

Trabajo final de graduación

Modalidad PAP

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales



La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina.



Sandra Cristina Neller

VRPI01699

Resumen:

A lo largo de la historia las Organizaciones han ido mutando con la finalidad de adaptarse a los cambios políticos, culturales y sociales del entorno. Uno de los elementos fundamentales en este nuevo devenir ha sido la comunicación en todos los sentidos, hacia adentro de la empresa como hacia afuera, involucrando así a todos los públicos.

La comunicación ha ido convirtiéndose en una de las herramientas fundamentales a nivel estratégico para lograr alcanzar las metas, diferenciarse y posicionarse. Es entonces una de las claves fundamentales para el éxito de cualquier organización que piense en futuro.

Es primordial tener en cuenta que la comunicación deberá formar parte de la estrategia general del negocio y será esta la que armonice cada una de las unidades que conforman a la organización así como ha de convertirse en la guía de cada uno de los pasos a dar.

Este trabajo tiene como tema central la gestión de la comunicación interna de Hewlett Packard Argentina y podrá, mediante su lectura, descubrirse en una primera etapa y mediante métodos de investigación de tipos exploratorios, descriptivos, cuantitativos y cualitativos, los puntos débiles o faltantes para lograr una comunicación interna que logre el impacto deseado.

Luego, avanzando en la lectura, nos encontraremos con el plan de Relaciones Públicas e Institucionales que nos señalaran los métodos y tácticas para la optimización y consecución de los objetivos para el éxito de la comunicación interna dentro de HP Argentina.

Abstract:

Throughout history, the organizations have been changing in order to adapt to the political, cultural and social changes in the environment. One of the key elements in this new evolution has been communication in every way, into of the company and out, thus involving all audiences.

The communication has become one of the key tools to achieve strategic level to obtain the goals, differentiate and position. Then communication is one of the fundamental keys to the success of any organization to think of the future.

It is essential to note that the communication should be part of the overall business strategy and will be the harmonizing each of units that make up the organization and has become the guide to each of the steps give.

This work has as its central theme the management of internal communication of Hewlett Packard Argentina and can, by reading, discovered at an early stage and through research methods of exploratory, descriptive, quantitative and qualitative type which are the weaknesses or missing for reach internal communication that achieves the desired impact.

Then, progress in reading, we will find the plan of Public and Institutional Relations that will point us the methods and tactics for optimization and achieving the objectives for successful internal communication within HP Argentina.

Índice:

	Página
1. Introducción.....	7
2. Tema	10
Objetivos de Investigación.....	11
Justificación.....	12
3. Marco Referencial Institucional.....	15
Marco Contextual.....	27
4. Marco Teórico.....	34
Las Relaciones Públicas	35
Organización.....	36
Comunicación.....	37
Relación entre comunicación y Organización.....	39
La Comunicación de la empresa como Comunicación Integrada.....	39
Comunicación Interna.....	40
Tipos de comunicación.....	43
Comunicación Formal e Informal.....	44
Funciones y Efectos de la Comunicación Interna.....	44
Acciones de comunicación Interna.....	46
Diagnóstico de la Comunicación Interna.....	49
Funcional.....	51
Objetivos diagnóstico funcional.....	51
Cultural.....	52
Objetivos del diagnóstico cultural.....	52

Categorías de análisis del diagnóstico cultural.....	52
La cultura Organizacional.....	53
Públicos o Grupos de Interés.....	56
Público Interno.....	57
Síntesis.....	57
5. Diseño Metodológico.....	59
Instrumentos de recolección.....	60
Entrevista (ficha 1).....	65
Cuaderno de Campo (ficha 2).....	66
Guía de Análisis (ficha 3).....	68
Cuestionario (ficha4).....	70
6. Diagnóstico	72
Exposición de datos Cuestionario.....	73
Análisis de datos Cuestionario.....	82
Exposición de datos Entrevista.....	86
Análisis de datos Entrevista.....	93
Exposición de datos Observación.....	95
Análisis de datos Observación.....	99
Exposición de datos Análisis de contenido.....	102
Análisis de datos Guía de Análisis.....	104
Consideraciones Finales.....	106
7. Propuesta de Intervención	110
Introducción.....	111

