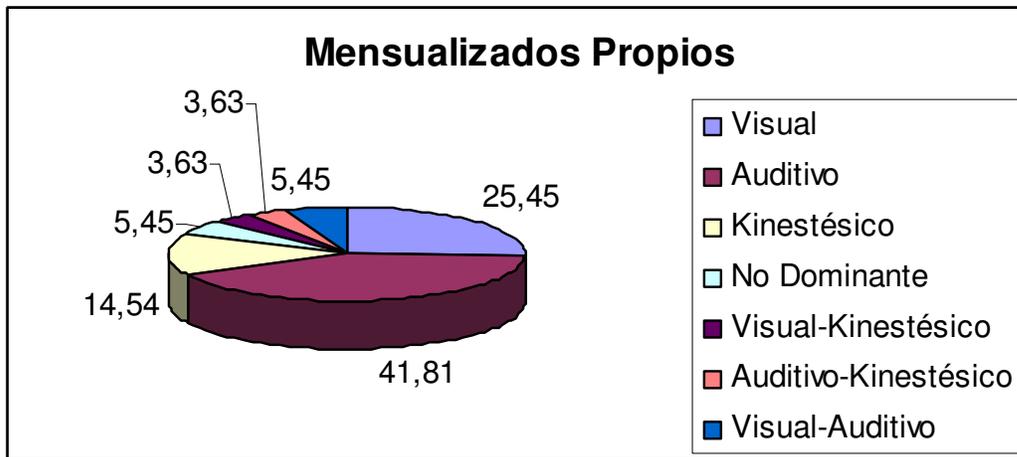


Los Mensualizados de Servicio obtuvieron un porcentaje general de señales de acceso de 39,08% para el sistema dominante visual, 31,72% en el auditivo y 29,20% para el sistema kinestésico.

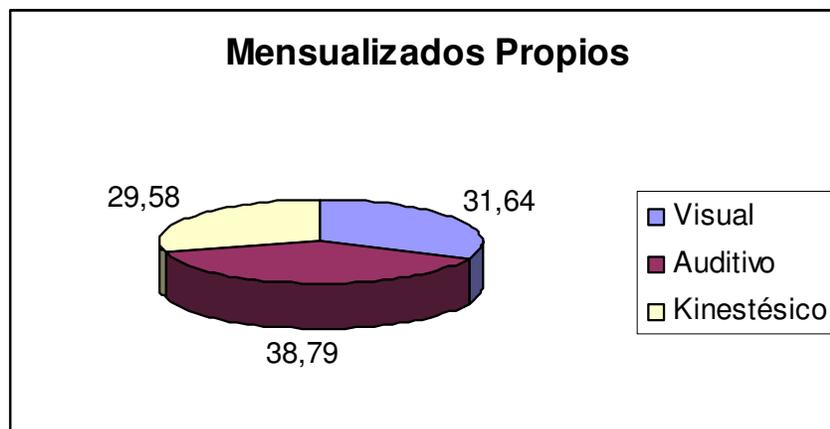


b.2) Mensualizados Propios

Con 55 elementos, los resultados de esta subcategoría son los siguientes: sistema dominante visual en 14 casos (25,45%); dominante auditivo en 23 elementos (41,81%) y kinestésico para 8 personas (14,54%). En 3 casos (5,45%) no se reveló ningún sistema como dominante sobre los demás; 2 elementos (3,63%) compartieron el sistema de representación visual y el kinestésico como dominantes, en 2 personas (3,63%) el resultado fue auditivo-kinestésico; y en 3 casos (5,45%) visual-auditivo.

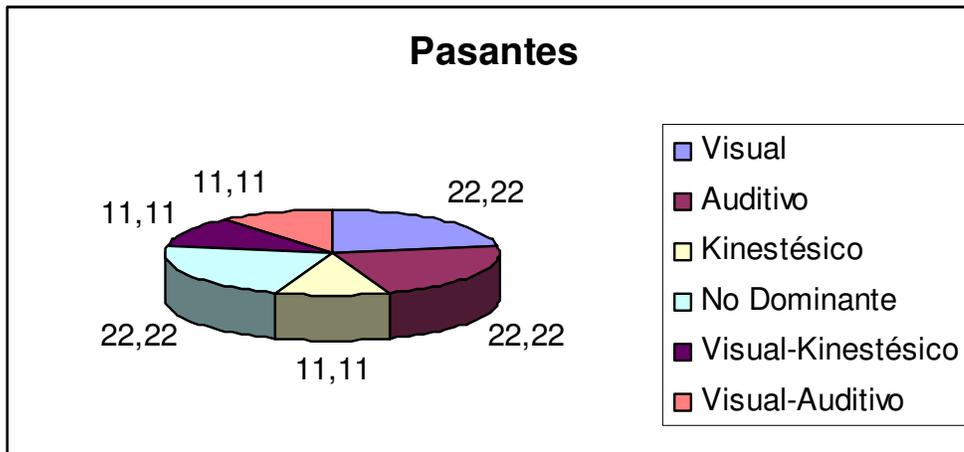


El porcentaje total indica el dominio del sistema visual en un 31,64% de las respuestas, mientras que el canal auditivo obtuvo la mayoría con un 38,79% y el kinestésico cierra con el 29,58%.

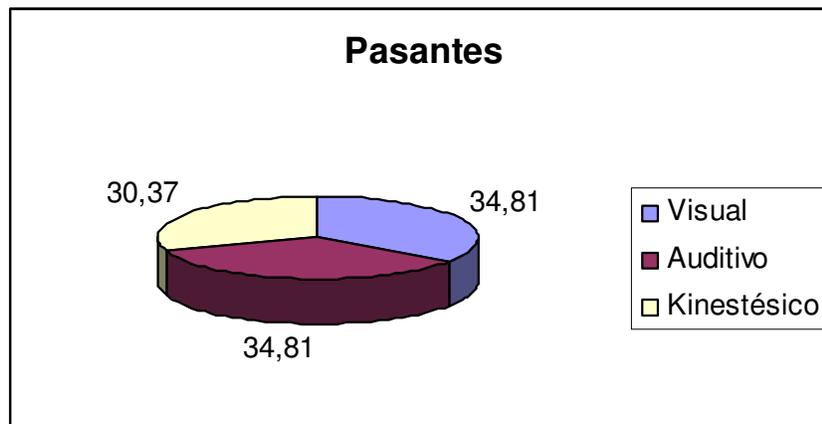


b.3) Pasantes

Este grupo cuenta con 9 elementos, de los cuales 2 (22,22%) resultaron con el sistema de representación visual; también 2 (22,22%) con el sistema auditivo y solo 1 (11,11%) con el kinestésico. En 2 casos (22,22%) no se pudo determinar el sistema dominante; 1 persona (11,11%) compartió el canal visual y kinestésico; y también 1 (11,11%) resultó con visual-auditivo.



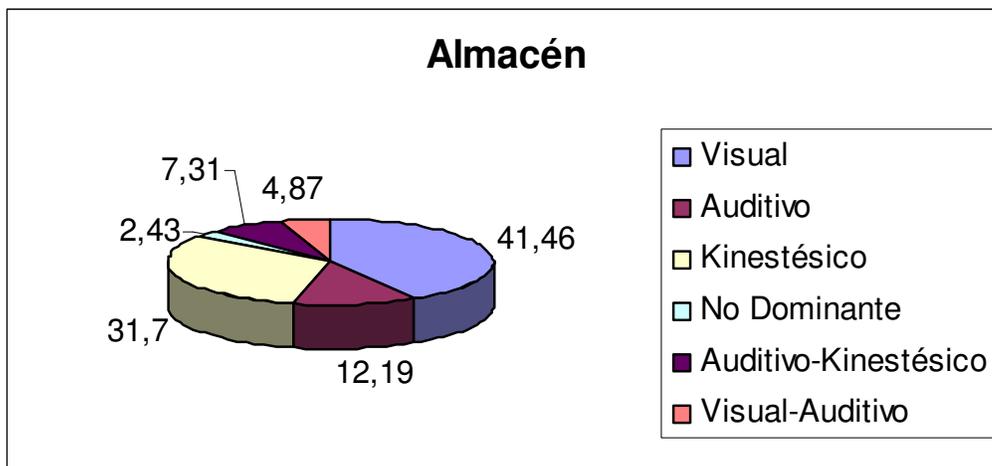
Los pasantes poseen dos sistemas de representación dominantes, nos referimos al visual y al auditivo, ambos con el 34,81% de las respuestas a su favor en las encuestas; mientras que el canal kinestésico concentró un porcentaje de 30,37%.



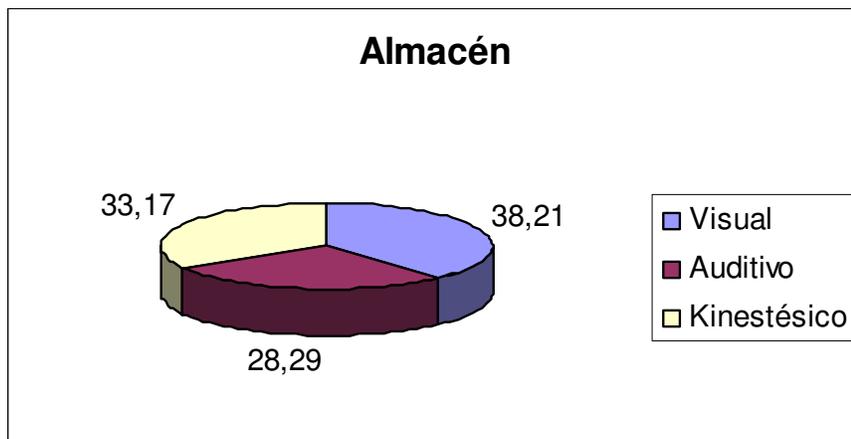
4.2.4.3 RESULTADOS POR DEPARTAMENTOS

Almacén

El sector de almacenes está compuesto por 41 elementos, de los cuales 17 (41,46%) resultaron con el sistema visual como dominante, mientras 5 casos (12,19%) fueron auditivos y 13 (31,7%) kinestésicos. Además se registró 1 encuesta (2,43%) sin sistema dominante, 3 personas (7,31%) que compartieron el canal auditivo-kinestésico y 2 (4,87%) el visual-auditivo.

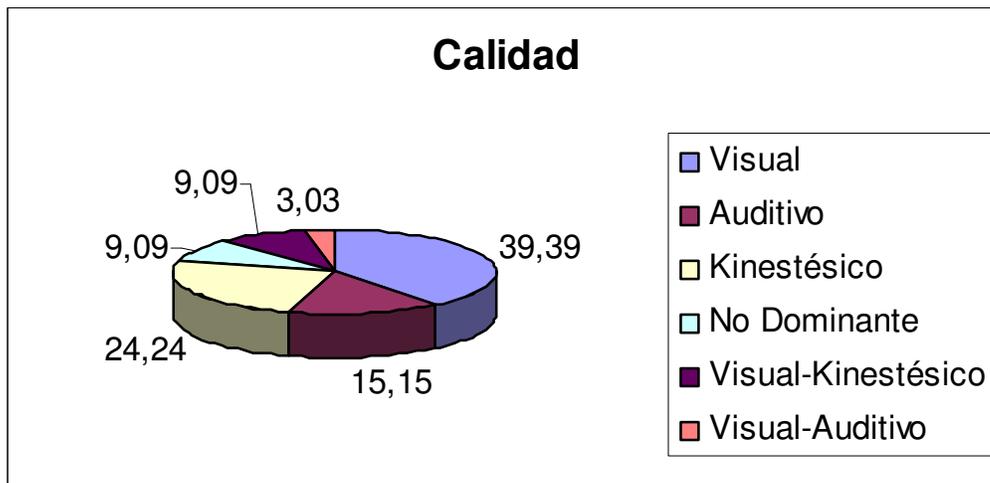


En el porcentaje general de respuestas se obtuvo un 38,21% de contestaciones dominantes visuales, 28,29% de auditivas y 33,17% kinestésicas.