Análisis de factibilidad.....	112
Objetivo General de Intervención.....	113
Propuesta	113
8. Estrategias y tácticas.....	114
Programa 1: “Campaña los años cuentan”.....	115
Programa 2: “FM HP y vos”.....	118
Programa 3: “HP hoy, mañana y siempre”.....	120
Programa 4: “Desayunos con HR”.....	122
Programa 5: Implacment.....	123
Programa 6: “Cada paso cuenta”.....	124
Diagrama de Gantt.....	126
9. Presupuesto	127
10. Evaluación global del plan	129
11. Conclusiones.....	132
12. Bibliografía.....	135
13. Anexos.....	139

1. Introducción

Introducción:

El objetivo principal de las Relaciones Públicas es generar un vínculo fortalecido y continuo entre la Organización, la comunidad donde está reside y sus públicos. Para ello desarrolla planes basados en estrategias y procedimientos que permitan alcanzar el objetivo planteado, la comprensión y aceptación pública.

Desde las Relaciones Públicas e Institucionales estamos totalmente convencidos que para lograr el éxito empresarial es fundamental la comunicación. Para que esta sea efectiva debemos partir del conocimiento profundo de aquel público al que queremos alcanzar, en este caso en particular, será el público interno a través de la comunicación interna. No debemos olvidar que es una función estratégica y es por esto que debe gestionarse de igual forma que el resto de las políticas estratégicas que asuma la compañía.

La comunicación interna, es toda aquella que circula dentro de la organización, llegando a cada uno de los miembros y que nos permite conocer a los recursos humanos y que éstos comprendan las políticas institucionales, las metas, los objetivos, etc., se mantengan informados, integrados y motivados logrando de este modo el éxito no solo organizacional sino también personal. Para ello se utilizarán todos los medios de comunicación disponibles. No debemos olvidar que la comunicación se desarrollará en forma bidireccional, lo que implica que será dirigida a un público, sea este interno o externo, pero a su vez se estará sumamente atento a las necesidades del mismo. Este feedback o retorno es el que nos permitirá saber cuál es la situación actual y así realizar todas las modificaciones necesarias a nuestro plan.

En este proyecto se realizará un diagnóstico de la comunicación interna con el cual podremos saber cuál es la situación o estado actual en temas como la cultura y el clima organizacional, medios de

comunicación, flujo de la comunicación, etc. y en base a estos datos lograremos conocer el funcionamiento al interior de la empresa para luego aplicar un plan adecuado a los objetivos que se desean alcanzar.

El proyecto está dividido en 2 fases o partes, durante la primera parte del mismo nos encontraremos con la definición del tema que ha llevado a esta investigación y los objetivos que se desean alcanzar durante dicha labor.

El Marco Teórico permitirá conocer todos los conceptos y pasos por los que se deberá avanzar, para después sumergirse en el diseño metodológico que muestra las herramientas que utilizaremos durante el trabajo de campo para la recolección de la información.

La información recolectada será expuesta a evaluación mediante el análisis de los datos recolectados y se expondrán las conclusiones al respecto.

Finalmente, y durante el desarrollo de la segunda parte, encontraremos la presentación del proyecto de aplicación profesional y el análisis de factibilidad, que dejara ante nuestros ojos las posibilidades de aplicación del mismo.

Se presentarán los objetivos de intervención y nos encontraremos en condiciones de determinar cuáles serán las estrategias y las tácticas que deberemos llevar a cabo para la concreción y consumación de los objetivos planteados y resolución de aquellos fallos detectados. Podremos en esta etapa observar un diagrama de Gantt para especificar los tiempos tanto de planificación como de implementación y evaluación de los programas propuestos. Por último el presupuesto necesario para el desarrollo del plan.

2. Tema

Tema:

La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina.

Objetivos:

Objetivo General:

- Diagnosticar la gestión y procesos de comunicación interna en la empresa Hewlett Packard Argentina

Objetivos específicos:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Detectar los principales aspectos que definen y caracterizan la cultura de la Organización.
- Determinar la percepción del público interno sobre los atributos, la visión, la misión y los valores Organizacionales.
- Detectar las preferencias y necesidades comunicacionales del público interno de la empresa.

Justificación:

Vivimos en un mundo globalizado en el que la comunicación es fundamental y son las Relaciones Públicas quienes llevarán a cabo, mediante diferentes métodos, esta comunicación hacia dentro y hacia fuera de la organización permitiendo forjar lazos entre empresas, países, etc.

Hoy en día las Relaciones Públicas constituyen el arma con la cual la empresa puede salir al mundo a mostrar quién es y a qué ha venido, es la forma de competir y de mostrarse única, diferente, con historia, con espíritu. Una empresa que no utilice los servicios, las ventajas y herramientas de las Relaciones Públicas tendrá grandes dificultades para su desarrollo puertas adentro y hacia afuera.

La comunicación en la actualidad es vital, ya que quien no comunique o no lo haga bien hoy día, está destinado al fracaso. Estamos constantemente siendo bombardeados por información, hay demasiada competencia y demasiada saturación, entonces la comunicación es una forma de diferenciación. En un entorno tan dinámico los cambios e innovaciones son moneda corriente. Las nuevas tecnologías provocan un fenómeno de rápida obsolescencia. Hoy se trata de ser rápidos y flexibles, de anticiparse a los cambios y para ello se requiere un sistema de información adecuado e integrado. Contamos con nuevos medios que facilitan la comunicación interna, estos son, por ejemplo, wikis, intranets, blogs, etc. que fomentan el proceso de comunicación de información entre todas las partes de la organización de forma rápida y sencilla.

La comunicación, además, como eje central de todos los procesos laborales de cualquier organización, permite que haya mayor efectividad y productividad tanto al interior como al exterior de la misma. Es muy importante para lograr la apropiación de las políticas corporativas por parte de los integrantes, por lo tanto, todas sus actividades estarán orientadas al cumplimiento de un objetivo claro y común, establecido en el direccionamiento estratégico de la misma. Esto

aplica a absolutamente todas las organizaciones sin distinción del sector al que pertenezca, tamaño, etc.

Se debe tener en cuenta que la evaluación de los procesos que se ejecutan en la organización, así como el funcionamiento, debe ser constante para identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones estratégicas que generen cambios positivos. Para esto contamos con la auditoría interna por medio de la que elaboramos un diagnóstico que nos permite conocer el estado en el que se encuentran los sistemas de comunicación al interior de la organización, su aplicación debe ser constante para así evitar inconvenientes (ser proactivos) y no para actuar en forma reactiva cuando el problema ya está presente y solo queda resolverlo.

Sin embargo muchas organizaciones no aplican el diagnóstico como debieran, en forma preventiva, sino más bien para uso correctivo, es decir se aplica solo cuando se percibe la falla en el sistema y la organización se ve de alguna manera afectada.

La empresa Hewlett Packard (HP) es una organización muy grande, que cuenta con un enorme capital humano, y depende de este capital humano y las relaciones mutuas que se establezcan para coordinar los esfuerzos y así conseguir los objetivos planteados. Para lograr estos puntos es necesario que los miembros de la organización se reconozcan en ella, se sientan orgullosos y los objetivos de la organización se fundan en los objetivos personales. Todo esto solo se puede conseguir mediante una buena gestión de la comunicación que llegue a todos y mantenga vivos los sentimientos de pertenencia y recuerden y refuercen la visión y misión que la empresa tiene.

Hewlett Packard en este momento se encuentra de cara a un gran cambio, este cambio es la separación en dos compañías que funcionarán en forma totalmente independiente pero que conservaran su capital humano, motivo por el cual es necesario fortalecer estos lazos que unen a

la empresa con sus empleados y también mantenerse activo en la memoria de cada uno de los miembros. Es un momento de incertidumbre donde la mayor herramienta para mantener la calma y romper con cualquier rumor o idea adversa es la comunicación clara y efectiva.

Por todo lo expresado es sumamente necesario realizar un diagnóstico que pueda situarnos en el hoy de la empresa, buscando un mañana mejor por medio de la comunicación, sabemos que la satisfacción de los miembros es directamente consecuente con una empresa exitosa. La armonía, el consenso, la productividad y el éxito están ligados al mantenimiento de los objetivos en común, los valores, las creencias y esto solo puede lograrse a través de una comunicación interna constante, directa, efectiva y sincera.