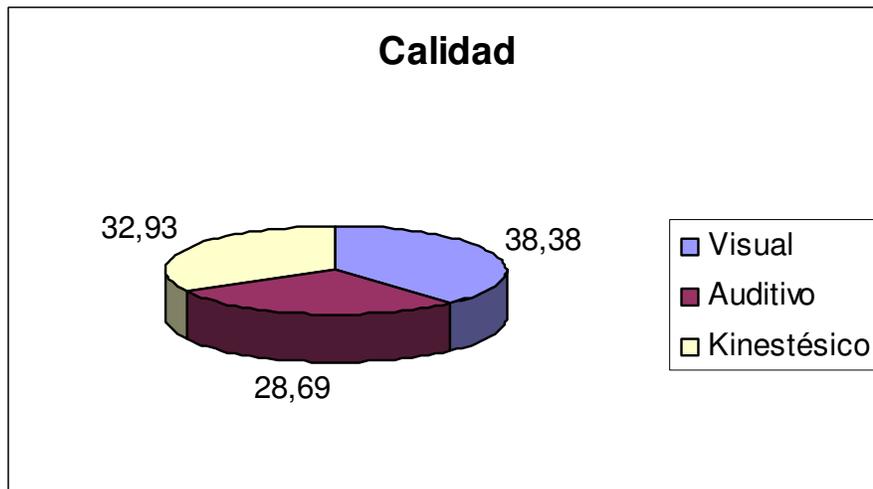


Calidad

El área de Calidad agrupa a 33 individuos, entre ellos 13 (39,39%) que manifestaron la predominancia del sistema visual, 5 (15,15%) del auditivo y 8 (24,24) del kinestésico. En 3 casos (9,09%) no se pudo determinar el sistema dominante, también 3 personas (9,09%) compartieron los canales visual-kinestésico y solo 1 (3,03%) el visual-auditivo.

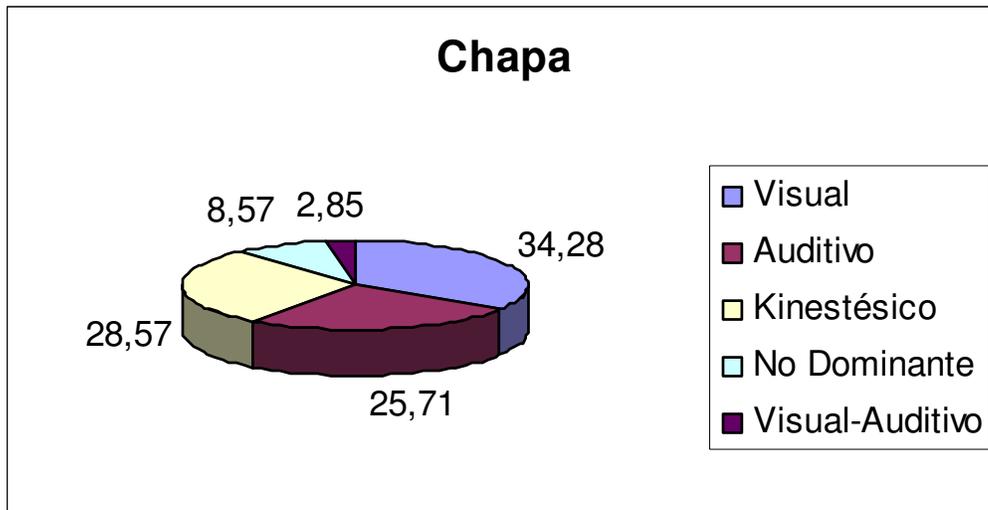


A nivel general se registró un 38,38% de las respuestas a favor del sistema visual, 28,69% al sistema auditivo y 32,93 al kinestésico.

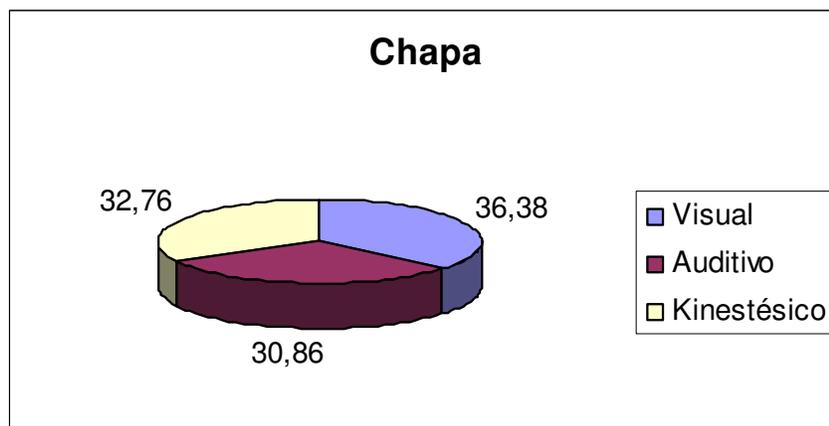


Chapa

En Chapa encontramos 35 elementos con 12 sujetos (34,28%) dominados por el sistema visual, 9 (25,71%) por el auditivo y 10 personas (28,57%) que responden al sistema kinestésico. En 3 casos (8,57%) no se logró determinar un canal dominante y 1 (2,85%) individuo compartió los canales visual y auditivo.

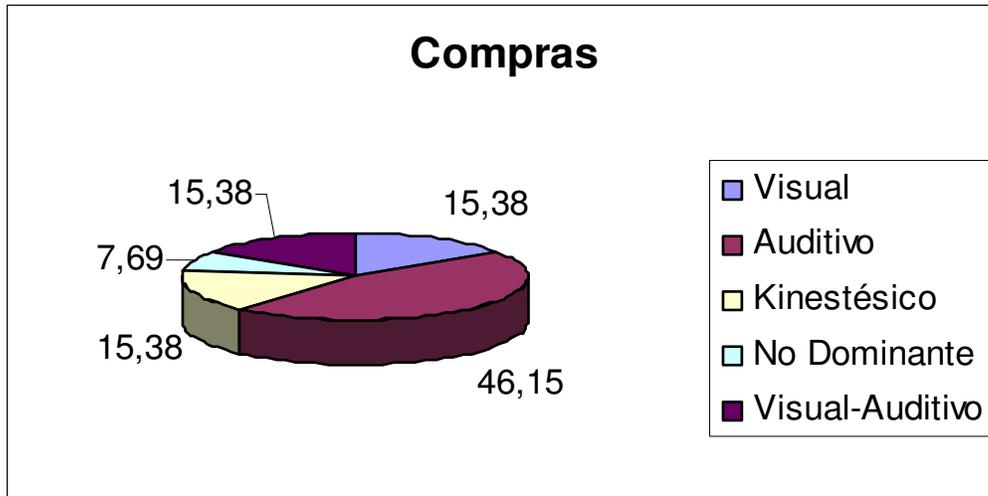


En el total de las respuestas del sector, 36,38% se atribuyó al sistema visual, 30,86% al auditivo y 32,76% al canal kinestésico.

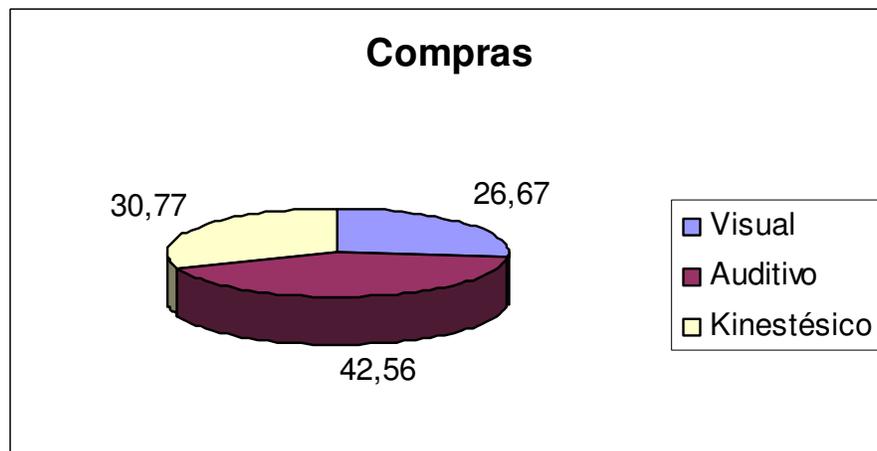


Compras

El área de Compras está compuesta de 13 elementos, donde 2 personas (15,38%) resultaron visuales, 6 (46,15%) auditivos y 2 (15,38%) kinestésicos. En solo 1 caso (7,69%) no se registró un sistema dominante y otros 2 (15,38%) resultaron con sistema visual-auditivo.

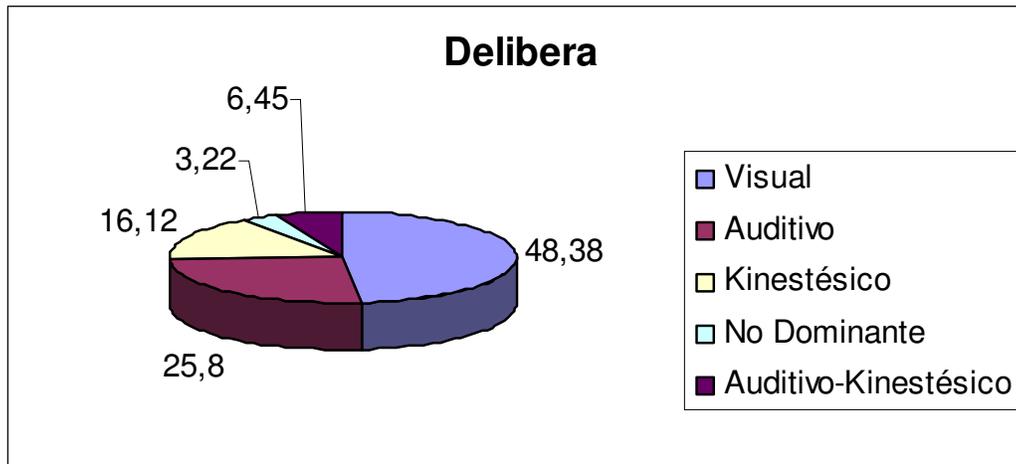


Compras obtuvo un porcentaje de 26,67% en respuestas visuales, 42,56% auditivas y 30,77% kinestésicas.

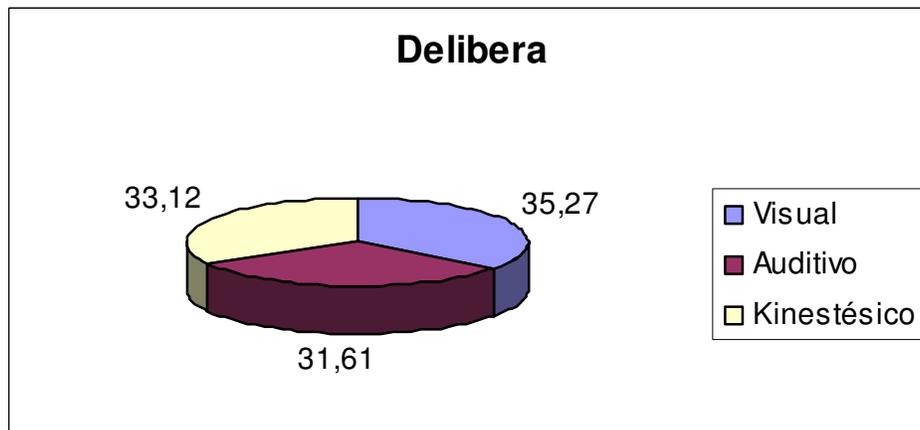


Delibera

Delibera está integrada por 31 personas de las cuales 15 (48,38%) resultaron con sistema dominante visual, 8 (25,8%) con auditivo dominante y 5 (16,12%) con kinestésico. Un caso (3,22%) obtuvo los mismos resultados en los 3 sistemas y en 2 oportunidades (6,45%) se compartieron los canales auditivo y kinestésico.