Deben estar implicados todos los estamentos de la Organización, empezando por la dirección, que debe apoyar al máximo el desarrollo de sistemas y medios que favorezcan y permitan el flujo constante de información.

Sera el Relacionista Público quien detecte los problemas, conflictos, y trabaje en el diseño de técnicas efectivas que permitan resolver estas particulares situaciones buscando el bien común y la armonía dentro de la empresa. Sera quien perseguirá y mejorará la comunicación interna en pos de lograr la identificación de los empleados con la compañía y que de esta forma cada uno de los miembros refleje/proyecten la imagen corporativa.

3. Marco de referencia

Institucional

Marco de Referencia Institucional:

Hewlett Packard, más conocida como HP, es una de las mayores empresas de tecnologías de la información del mundo, según ellos se definen, siendo estadounidense y con sede en Palo Alto, California. Fabrica y comercializa hardware y software además de brindar servicios de asistencia relacionados con la informática. La compañía fue fundada en 1939 por William Hewlett y David Packard, y se dedicaba a la fabricación de instrumentos de medida electrónica y de laboratorio. Actualmente es la empresa líder en venta de computadoras personales e impresoras en el mundo.

Tiene operación en América, Europa, Medio Este, África, Asia Pacifico, Japón.

HP en Argentina abrió sus puertas en 1967 y se ha posicionado como una de las empresas líderes de tecnología en el mercado Argentino, ofreciendo productos, servicios y soluciones de excelencia para una amplia gama de clientes, desde corporativos hasta usuarios finales, en base a sus declaraciones.

Posee edificios situados en Buenos Aires, tanto en Capital federal como en provincia. Su último edificio fue inaugurado en Córdoba en el año 2010, con el fin de incrementar su capacidad de exportación de servicios a distintas geografías del mundo como las Américas, España, Italia y Reino Unido. Desde el inicio de este proyecto la compañía ha incrementado su nómina de empleados un 25% desde enero de 2011 hasta la fecha.

Actualmente, HP Argentina ofrece productos y servicios para diferentes industrias, tales como Banca, Entretenimiento, Salud, Retail, Automotriz, Seguros, Transporte & Logística, Sector Público, Oil & Gas, Minería y Telecomunicaciones, entre otras. Además, cuenta con más de 2500 empleados distribuidos en las distintas ciudades donde se encuentran sus oficinas en Argentina.

El 6 de octubre de 2014, Hewlett-Packard anuncio su división en dos firmas que cotizarán de manera separada en el mercado de valores, con lo que su negocio de computadoras e impresoras operará independiente de su unidad de servicios y equipos corporativos. La compañía con las impresoras y las computadoras personales se llamará HP Inc.; en tanto que la firma con los servidores, equipos de almacenamiento y redes, programas de cómputo y servicios para terceras empresas se llamará Hewlett-Packard Enterprise.

Definen que la separación tiene como fin optimizar la operación de ambas unidades de negocio, creando al mismo tiempo dos empresas con capital suficiente para estar dentro del Fortune 500 y tomar decisiones de manera independiente.

A pesar de constituirse y situarse como una empresa de enorme poderío tecnológico es imposible hallar información en la web que nos permita conocer cuál es su Visión, Misión, Objetivos, etc. Podemos señalar que la mayoría de las páginas donde encontramos la historia o los objetivos corporativos marcados y señalados por sus fundadores, se encuentran en Inglés.

"Es necesario que las personas trabajen juntas al unísono en pos de objetivos comunes y eviten en todos los niveles trabajar en metas contrarias si desean obtener lo mejor en eficacia y logros."

Estas son las palabras de Dave Packard

- Valores compartidos de HP:

La confianza y el respeto de los individuos:

Trabajamos juntos para crear una cultura de inclusión basada en la confianza, el respeto y la dignidad para todos.

Logro y la contribución:

Nos esforzamos por la excelencia en todo lo que hacemos; La contribución de cada persona es fundamental para nuestro éxito.

Resultados a través del trabajo en equipo:

Nosotros colaboramos con eficacia, siempre buscando formas más eficientes para servir a nuestros clientes.

Innovación significativa:

Somos la empresa de tecnología que inventa lo útil y lo significativo.

Integridad sin compromisos:

Somos abiertos, honestos y directos en nuestras relaciones.

- Objetivos Corporativos de HP:

La lealtad del cliente:

Nos ganamos el respeto y lealtad del cliente al ofrecer consistentemente la más alta calidad y valor.

Beneficio:

Logramos beneficios suficientes para financiar el crecimiento, la creación de valor para nuestros accionistas y lograr nuestros objetivos corporativos.

Crecimiento:

Reconocemos y aprovechamos las oportunidades de crecimiento que se basa en nuestras fortalezas y competencias.

Liderazgo de mercado:

Somos líderes en el mercado mediante el desarrollo y la entrega de útiles e innovadores productos, servicios y soluciones.

Compromiso con los empleados:

Demostramos nuestro compromiso con los empleados mediante la promoción y gratificación en función del rendimiento y la creación de un ambiente de trabajo que refleje nuestros valores.

Capacidad de liderazgo:

Desarrollamos líderes en todos los niveles que alcanzan los resultados del negocio, ejemplifican nuestros valores y nos llevan a crecer y ganar.

Ciudadanía global:

Cumplimos con nuestra responsabilidad con la sociedad por ser un activo económico, intelectual y social de cada país y comunidad donde hacemos negocios.

A todo empleado nuevo le brindan un curso introductorio donde se desarrolla una charla para acercarlos a definiciones como cultura, estrategia, diferencia entre grupos o unidades de trabajo local y unidades con función global (cruzando las fronteras). Este es el único momento en el que el empleado tiene contacto con esta información, de aquí en adelante no se hace ninguna clase de refuerzo ni de recordatorio, tampoco seguimiento.

- Estrategia:

Ser líder en el mercado de infraestructura, software y servicios para ayudar a nuestros clientes a ejecutar su IT sin problemas en el nuevo estilo de negocios.

- Funciones de los diferentes grupos:

Business Groups (BG)

- Enterprise Services (ES)
- Enterprise Group (EG)
- Software
- Financial Services

Global Function Areas (GFA)

- Technology & Operations
- Corporate Strategy
- Human Resources
- Finance
- Operations
- Other

Definen cultura como “Acciones, Creencias, Valores, Comportamientos, Ambiente”

Y sus valores son:

“Creemos en el poder de la colaboración y en las relaciones a largo plazo con clientes, y socios y entre nosotros.

Nos emponderamos de la acción. Somos Proactivos.

Innovamos con soluciones creativas y prácticas.”

Meg Whitman es la presidente y CEO de la compañía, su residencia es en Palo Alto, California, Estados Unidos.



Fuente: HP

El organigrama para Argentina:



Fuente: HP Argentina

 **JORGE RIDIERO**
EG APUY

 **WALTER VALLE**
EG HW Generalist

 **ANDREA MAZZOLA**
PBM

 **FABIAN MANFREDI**
SERVERS

 **MARCELO FERNANDEZ**
HP SD

TBD
HW Generalist

 **JORGE FINARDI**
PBM

 **NORBERTO BRIGNONE**
SERVERS

 **IVANA KRISTOFF**
HP SD

 **GABRIEL PEREZ CASTRO**
HG HW Generalist

 **DANIEL SAVASTANO**
PBM

 **OSCAR LEHMAN**
SERVERS

 **DAMIAN DAVICCO**
HPN

 **MATIAS PLACONA**
SERVERS

 **RAMIRO GONZALEZ**
HPN

 **ANDRES BOTTO**
Finance

 **JIMENA ROVEDA**
Human Resources

Fuente: HP Argentina

TECHNOLOGY SERVICES

 **ROBERTO PALADINI**
TS Manager

 **HERNAN BARRUSO**
TS Support

 **GONZALO LUMERMAN**
TS Consulting

 **ANDREA AGOSTINELLI**
TS PBM

 **ALFREDO CARRIN**
GSD

 **DAMIAN WANGEL**
GSD Supply Chain

 **VIVIANA CATTANEO**
Customer Operations

 **ELISA KAMIYA**
FINANCE

 **JIMENA ROVEDA**
HR

Fuente: HP Argentina

TS SALES



ROBERTO PALADINI
TS Manager

TS SUPPORT



HERNAN BARRUSO
TS Support

TS CONSULTING



GONZALO LUMERMAN
TS Consulting

TS DELIVERY



ALFREDO CARRIN
TS Delivery

-  Group lead
-  Direct report
-  Secondary report
-  Indirect report

GABRIEL ASPARCH
Foundation

PABLO LABRADOR
Installation

DANIEL FRANCO
Solution

DAMIAN WANGEL
Supply Chain

Fuente: HP Argentina

La comunicación interna es en su mayoría por medio del email, los mismos son de tipo formal, gran cantidad de ellos en inglés, pero en ningún momento se fomenta la cultura, la misión, la visión de la compañía, cuando estos temas se tratan, en algún correo, son puntualmente los objetivos de la unidad de negocios en cuestión. No se explotan las carteleras ni prácticamente ningún otro medio de comunicación o acercamiento al empleado.

Todo el personal de la empresa cumple jornada completa de trabajo de lunes a viernes, pero no hay control estricto en cuanto al horario de ingreso y egreso de los mismos, la compañía es sumamente flexible en referencia a este tema. Es flexible también en cuanto a la vestimenta de los empleados, no se exige vestir saco y corbata o ningún tipo de uniforme, por supuesto se debe utilizar el criterio al momento de elegir que ponerse ya que existe un constante contacto de ciertos empleados con clientes.

Los logos utilizados por la empresa han ido cambiando a través de los años como así también los slogans:



Año: 1941



Año: 1946



Año: 1967



Año: 1968



Año: 1979



• Año: 1999



Año: 2007

Fuente: HP Argentina

Año 2012:



Fuente: HP Argentina

Ha utilizado Slogans como:

Make it matter

HP Way

Get Smart

HP Invent

Pueden verse pegados en ingresos a ascensores, ingresos a pisos, en lapiceras, lápices, etc.

Siendo una empresa tecnológica proveedora no solo de dispositivos sino también de personal, call centers y software, su relación con el gobierno es amplia, también con la comunidad en general a través ya sea de sus equipos denominados de consumo, que son los equipos dirigidos a las personas en general, sino también con la comunidad empresarial proveyendo a las mismas de equipamiento para empresas como así también personal capacitado y software de gestión.

Uno de los ejemplos claros de relacionamiento con el gobierno ha sido durante las elecciones ya que es HP quien provee los equipos, tecnología y software para la recolección de los datos electivos.

Administra y maneja toda la tecnología que hoy utiliza por ejemplo Arcos Dorados (Mc Donalds) entre otras muchas cuentas.

También cuenta con una importante cantidad de proveedores no solo de materiales de oficina, sino también de personal como es el caso de personal de limpieza. El trato con los proveedores es muy abierto y flexible. Para aquellos que brindan servicio constante en las oficinas, como el ejemplo dado del personal de limpieza, cuenta con prácticamente todos los beneficios que los mismos empleados HP, con ciertas restricciones.

Marco Contextual:

La empresa HP nace en Estados Unidos, en Palo Alto, en el año 1939 de la mano de William Hewlett y David Packard, dos compañeros y estudiantes de la Universidad de Stanford. En el garaje de su casa construyeron un oscilador de audio (instrumento de prueba de sonido electrónico) y así iniciaron esta carrera que los llevo a constituirse en una de las empresas de tecnología más grande del mundo.

Ya en 1968 diseñaron la primera calculadora manufacturada por HP que se encuentra en la sede de HP en Palo Alto en exposición.

Ingresaron al campo de las computadoras en 1966 cuya aplicación era el análisis de los datos obtenidos por los instrumentos HP.

En 1972 ingresa en la informática comercial, y no detiene su camino hasta la actualidad.

En 2002 adquiere Compaq Computers por 20.000 millones de dólares.

En 2008 HP compra la empresa EDS de servicios informáticos por 13.900 millones de dólares con aproximadamente 310.000 trabajadores en más de 170 países.

En 2009 adquiere la empresa 3COM que fabrica productos de networking por 2.700 millones de dólares, según la organización con la intención de impulsar su división de comunicaciones, especialmente en China.