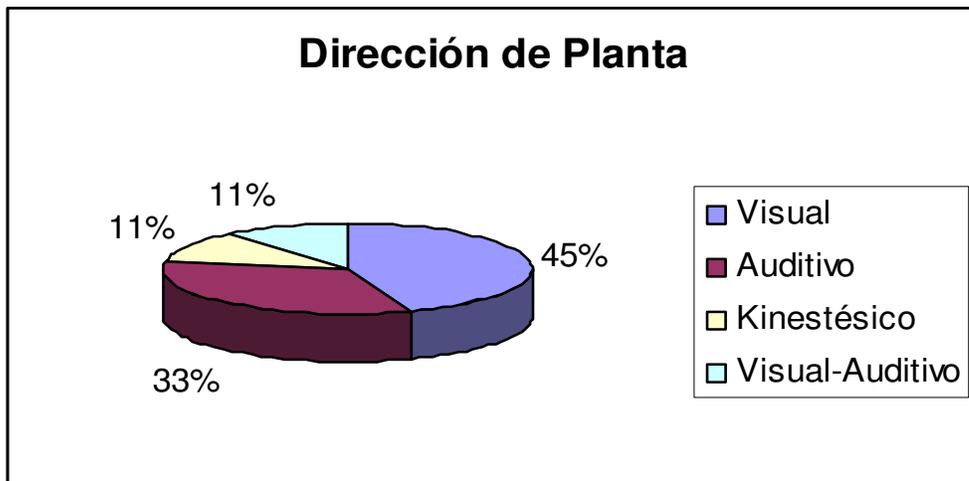


El área obtuvo un 35,27% de las respuestas visuales, el 31,61% de las mismas fueron auditivas y 33,12% kinestésicas.

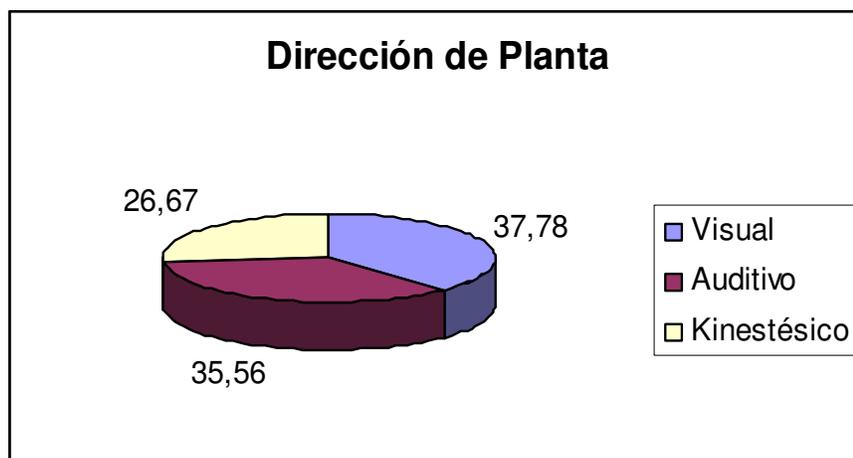


Dirección de Planta

En Dirección desarrollan sus tareas 9 personas donde 4 (44,44%) resultaron visuales, en 3 casos (33,33%) se detectó el sistema dominante auditivo, solo 1 sujeto (11,11%) es kinestésico y también 1 (11,11%) compartió los sistemas visual-auditivo.

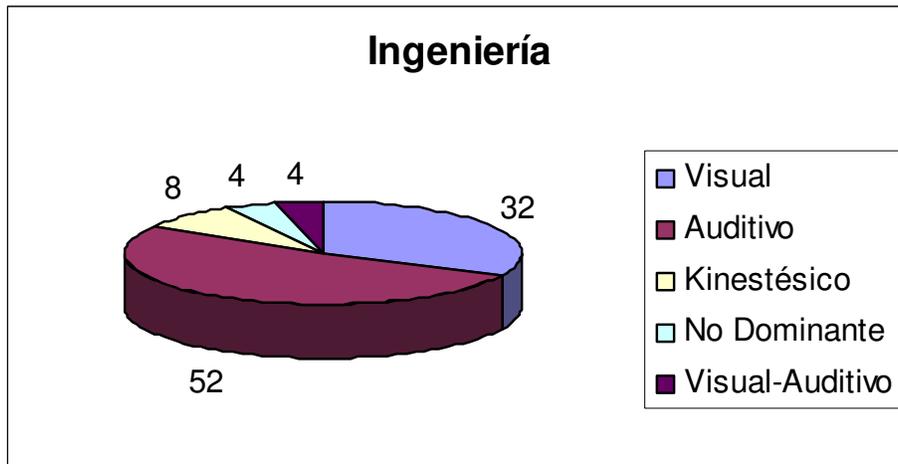


El porcentaje general de las respuestas que representan las señales de acceso, indica un 37,78% de contestaciones visuales, un 35,56% de auditivas y un 26,67% pertenecientes al sistema kinestésico.

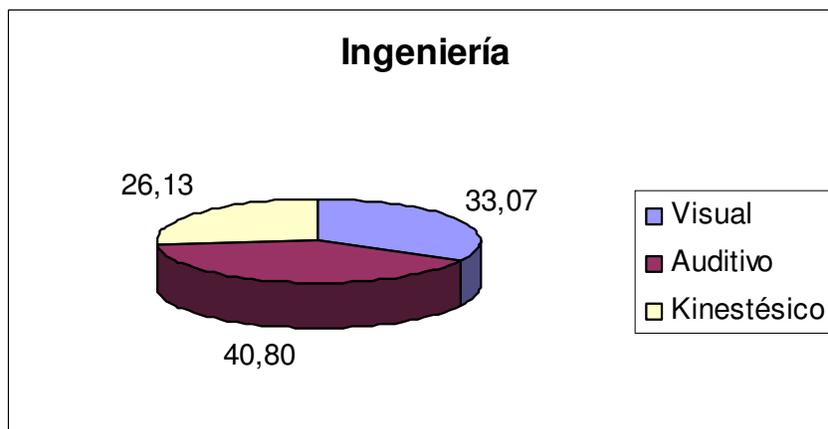


Ingeniería

En Ingeniería desempeñan funciones 25 individuos; 8 de los mismos (32%) se comunican a través del sistema de representación dominante visual, 13 (52%) a través del sistema auditivo y 2 (8%) por el kinestésico. Solo en 1 encuesta (4%) no se pudo determinar el sistema dominante y también 1 persona (4%) compartió visual-auditivo.

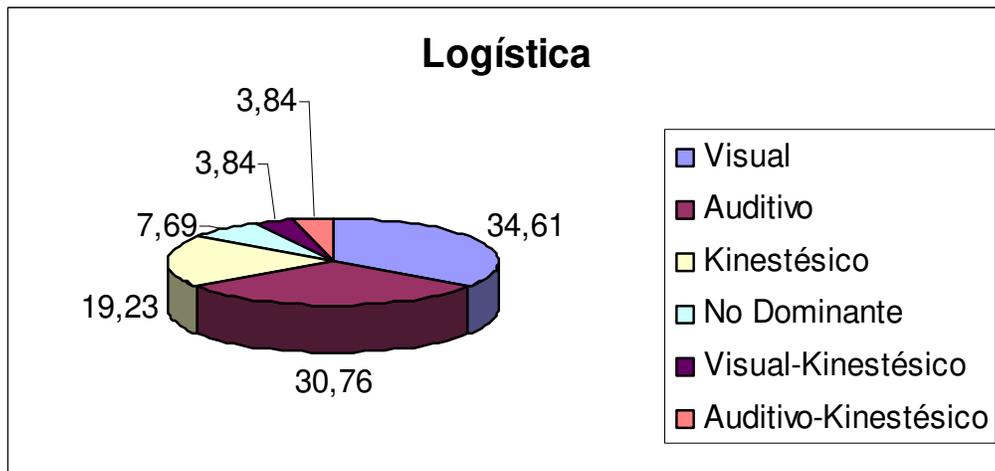


Para el área de Ingeniería se obtuvieron 33,07% de respuestas visuales, 40,80% de auditivas y 26,13% de kinestésicas.

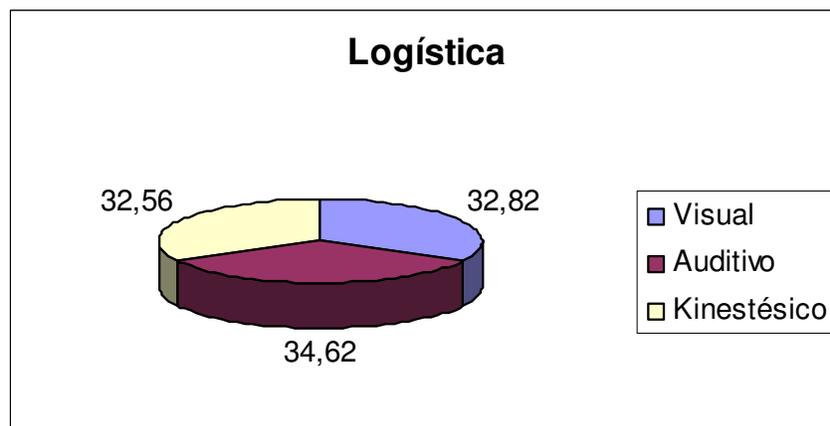


Logística

El sector cuenta con 26 elementos con 9 casos (34,61%) de sistema dominante visual, 8 (30,76%) de sistema auditivo y 5 (19,23%) de kinestésico. En 2 relevamientos (7,69%) ningún sistema de representación culminó por encima del otro, mientras que 1 persona (3,84%) compartió los canales visual-kinestésico y también 1 (3,84%) el auditivo-kinestésico.

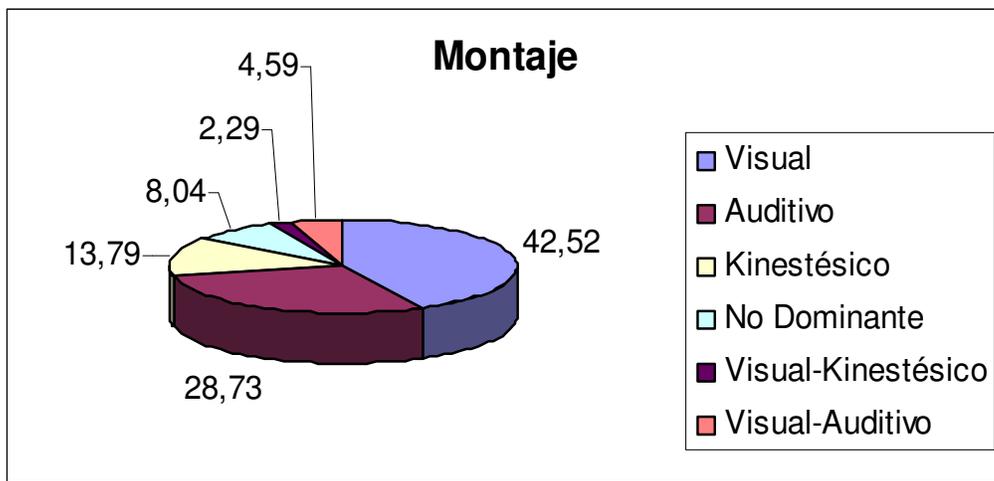


El sector reportó un 32,82% de respuestas visuales, 34,62% auditivas y 32,56% de preferencia kinestésica.

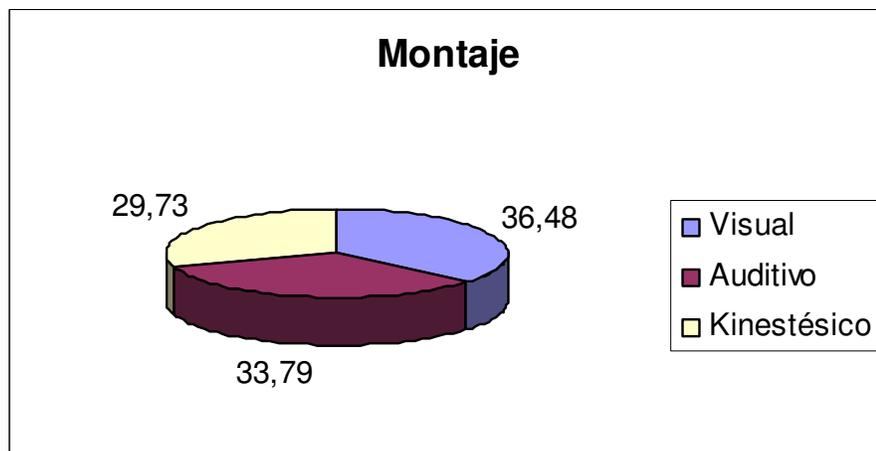


Montaje

En Montaje encontramos el sector de mayor concentración de población con 87 elementos. El análisis de las encuestas reveló 37 personas (42,52%) con sistema dominante visual, 25 elementos (28,73%) con sistema auditivo y 12 (13,79%) con kinestésico. En 7 casos (8,04%) no se detectó un sistema dominante, mientras que 2 individuos (2,29%) compartieron los sistemas visual-kinestésico y en 4 ocasiones (4,59%) el visual-auditivo.

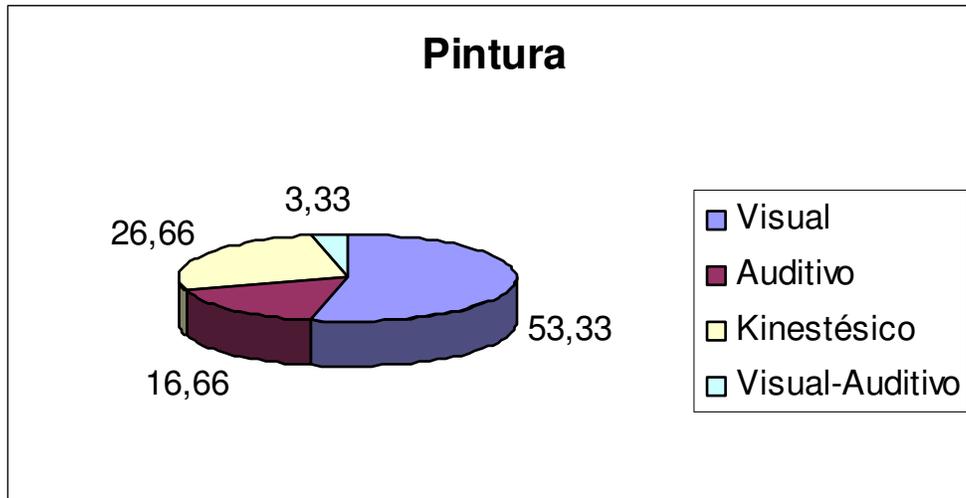


El porcentaje general de respuestas registrado para el área fue: visual 36,48%, auditivo 33,79% y kinestésico 29,73%.

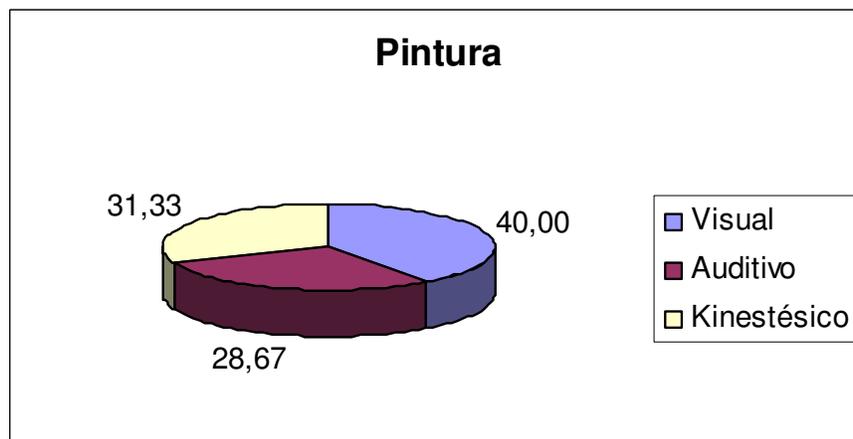


Pintura

El sector está compuesto por 30 sujetos, de los cuales 16 (53,33%) poseen sistema de representación visual dominante, 5 casos (16,66%) resultaron auditivos, 8 (26,66%) kinestésicos y solo 1 elemento (3,33%) dividió la preferencia entre los sistemas visual y auditivo.

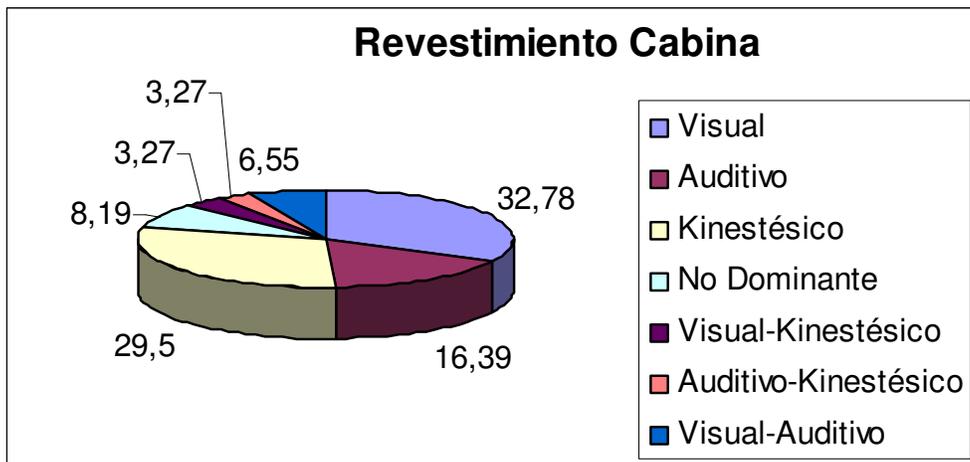


Analizando todas las respuestas, se obtuvieron los siguientes porcentajes: sistema de representación dominante visual 40%, auditivo 28,67% y kinestésico 31,33%.

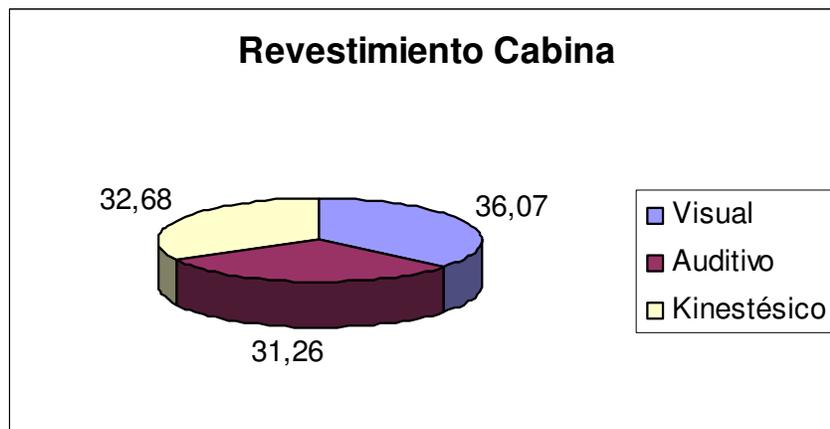


Revestimiento Cabina

Este público posee 61 elementos, entre ellos 20 (32,78%) tienen el sistema dominante visual, 10 (16,39%) el sistema auditivo y 18 (29,5%) personas se comunican a través de la representación kinestésica. En 5 individuos (8,19%) no se logró determinar un sistema dominante, 2 sujetos (3,27%) compartieron los sistemas visual-kinestésico, otros 2 (3,27%) el auditivo-kinestésico y en 4 ocasiones (6,55%) el visual-auditivo.

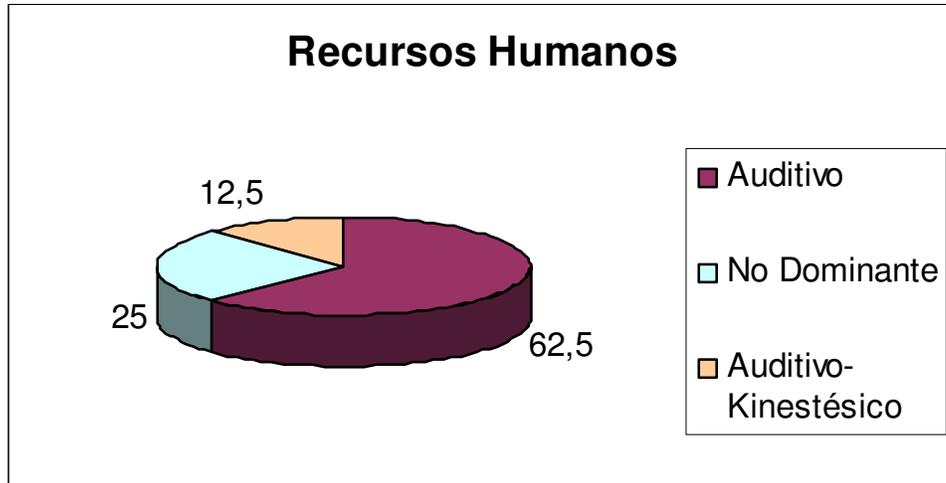


En cuanto al porcentaje general del área, 36,07% de las respuestas fueron visuales, 31,26% auditivas y 32,68% kinestésicas.

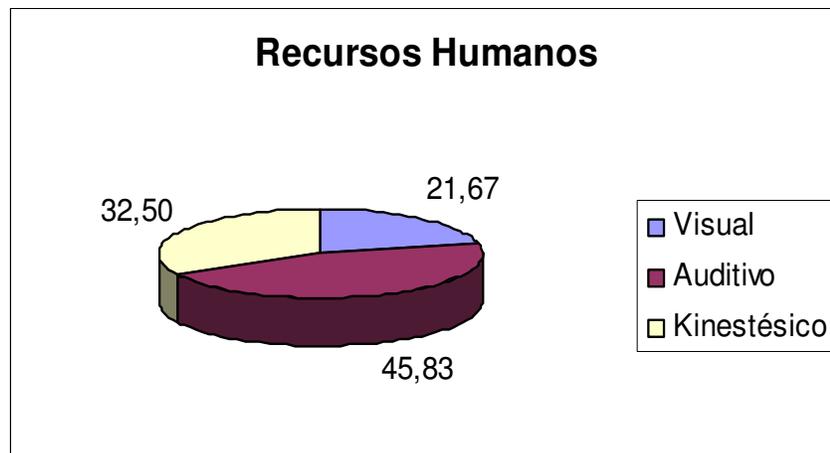


Recursos Humanos

Al sector de Recursos Humanos lo integran 8 personas, con 5 casos (62,5%) de sistema de representación dominante auditivo, 2 (25%) sin detección de sistema dominante y 1 sujeto (12,5%) que compartió el auditivo-kinestésico.