HP desembarca en Argentina en 1967, un 18 de diciembre habiéndose posicionado como una de las empresas líderes en tecnología en el mercado argentino, ofreciendo, productos y servicios a una amplia gama de clientes, desde usuarios finales hasta grandes corporaciones.

Actualmente cuenta con 4 instalaciones en el país distribuidas en Buenos Aires y Córdoba.

Buenos Aires cuenta con 2 edificios, uno de ellos sito en Montañeses 2150, Belgrano, Capital Federal y el otro en Arias 1851, Núñez, Capital Federal.

Córdoba también cuenta con 2 edificios ubicados uno en frente del otro en el polo tecnológico del lugar. Sito en Av. La voz 7050, Córdoba.

La nómina actual de empleados es de aproximadamente 1500 (Buenos Aires 900, Córdoba 600).

Su público objetivo es extremadamente amplio ya que su alcance como empresa en el área de tecnología es muy grande. No solo tiene como llegada a cualquier individuo que conforme la sociedad, ya que hoy en día la computadora personal se ha convertido en un bien no solo de una generación sino que de toda persona que quiera mantenerse activa y actualizada. También las empresas o todo aquel grupo que requiere de algún tipo de informatización, es automáticamente

un nuevo posible cliente o público al que acercarse. Quien hoy no este mínimamente informatizado está quedando relegado o fuera de servicio.

La organización cuenta con una política basada en el cuidado del medio ambiente y de la salud de las personas y para ello realiza campañas y participa en obras de bien público como por ejemplo la clasificación de alimentos colaborando con el banco de alimentos, participando de la fundación Caminando Juntos por ejemplo en la escritura de libros para la biblioteca para personas ciegas o discapacidad visual, plantación de árboles en costanera, etc.



Clasificación masiva de alimentos ¡El Banco de Alimentos nos necesita!



Video de Banco de Alimentos

"Tuve la oportunidad de participar en esta iniciativa y no solo encontré de gran ayuda para la fundación nuestra participación, sino que además noté

que muchos alimentos se tiran a la basura dado que no se llegan a clasificar y entregarse antes de la fecha de vencimiento. Cuantas más personas participemos, más rápido se podrán despachar los productos; los cuales en muchos casos vienen con un tiempo de entrega muy corto antes de que los saquen de circulación" -

Hugo Bertini, Voluntario.

Te invitamos a sumarte a la actividad de clasificación de alimentos con el objetivo de controlar los víveres donados al Banco y garantizar así que sean aptos para el consumo de los beneficiarios de las 679 organizaciones con las que ellos trabajan.

¿DÓNDE?

Sede Banco de Alimentos – Luis María Drago 5530, Munro.

¿CUÁNDO?

Miércoles 21 de octubre, de 9:30 a 12:30 hs.