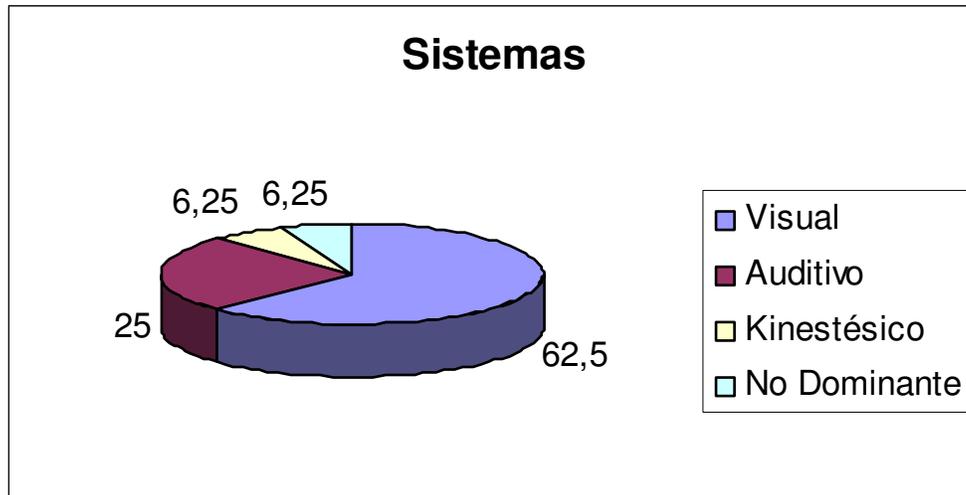


La totalidad de las respuestas arrojó un porcentaje general de 21,67% visual, 45,83% de sistema dominante auditivo y 32,50% kinestésicas.

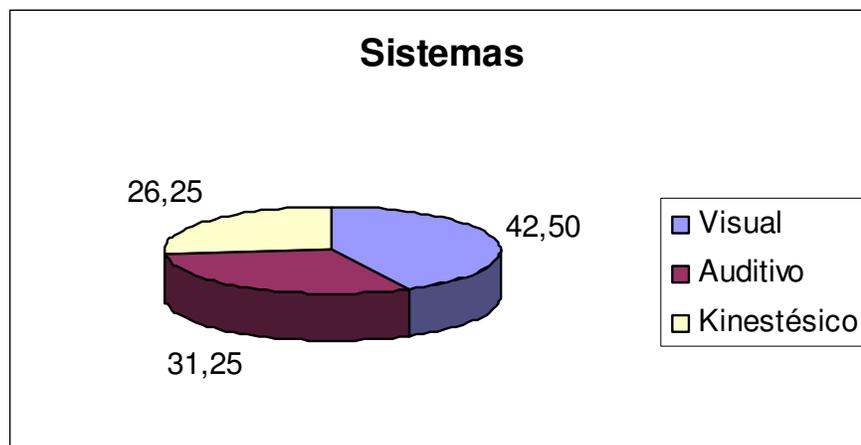


Sistemas

Este público posee 16 elementos, donde 10 casos (62,5%) son de sistema visual, 4 (25%) de canal auditivo, 1 (6,25%) de kinestésico y también en 1 caso (6,25%) no se pudo determinar un sistema dominante.

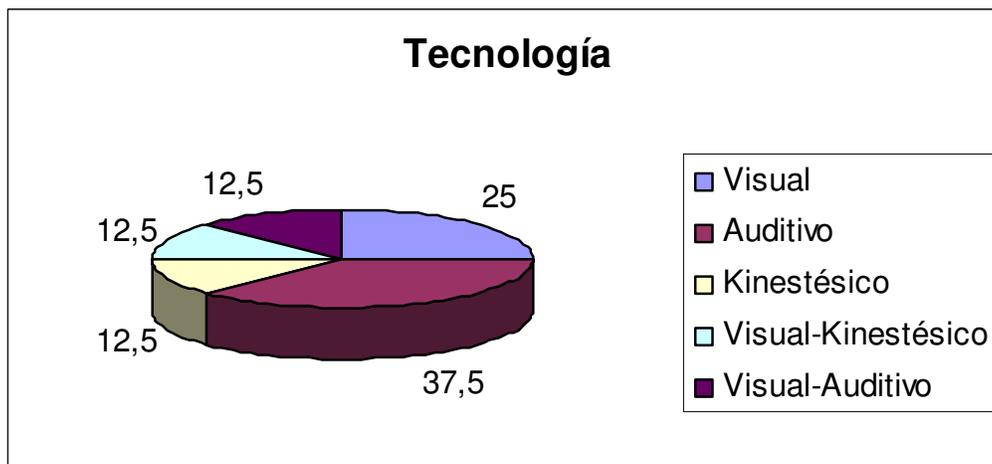


El área obtuvo un 42,5% de respuestas dominantes visuales, un 31,25% de auditivas y 26,25% de kinestésicas.

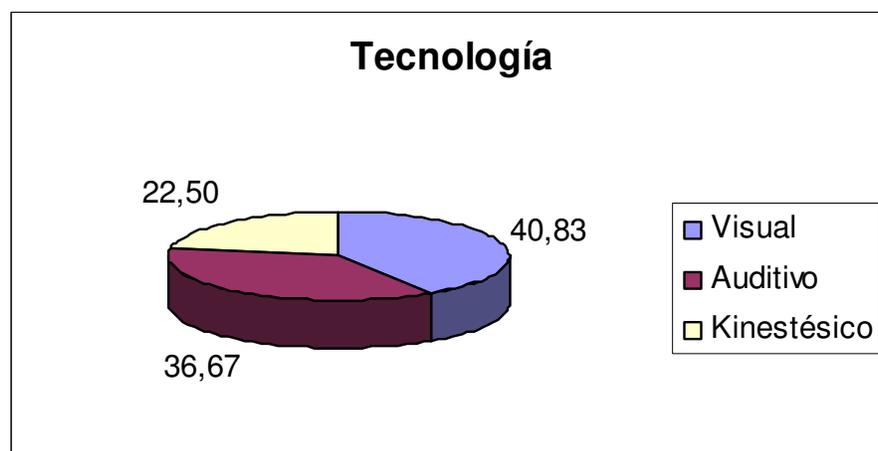


Tecnología

A Tecnología lo componen 8 individuos, 2 de ellos (25%) se presentaron con sistema dominante visual, 3 (37,5%) con una representación auditiva y solo 1 persona (12,25%) se manifestó con sistema kinestésico. En tanto que 1 encuestado (12,5%) compartió los canales visual-kinestésico y también 1 (12,5%) el visual-auditivo.



Finalmente, el porcentaje general del área fue 40,83% de respuestas visuales, 36,67% auditivas y 22,5% kinestésicas.



4.2.5 DIAGNÓSTICO

El análisis de todas las encuestas aplicadas a la población y de los resultados presentados en la sección anterior, nos permite esbozar el siguiente diagnóstico que responde a nuestros objetivos de indagación:

- Tomado en cuenta la totalidad de la población analizada en la Planta de IVECO en Córdoba, podemos concluir que las tendencias ubican al sistema de representación visual como dominante para una amplia mayoría del personal. En tanto, el sistema auditivo se ubica en un lejano segundo lugar, seguido de cerca por el sistema menos representativo de la población, que es el kinestésico.
- En el público Operarios, se observa un marcado dominio de preferencias por el sistema visual. En tanto, los canales auditivo y kinestésico se encuentran en situación de igual cantidad de personas dentro de este grupo, pero a un número muy inferior en comparación al visual. Los Operarios se dividen en dos sub-públicos: Operarios Eventuales y Operarios Propios. En ambos, los indicios de nuestra indagación indican un predominio claramente visual, pero es en el segundo lugar donde se encuentra un factor a destacar. En este sentido los Operarios Eventuales son el único público que posee al sistema kinestésico con la segunda cantidad de elementos representados (en todos los demás públicos el kinestésico cae al último lugar entre los sistemas). Por el contrario, los Operarios Propios reportan más personas en el sistema de representación auditivo, por lo que es éste el que se ubica en la segunda colocación, aunque con casi la mitad de personas en comparación al visual.
- Los Administrativos son un público que demuestra un ligero dominio del sistema auditivo por sobre el visual y es el sistema kinestésico, nuevamente, el menos manifestado dentro de las tendencias detectadas.

Es importante la subdivisión del público en los grupos Mensualizados de Servicio y Mensualizados Propios. En el primer caso detectamos un importante dominio del sistema de representación visual, pero en los Mensualizados Propios la ventaja es casi igual pero a favor del sistema auditivo. El sub-público Pasantes engloba pocos elementos y no presenta diferencias representativas entre los sistemas, por lo que no será tratado en el presente diagnóstico

- En la sección Resultados por Área observamos que los totales de cada sector tienen una estrecha relación con la cantidad de personas de cada público que poseen en su estructura. Por ejemplo, Pintura está compuesto íntegramente por Operarios y las personas con manifestaciones hacia el sistema de representación visual dominan a casi un 50 % (porcentaje realmente alto). O el caso de Compras, cuyo personal es en su mayoría Mensualizado Propio y presenta más de 45% de los elementos con sistema dominante auditivo. Los sectores abocados a la producción (Almacén, Calidad, Chapa, Delibera, Dirección de Planta, Montaje, Pintura y Revestimiento de Cabina) son áreas con sistema de representación visual; mientras que aquellos departamentos centrados en tareas administrativas y de planificación (Compras, Ingeniería, Recursos Humanos y Tecnología) son netamente auditivos, salvo las excepciones de Logística y Sistemas.

Las conclusiones obtenidas en el presente diagnóstico pretenden reflejar la observación de tendencias, por medio de las señales de acceso que procuramos incorporar en el instrumento de indagación diseñado especialmente para la ocasión. Las afirmaciones en esta sección intentan dar indicios sobre las formas en qué se comunican los integrantes de IVECO Córdoba y tienen por objeto servir como una base, lo más precisa posible, para aumentar la efectividad en los canales de comunicación interna.



Como indicamos con anterioridad, según nuestras mediciones, el sistema de representación dominante es el visual, lo cual significa que la empresa cuenta con una estrategia de comunicación interna por la cual circulan los mensajes a través de señales de acceso mayoritariamente visuales. Estos datos nos orientan a pensar de que este factor puede ser la causa para que un elevado porcentaje de las personas de la sede Córdoba presentan señales de acceso en su mayoría visuales; y es que los integrantes de la empresa permanecen de 8 a 11 hs diarias en la fábrica, lo que significa un elevado período de tiempo recibiendo y enviando mensajes en su gran mayoría visuales. Hipotéticamente hablando, podríamos decir que el personal interno, al estar numerosas horas diarias frente a este tipo de estímulos en lugar de los auditivos o kinestésicos, ha desarrollado una preferencia hacia los canales de carácter visual. Es claramente el sistema más desarrollado dentro de IVECO, sin embargo el presente estudio recomendará algunos aportes que mejoren el funcionamiento de este canal y permitan sortear las barreras de comunicación que puedan presentarse.

Los sistemas auditivo y kinestésico no poseen canales planificados que contemplen sus señales de acceso dentro de la estructura de intracomunicación, lo cual a nuestro criterio representa el motivo principal de la baja repercusión de ambos canales dentro de las tendencias observadas.

En el caso auditivo se utilizan en la empresa dos canales de representación netamente auditiva, como son el teléfono y las radios particulares. El primero es sobreutilizado por el público administrativo y no cuenta con ninguna planificación, mientras que la radio se escucha en toda la fábrica (sobre todo en los sectores productivos donde los operarios desarrollan sus actividades) y la empresa no cuenta con un control ni participación en la misma, lo que genera una importante barrera comunicacional.

Por su parte en el sistema kinestésico, si bien está más desarrollado que el auditivo dentro de IVECO Córdoba, las actividades son de carácter esporádico, sin



planificación ni oportunidades de participación para los dependientes de rango medio y bajo. Se llevan a cabo reuniones todas las semanas, pero solamente entre los responsables de la empresa; mientras que los supervisores se reúnen únicamente ante una situación de dificultad productiva y los operarios solo interactúan informalmente en los horarios de desayuno y almuerzo. Actividades en conjunto de toda la fábrica, como celebraciones especiales y olimpiadas deportivas, se llevan a cabo cada uno o dos años y siempre con objetivos y bajo una modalidad distintos.

Es en estos dos últimos sistemas donde el presente proyecto realizará un plan de actividades más complejo e innovador, para asegurar la implementación de canales que efectivamente lleguen al destino y satisfagan, esas aún latentes preferencias de comunicación.

4.3 ETAPA DE APLICACIÓN

4.3.1 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

ESTRUCTURAL

IVECO Córdoba cuenta con la estructura, tanto física como empresarial, para llevar adelante un Proyecto de Aplicación Profesional en comunicación interna. En primer lugar las instalaciones son amplias, con espacios donde colocar herramientas de comunicación y se cuenta con otros agregados (como un complejo sistema de cableado) que facilitarán la instalación. La estructura interna presenta ventajas, cómo el contar con un área de Tecnología que puede llevar a cabo algunas instalaciones; y desventajas, por ser de carácter muy diverso y complejo en su división por departamentos y estaciones de trabajo.

TÉCNICO

Las capacidades en intracomunicación permitirán una correcta planificación y aplicación de las tácticas de relaciones públicas internas, pero esto hasta cierto punto. En algunos casos el sector de Tecnología o el mismo comunicador interno podrán montar los nuevos canales; pero en otros, tanto el desarrollo físico como la colocación de los medios propuestos, deberán encomendarse a proveedores externos.

RECURSOS HUMANOS

IVECO Córdoba cuenta con una persona abocada a Comunicación Interna, que administra diariamente los canales de comunicación y sus respectivos mensajes. Sin embargo, sobre un total de 423 integrantes de IVECO Córdoba, una sola persona no posee el tiempo necesario para abordar todas las actividades de comunicación y es por ello que algunos elementos de las tácticas presentadas a continuación, serán encomendadas a terceros. En otro aspecto, la Comunicación



Interna es un área reconocida por todos los individuos de IVECO y sus actividades suelen ser apoyadas, por lo que estimamos una buena recepción de las propuestas en todos los niveles organizacionales.

FINANCIERO

La inversión recomendada es afrontable en su totalidad por el budget de Recursos Humanos. Al no disponer la Comunicación Interna de sus propios fondos, los costos incurridos por sus actividades son deducidos del presupuesto de Recursos Humanos. Como antecedente favorable, en el año 2006 se efectuaron inversiones similares en actividades de intracomunicación, como la fabricación de tótems que tuvieron un costo de \$11.000 y fueron desembolsados en el mismo mes.

4.3.2 PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

4.3.2.1 OBJETIVO GENERAL DE APLICACIÓN

Aumentar la efectividad del sistema de comunicación interno, según las necesidades comunicacionales de la población detectadas en la etapa de diagnóstico.

4.3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APLICACIÓN

- Redefinir los medios de comunicación internos y los mensajes presentes en IVECO Córdoba, para elevar la efectividad de la comunicación según las necesidades detectadas en el diagnóstico.
- Establecer nuevos medios de comunicación que representen los canales dominantes no desarrollados en la comunicación interna actual de IVECO Córdoba.

4.3.3 TÁCTICAS

4.3.3.1 PUBLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

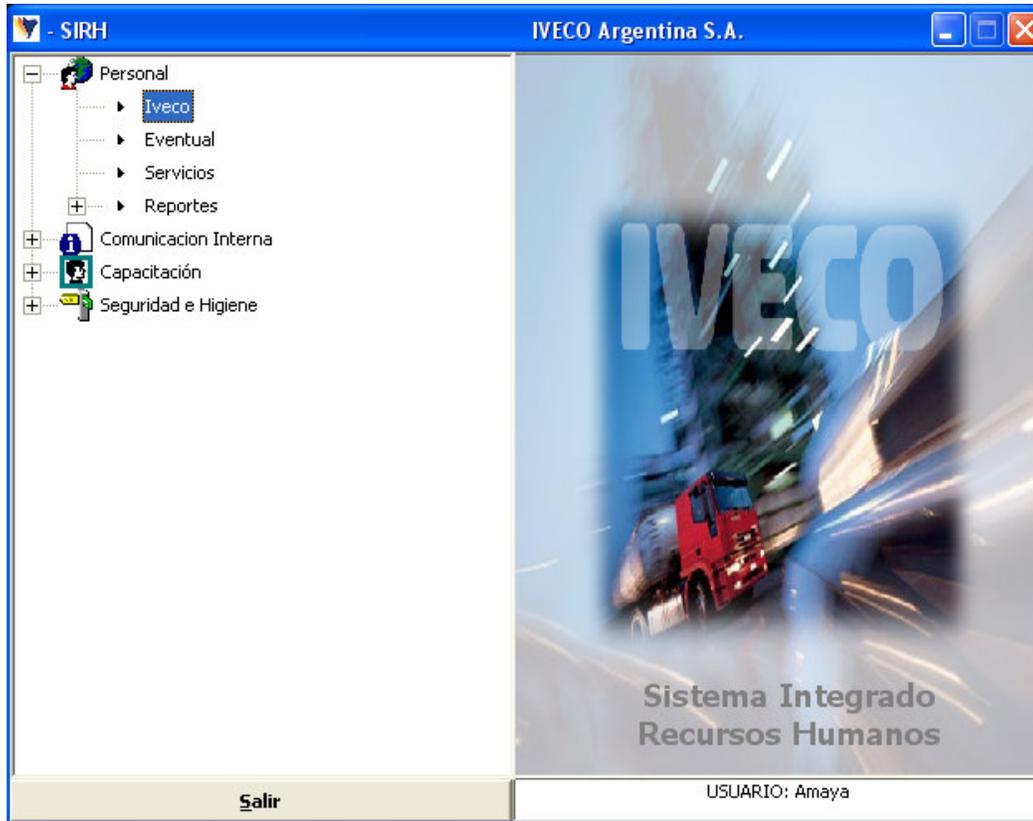
Las autoridades de IVECO Argentina solicitaron la inclusión en el SIRH (Sistema Integrado de Recursos Humanos), de los datos obtenidos sobre los sistemas de representación. Para ello, una vez finalizado el estudio, se realizó la apertura de un módulo de Comunicación Interna dentro del programa informático, que permitiera la carga de los resultados obtenidos. De esta manera, con solo ingresar el legajo o nombre de un dependiente, el área de Recursos Humanos o cualquier responsable de la empresa, puede acceder a los porcentajes de cada sistema de representación. El SIRH también permite exportar e imprimir informes con la información detallada por departamentos, datos que son de libre acceso para cada supervisor o gerente de área que desee conocer en profundidad como se comunica el personal a su cargo; en la búsqueda diaria de una comunicación efectiva y sin distorsiones, superando barreras y adaptándose al destino.

Objetivo: Poner a disposición de los responsables con personal a su cargo, una base de datos que sea de utilidad a la hora de delinear sus estrategias comunicativas.

Destinatarios: Responsables, Team Leaders y en menor medida, Team Experts de IVECO Córdoba.

Tiempos: El crear el módulo de comunicación interna dentro del SIRH demandó 10 días; y la posterior carga de datos, aproximadamente 20 días. Al finalizar la redacción del presente informe los datos ya se encontraban publicados, por lo cual ofrecemos algunas imágenes del SIRH:

TRABAJO FINAL DE GRADO
RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES



En primera instancia, observamos el módulo de Comunicación Interna, junto a los más importantes de Recursos Humanos.



Y en segundo lugar, ya hemos seleccionado un legajo y observamos la información de los sistemas de representación de ese dependiente.

Recursos: Al contar IVECO Córdoba con un sector específico de desarrollo de sistemas informáticos, la actividad se facilitó en gran medida. Los técnicos de sistemas habilitaron en poco tiempo el modulo y, al contar con los datos ya procesados de las encuestas, la carga de información al SIRH comenzó de manera inmediata a cargo del personal de comunicación interna.

Costos: El costo monetario fue nulo, pues las etapas de desarrollo del módulo y carga de datos, fueron efectuadas por personal de IVECO Córdoba como parte de sus funciones diarias.

4.3.3.2 SISTEMA DE REPRESENTACIÓN VISUAL

Como se presentara en la sección 2.6, las experiencias en comunicación de IVECO Córdoba evidencian en los últimos meses, la creación de una serie de herramientas dirigidas esencialmente hacia la comunicación por sistema de representación visual. Nos referimos al sistema de paneles, al house organ “Somos IVECO”, al e-portal, a las actividades de e-mailing interno, a la elaboración de folletos, etc.

Las actividades propuestas para incrementar la efectividad de comunicación dentro del sistema de representación visual, son las siguientes:

FOTO MENSUAL DEL PERSONAL DE CADA DEPARTAMENTO

Esta acción consiste en tomar una vez por mes, una fotografía de cada grupo de trabajo para utilizarla como medio de incentivación que active el acceso voluntario a los canales visuales. Las fotos serán impresas en tamaño A3, papel ilustración full color, luego se enmarcarán y serán colocadas en cada sector de trabajo adjunto a los paneles de comunicación interna. Las mismas fotos pueden ser colocadas también de a pares en el house organ, ocupando el pliego central a

manera de póster; consiguiendo una sección más de carácter social que aumente el interés por la publicación.

Objetivo: Lograr que el personal se acerque más frecuentemente a la zona de paneles y se encuentre más predispuesto a recibir información visual de la empresa.

Destinatarios: Todo el personal interno de IVECO Córdoba.

Tiempos: El tomar las fotografías de todos los departamentos una vez al mes, demandará de una semana de trabajo; las impresiones y enmarcaciones de dos semanas y la colocación de una semana más.

Costos: La toma digital y la colocación de las fotografías no supone gasto, pues será efectuado por personal de Comunicación Interna. Las impresiones de cada imagen, tendrán un costo de \$47,70 por mes; y las enmarcaciones constituyen una inversión única de \$294.

CARTELES ELECTRÓNICOS ALFANUMÉRICOS

La siguiente táctica asegura que el personal Operario capte, de manera rápida y efectiva, cualquier tipo de información que necesite ser comunicada de manera urgente, sin margen de tiempo para diseñar la cartelería y colocarla en los paneles. Este canal estaría al margen de la ubicación del sistema de paneles, situándose en la punta de cada línea de trabajo (terminal lineal por donde avanza el producto), que es el contexto donde los operarios realizan las tareas correspondientes en cada parte del camión. Las personas circulan de un lado a otro de las líneas, por lo que colocar en cada extremo un display electrónico con letras rotativas, asegura la recepción de la información de código visual. Asimismo, cuándo la empresa no necesite realizar publicaciones urgentes, pueden utilizarse estos carteles para difundir otras noticias institucionales, de producción o

por ejemplo, los cumpleaños de la fecha. Serán necesarios 5 carteles electrónicos alfanuméricos, uno por cada punta de línea.

Objetivo: Transmitir informaciones urgentes, que puedan ser captadas por los destinatarios desde su mismo puesto de trabajo.

Destinatarios: Público Operario de IVECO Córdoba que trabaja en las líneas de montaje.

Tiempos: Las cotizaciones, pedidos, pagos y recepción de los carteles, se estiman realizarse en período de dos meses; y la instalación en aproximadamente tres semanas.

Costos: Los 5 carteles supondrán un costo único para IVECO de \$8.500.

FORO WEB PROPIO DE IVECO CÓRDOBA

El que se desarrolla en esta sección, es un instrumento dirigido a los receptores del público administrativo, por ser el único con acceso a PC. Si bien IVECO posee un E-Portal propio, el mismo es de todas las fábricas y unidades comerciales del mundo, por lo que la página principal está confeccionada íntegramente con noticias de las instalaciones de Italia y algunas otras de los demás mercados europeos. Argentina tiene su propia sección y la función de Comunicación Interna está encargada de insertar la información, con notas de carácter institucional o productivo, pero no hay posibilidad de incluir artículos de tono social relacionados al personal de IVECO Córdoba. Por lo tanto, la herramienta ha perdido efectividad y con la creación de un foro web propio de IVECO Córdoba, el staff de Comunicación Interna tiene la posibilidad de incluir secciones como un anecdotario, fotos de reuniones dentro y fuera del ámbito laboral, historias de vida, actividades extra-laborales del personal, logros de los hijos de dependientes, nacimientos y graduaciones de cada familia, etc. Este tipo de contenidos con



seguridad significará un elevado grado de interés hacia una publicación digital, donde la empresa puede intercalar con los artículos sociales, noticias e información institucional (como en el house organ) que tendrá un mayor índice de lectura que en otros canales visuales y seguramente mayores posibilidades de feed-back.

Objetivo: Elevar el interés en los canales de comunicación virtuales de IVECO Córdoba, aumentando la participación de los destinatarios y el feedback.

Destinatarios: Público Administrativo de IVECO Córdoba, que es aquel con acceso a un computador personal.

Tiempos: El diseño del foro se estima en 20 días y la capacitación al personal de Comunicación Interna para su uso, en dos semanas.

Costos: Al no tener el área de Sistemas un especialista con capacidades en diseño web, el foro deberá encomendarse a un proveedor externo. De esta manera los costos serán de \$850 en el diseño y \$120 por la capacitación.

4.3.3.3 SISTEMA DE REPRESENTACIÓN AUDITIVO

RADIO FUNCIONAL IVECO CÓRDOBA

En varios recorridos por la planta industrial de Córdoba se ha podido constatar el hecho de que el personal interno, mientras realiza sus labores diarias, escucha sintonías de radio. Se trata de parlantes o aparatos de radio individual que se colocan en las cercanías de los grupos de trabajo. En las zonas de montaje y debido al constante ruido que se produce durante la producción de planta, los radios pierden alcance, por lo que se observan varios equipos de sonido en cada uno de los sectores de la empresa, para que la mayoría logre el acceso al medio auditivo.



Un inconveniente es la diversidad de frecuencias que logran distinguirse en el mismo sector. Según parece, cada grupo tiene sus gustos musicales y coloca su aparato de radio en la sintonía que más le agrada. A esto se suma la problemática de los altos niveles de volumen que se utilizan en los equipos radiales, tanto es así que algunas estaciones logran oírse desde las afueras del sector de producción.

El planteado aquí, es un aspecto que ya ha sido tratado en numerosas oportunidades por la cúpula de autoridades de IVECO en todo el mundo y la planta de Córdoba no ha sido la excepción. Una política de prohibición en la utilización de radios no es adecuada, en primer lugar porque no se ha comprobado que afecten la productividad del operario y en segundo termino, porque supondría un importante problema de carácter gremial. Lo que sí se hace necesario es la regulación del asunto, poder derribar barreras y convertir la utilización de radios en un elemento que aporte alguna ventaja a IVECO como empresa. Es a partir de aquí donde debemos comenzar a considerar a la radio no como un factor negativo, sino como un posible medio de hacer a la intracomunicación de la empresa más efectiva.

Consideremos las enormes posibilidades comunicativas que traería consigo la creación de una frecuencia de radio funcional para la planta de IVECO en Córdoba. Este canal representaría una oportunidad para dar a conocer y reforzar políticas y valores, anunciar objetivos a cumplir, explicitar normas de seguridad, informar sobre acontecimientos urgentes, etc. Pero la estación debe manejar estos contenidos de una forma sutil y no abundante; lo mejor es entremezclar estas necesidades empresariales con los deseos de entretenimiento que manifiesta el operario durante su trabajo. Incluir noticias de actualidad, de deportes, comentarios del personal, música a elección de los operarios, humor, etc; estos tópicos serán el gran punto de atractivo para que toda la planta escuche la radio de la empresa.

Si bien el proyecto es ambicioso y supone un cambio de costumbres, su aplicación representaría la oportunidad única de gestionar la Comunicación Interna en su faz auditiva, durante toda la jornada laboral y al instante; además de satisfacer con un canal planificado, al personal dominado por el sistema de representación auditivo. Podría plantearse la extracción de todos los aparatos de radio de la planta industrial para la instalación de parlantes que con un volumen medido hagan llegar la frecuencia a oídos de todos.

Para lograr un correcto funcionamiento de este canal será necesario un importante trabajo de concientización hacia el personal, para lograr que abandonen sus costumbres actuales por nuevas prácticas en el ámbito laboral. Este tipo de cambios siempre es traumático y existen quienes se oponen a las nuevas disposiciones. Sin embargo, si el nuevo proyecto es tratado por la empresa de manera responsable y estratégica, es muy probable que se consiga la adopción por parte de todos de este nuevo canal comunicativo que satisfaga las tendencias auditivas. Se deberá ofrecer esta nueva herramienta como una frecuencia radial en la cual los propios empleados de IVECO serán los protagonistas, podrán participar en los contenidos que se transmitan y tendrán la posibilidad de programar las canciones de su agrado. Si se logra una buena aceptación del proyecto y si el producto que se ofrece es realmente de calidad (con buena llegada del sonido, correcta disposición de los parlantes en planta, etc), es probable que el personal acepte de buena voluntad escuchar solamente la estación de radio dispuesta por la empresa.

Para cubrir completamente la sede Córdoba se necesitarán 30 parlantes de 15 W, transformadores, amplificadores y un potente equipo madre del cual se emitan la locución y la música. La voz estará a cargo del personal de Recursos Humanos, que realizará intervenciones de no más de cinco minutos por cada hora de transmisión; y en algún momento del día se ofrecerá la participación de alguna persona del público interno para que relate anécdotas o cuente su historia en la empresa.



Objetivo: Gestionar la comunicación auditiva y brindar un principio de solución al actual problema de las múltiples frecuencias radiales.

Destinatarios: Todo el personal interno de IVECO Córdoba. Los parlantes serán colocados en todos los sectores de trabajo y aquellos que lo requieran (por falta de alcance) podrán contar con dos o más.

Tiempos: La compra y la instalación de la radio demandará dos meses.

Recursos: Los integrantes de Recursos Humanos se encargarán del manejo de la frecuencia radial; recordemos que las intervenciones para comunicaciones oficiales de la empresa deben ser pocas y la mayoría del tiempo deberá transmitirse contenido musical. Las canciones serán almacenadas en una computadora y desde ella se transferirán los contenidos al equipo de radio. Las invitaciones a diferentes personalidades de la empresa para que participen en la radio, también serán efectuadas desde Recursos Humanos. Además, la fábrica cuenta con una amplia estructura de cableado, que facilitará las tareas de instalación.

Costo: El equipo de radio, sus accesorios, los 30 parlantes necesarios y la instalación, representan un costo de \$3.056 (ver detalles en la sección Presupuesto).

4.3.3.4 SISTEMA DE REPRESENTACIÓN KINESTÉSICO

REUNIONES SEMANALES DE DESPACHO ABIERTO

Mediante este programa, los dependientes podrán reunirse una vez por semana durante una hora, con otra persona de cualquier nivel jerárquico. El objetivo es que el individuo tenga la posibilidad de interactuar y mantener un contacto directo con otra persona de la cual esté interesada por la tarea que realiza dentro de



IVECO, por la forma de su trabajo o por el contexto donde desarrolla sus funciones. De esta manera, el personal tendrá la chance de tomar contacto cara a cara, con posibilidades de estrechar la mano y tocar las herramientas de trabajo de aquella persona a la que sienten la necesidad de conocer. Podrán experimentar de primera mano qué sensaciones se obtienen al realizar determinadas funciones y será el momento óptimo para acercarse hacia las personas de IVECO más allá de una relación laboral (lo que a la empresa le resulta por demás provechoso, debido al buen clima laboral que es posible generar).

Una vez a la semana, cualquier integrante de IVECO Córdoba podrá presentar una solicitud en Recursos Humanos, indicando la persona con la que desea reunirse y a qué departamento pertenece la misma. Las reuniones se llevarán a cabo en el puesto de trabajo de la persona escogida y el interesado deberá presentar con antelación un listado de temas sobre los cuales desea enfocar el diálogo. Además, esta actividad puede ser la oportunidad perfecta para consultar dudas y coordinar soluciones que signifiquen la creación de nuevas unidades de trabajo, con la potencialidad de reducir costos productivos y de procesos dentro de la empresa. Es una forma de activar un efectivo feed-back, con comunicación ascendente, descendente u horizontal; y una chance para acercar a los operarios, a los altos directivos, para conocer a la persona, evitar miedos o rencores que puedan registrarse hacia la cúpula de IVECO y elevar la imagen interna del personal.

Objetivo: Propiciar el contacto directo y emocional entre el personal interno de diferentes niveles organizacionales y crear un ambiente para aclarar dudas productivas y generar relaciones personales.

Destinatarios: Todo el personal interno de IVECO Córdoba.

Tiempos: En una semana pueden recibirse las solicitudes para las reuniones, organizar los encuentros y proporcionar a los asistentes una agenda sobre los temas a tratar (los cuales por supuesto no serán excluyentes).

Recursos: El departamento de Recursos Humanos posee todos los medios necesarios, tanto para promocionar la actividad (a través de Comunicación Interna) cómo para organizar las reuniones.

Costos: EL costo de la táctica es nulo.

FERIA ANUAL IVECO CÓRDOBA

La presente táctica está diseñada para reunir en un solo gran evento anual, a toda la familia IVECO de Córdoba. La empresa ha realizado movimientos similares cómo fiestas del día del niño u olimpiadas deportivas que han contado con elevadas tasas de participación y con los cuales el personal se identifica durante prolongados períodos de tiempo. Sin embargo, estas actividades no se repiten periódicamente y no se planifican dentro de ellas estrategias intracomunicativas, por lo que se pierde una inmejorable oportunidad de actuar sobre la imagen interna de los empleados.

Las invitaciones deben extenderse para todos los dependientes y sus respectivas familias, la promoción del evento ha de ser creativa, deberá iniciarse con una antelación de aproximadamente 2 meses al día de la feria y la ubicación del evento será preferentemente dentro del parque industrial de Córdoba. Algunas actividades propuestas para la feria son: exposición de artículos en stands, concurso de canto y baile, carrera de embolsados y juegos varios, etc. Dos meses antes de la fecha pautada, se creará un Comité de Feria Anual IVECO, donde serán invitados a participar dependientes de todos los niveles de la empresa; este grupo tendrá a su cargo la tarea de organización, incluyendo la contratación de animadores, la compra de stands para las exposiciones, el registro de quienes



participarán en cada actividad, la provisión de alimentos, etc. En esta sección solo se presentan algunas propuestas para un evento de tal magnitud, que seguramente pueden ser aumentadas en número y calidad por el Comité de Feria Anual. El objetivo de esta acción es brindar un ambiente donde se contacte todo el personal de IVECO Córdoba y sus familias; este hecho de estar en grupo, el participar de juegos y la posibilidad del contacto físico y emocional, son claras señales de una efectivo canal para desarrollar el sistema de representación kinestésico.

Objetivo: Generar un fuerte sentido de grupo en el personal de IVECO Córdoba y sus familias, elevando la imagen interna hacia la empresa.

Destinatarios: Personal interno de IVECO Córdoba y los familiares directos de cada unos de ellos. En total son aproximadamente 1800 personas.

Tiempos: La organización de la feria y la contratación de los servicios demandará más de dos meses y la preparación del lugar físico, aproximadamente dos semanas.

Recursos: IVECO cuenta con la cantidad y heterogeneidad de individuos suficiente como para conformar un eficiente Comité de Feria, que proponga actividades que sean del agrado de todos. Además se encuentran disponibles los medios de Comunicación Interna para efectuar una promoción masiva del evento. Los stands, la animación y los demás servicios requeridos, serán contratados.

Costos: El valor monetario total de la Feria Anual será de \$3.780 (ver detalles en Presupuesto).

4.3.5 PRESUPUESTO

FOTO MENSUAL DEL PERSONAL DE CADA DEPARTAMENTO

- 14 fotografías grupales (1 por área): Sin costo (a cargo de Comunicación Interna). Frecuencia mensual
- 14 Impresiones A3 full color: \$47,70. Frecuencia mensual
- 14 enmarcaciones tamaño A3: \$294. Gasto único
- Colocación de los cuadros: Sin costo (a cargo de Comunicación Interna). Frecuencia mensual
- Colocación de las fotos como póster en house organ: Sin costo (forma parte del diseño de la revista interna). Frecuencia bimensual

TOTAL: \$ 580.2

CARTELES ELECTRÓNICOS ALFANUMÉRICOS

- 5 carteles electrónicos alfanuméricos con letras rotativas (1 por cada punta de línea), de 75cm X 15 cm, con cable para PC o teclado: \$8500. Gasto único.
- Colocación en altura de los 5 displays: Sin costo (a cargo del departamento de Tecnología, que efectúa las tareas de mantenimiento). Única colocación.

TOTAL: \$ 8.500

FORO WEB PROPIO DE IVECO CÓRDOBA

- Diseño de sitio web con 8 hipervínculos (por la cantidad de secciones): \$850. Gasto único
- Capacitación en html para carga de notas y fotos: \$120. Gasto único
- Fotografía de los hechos a ser publicados: Sin costo (a cargo de Comunicación Interna). Frecuencia semanal.
- Recopilación de información y entrevistas para la confección de los artículos: Sin costo (a cargo de Comunicación Interna). Frecuencia semanal

- Mantenimiento y actualización del sitio: Sin costo (a cargo de Comunicación Interna). Frecuencia semanal.

TOTAL: \$ 970

RADIO FUNCIONAL IVECO CÓRDOBA

- Equipo de Audio Sony, 1600 W de potencia, con micrófono: \$780. Gasto único
- Trafo de línea (transformador adherido al equipo de audio que permite la conexión con los parlantes): \$45. Gasto único
- Amplificador stereo con entrada para sonido y micrófono, 50 W + 50 W de potencia: \$471. Gasto único.
- 30 parlantes de 15 W de potencia cada uno, con driver incluido para conexión con equipo de audio principal: \$1260. Gasto único.
- Instalación de todo el equipo: \$500. Gasto único.

TOTAL: \$ 3.056

REUNIONES SEMANALES DE DESPACHO ABIERTO

- Recepción de Solicitudes: Sin costo (a cargo de Recursos Humanos).
- Coordinación de las reuniones: Sin costo (a cargo de Recursos Humanos).
- Infusión de café o té durante la reunión: Sin costo (a cargo del servicio de comedor, brindado por Nutrición Profesional).

TOTAL: \$ 0

FERIA ANUAL IVECO CÓRDOBA

- Promoción del evento: Sin costo (a cargo de Comunicación Interna). Los gastos en folletos y cartelería están previstos en budget.
- Conformación del Comité de Feria Anual IVECO Córdoba: Sin costo (a cargo de Recursos Humanos).
- Animaciones varias: \$500. Gasto anual.

- 40 Stands de pino, de 2m de alto X 1,5m de ancho X 1,5m de profundidad: \$3.480. Gasto único.
- Refrigerio para 1800 personas (número de dependientes más familiares - Fuente: SIRH -): \$3.780. Gasto anual.

TOTAL: \$ 7.760

HONORARIOS

- Por la realización del Proyecto de Aplicación Profesional se cobrarán \$500 mensuales hasta que culmine el período estipulado para el desarrollo de las tácticas (6 meses)

TOTAL: \$ 3.000

TOTAL DEL PRESUPUESTO

El total de presupuesto, a invertirse en un lapso de 6 meses (ver cronograma de actividades) es de:

\$ 23.866,2

4.3.6 EVALUACIÓN

Ya finalizado el período de implementación podrá observarse si las modificaciones aplicadas en el sistema de comunicación interna han logrado satisfacer las preferencias detectadas durante el análisis de los sistemas de representación.

Se proponen dos métodos para efectuar la primera evaluación una vez transcurridos los primeros siete meses:

- La encuesta, como mecanismo de medición de efectividad de los instrumentos comunicacionales, puede emplearse a los 7 meses de funcionamiento de los canales para obtener la primera retroalimentación. La repetición queda a criterio de los responsables de Comunicación pero lo aconsejable, para evitar que el personal se canse del método y debido a la cantidad de tiempo que demanda, es la aplicación cada 6 meses. La encuesta deberá presentar tópicos donde se mencionen los nuevos canales de comunicación, cuáles son los que más han avanzado y cuáles necesitan más atención en la Comunicación Interna.
- La entrevista para relevar la eficiencia de las tácticas de relaciones públicas internas, debe ser conducida por personal de Comunicación Interna y contendrá preguntas de carácter abierto sobre las preferencias comunicativas de cada individuo. La duración de cada entrevista será de aproximadamente 30 minutos (aunque puede variar de acuerdo a la disposición del entrevistado). Lo recomendable es realizar cada 4 o 6 meses alrededor de 10 entrevistas a personal clave de cada área (a definirse) que puedan representar como se utiliza la comunicación y cuán efectiva es, de acuerdo a las percepciones de cada departamento dentro de IVECO.

4.3.6.1 MODELO DE ENCUESTA

1) ¿Cómo calificaría los cambios en la Comunicación Interna de IVECO?

Cambio	Negativo	Neutro	Positivo
Foto mensual por departamentos			
Carteles electrónicos en puntas de línea			
Foro web (solo a personal administrativo)			
Radio funcional IVECO			
Reuniones semanales de despacho abierto			
Feria anual IVECO			
Publicación de datos de comunicación en SIRH (solo responsables y Team Leaders)			

2) Seleccione la utilización de cada medio comunicativo en los últimos meses

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Paneles				
Carteles electrónicos				
Foro web (solo a personal administrativo)				
Radio funcional				
Reuniones semanales de despacho abierto				

3) Seleccione la efectividad de cada medio de Comunicación Interna

	No Efectivo	Poco Efectivo	Efectivo	Muy Efectivo
Paneles				
Carteles electrónicos				
Foro web (solo a administrativos)				
Radio funcional				
Reuniones semanales de despacho abierto				

4) ¿Marque la frecuencia con que recibe información de IVECO?

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Diaria				
Semanal				
Mensual				
Anual				

4.3.6.2 MODELO DE ENTREVISTA

Nombre:

Cargo:

Fecha:

- 1) ¿Cuál es su opinión sobre los cambios en la Comunicación Interna de IVECO?
(Si es necesario, enumerar)

- 2) ¿Cada cuanto recibe usted información de la empresa? ¿Satisface esto sus necesidades de estar informado?

- 3) ¿Qué medios de Comunicación Interna conoce dentro de la empresa? ¿Cuál es el que usted más utiliza y el que considera más efectivo?

- 4) ¿Cómo definiría la efectividad de los otros medios de Comunicación Interna?
¿Por qué?

- 5) ¿En qué aspectos ha observado cambios positivos con respecto al desarrollo comunicacional interno de IVECO? ¿Qué mejoras deberían realizarse a su criterio?

4.3.7 CASH FLOW

Febrero-Julio 2007							
INGRESOS							
Concepto	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL	2137,7	2657,7	1167,7	9047,7	547,7	8307,7	23866,2
TOTALES	2137,7	2657,7	1167,7	9047,7	547,7	8307,7	23866,2
EGRESOS							
Concepto	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
FOTO MENSUAL DEL PERSONAL							
Impresiones	47,7	47,7	47,7	47,7	47,7	47,7	286,2
Enmarcaciones	294						294
CARTELES ELECTRÓNICOS							0
Carteles Electrónicos Alfanuméricos				8500			8500
FORO WEB							
Diseño web		850					850
Capacitación			120				120
RADIO FUNCIONAL IVECO							
Equipo de Audio	780						780
Accesorios	516						516
Parlantes		1260					1260
Instalación			500				500
FERIA ANUAL IVECO							
Animaciones						500	500
Stands						3480	3480
Refrigerios						3780	3780
HONORARIOS	500	500	500	500	500	500	3000
TOTALES	2137,7	2657,7	1167,7	9047,7	547,7	8307,7	23866,2
FLUJO	0	0	0	0	0	0	0

5. CONCLUSIONES

IVECO Córdoba es una organización con poco camino recorrido en el ámbito de la comunicación interna. Es una empresa que cuenta con directivos de mentalidad abierta y que desde un primer momento brindaron su apoyo, en busca de lograr mayor formalidad y efectividad en la intracomunicación.

La tarea no ha sido sencilla, demandó más de un año de intenso trabajo dentro de la empresa, posicionando a la comunicación interna como una actividad formal, diaria y planificada. Desde un principio, por la formación de quién suscribe y por el potencial propio de la disciplina, las Relaciones Públicas e Institucionales fueron la base de todas las acciones instrumentadas. En este sentido, las problemáticas de comunicación interna que afectan a los públicos dentro de IVECO Córdoba, fueron siempre abordadas desde la perspectiva del relacionista público, incluso para la elección del tema y el desarrollo completo del presente proyecto de aplicación.

La adopción de la Programación Neurolingüística como disciplina de refuerzo, responde a una convicción propia de esta obra, por considerar a las Relaciones Públicas como una disciplina con posibilidades de crecimiento aún inexploradas. Las asociaciones con otros campos de estudio, abren nuevos espacios para el debate sobre la aplicabilidad de dichos conocimientos en el ámbito propio del relacionista público. Esto es lo que pretendimos lograr aquí: brindar una primera aproximación entre dos disciplinas, que con algo de suerte encenderá el debate e impulsará el trabajo de otros profesionales, que perfeccionen la conjunción. En este sentido, los contenidos de este estudio son discutibles y deben tomarse como una observación de tendencias, a través de un instrumento de medición que pretende efectuar mediciones lo más precisamente posible, siendo diseñado especialmente para la ocasión y la empresa en cuestión.

En este proyecto, la comunicación interna e intracomunicación (comunicación interna planificada), representan el ámbito de actuación dentro de IVECO; los públicos internos son los destinatarios de las acciones aquí propuestas; la

TRABAJO FINAL DE GRADO
RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES



disciplina madre de la obra, en cuanto a diagnóstico e implementación, son las Relaciones Públicas; y finalmente, la Programación Neurolingüística es un campo de estudio auxiliar, que brinda algunos de sus conceptos e hipótesis a fines de dilucidar el tema en cuestión.

Finalmente, deseamos mencionar que las tácticas de Relaciones Públicas que se han recomendado, pretenden aportar soluciones direccionadas hacia las tendencias relevadas, teniendo en cuenta problemáticas comunicativas reales de IVECO Córdoba en la actualidad, como la saturación de frecuencias radiales dentro de la fábrica.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Avilia Lammertyn, Roberto. *Relaciones Públicas – Comunicación Integradora*. Buenos Aires: Editorial Imagen, 1997.
- Barquero Cabrero, José Daniel. *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad 4ª Edición*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2005.
- Black, Sam. *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2001.
- Crissien Castillo, Jhon Orlando. *Revista Escuela de Administración de Negocios N°50*. Colombia: Comité Editorial, 2004.
- Elías, Joan; Mascaray, José. *Más allá de la Comunicación Interna – La Intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA, 1998.
- Flores, Miryam. *Revista Educación Integral, Reflexiones y Experiencias N° 5*. Venezuela: Universidad Nacional Abierta, 2002.
- Hovland, Carl J. *Persuasion and Persuability*. Yale: University press, 1959.
- Villafañe, Justo. *Imagen Positiva – Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Barcelona: Editorial Pirámide, 1998.