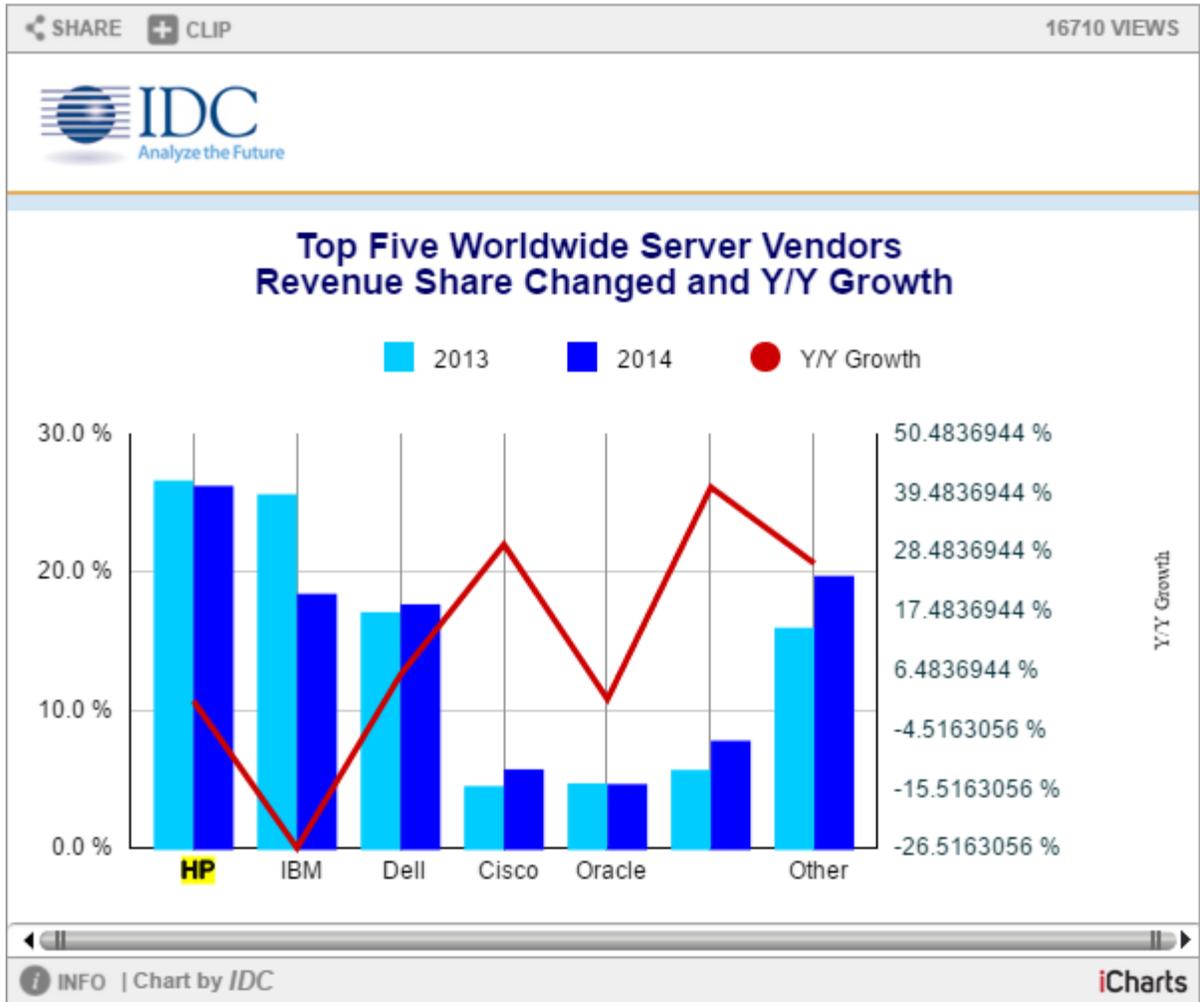
Argentina encara los desafíos de la modernización tecnológica con algunas dificultades, debido a grandes obstáculos contextuales como las fluctuaciones de la economía y las trabas existentes hasta hace apenas un par de meses al comercio exterior. Así, las empresas argentinas se alinean con las tendencias tecnológicas a niveles un poco más lentos que sus pares en la región, aunque con gran margen de aprovechamiento de acuerdo a las cifras.

La principal competencia en Argentina para HP a nivel impresión es Epson, con quien hace ya muchos años lleva una constante y fuerte lucha por ganar el mercado. La principal batalla se genera a nivel cartuchos y sus costos para el reemplazo.

A nivel notebooks o computadoras personales su principal competidor es DELL y Lenovo, que cada vez avanza más en la obtención de clientes dado que sus productos son más económicos, un elemento sumamente llamativo para una gran parte de la población dada la situación económica actual del país. Para aquellos que siguen buscando una firma detrás de lo que compran o cierto nivel sigue siendo atractiva la firma HP con su renombre internacional.

En cuanto a networking la gran pelea es contra el monstruo de CISCO, empresa con muchos años y experiencia en redes.

A nivel servidores y equipamientos organizacionales esto es lo que podemos ver en el movimiento de mercado: HP lidera con el 26,5% de los ingresos de la participación de mercado, IBM le sigue, con el 18,2% de la participación en los ingresos, Dell sigue en tercer lugar, con 17,8% de la participación en ingresos, Cisco y Oracle tienen respectivamente participaciones del 6,2% y 4,1%.



Stolarski, K., Eastwood, M., Shirer, M. (2015). Overall Server Market Standings, by Vendor. Recuperado de <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS25461815>

En cuanto al software y la exportación de servicios la Argentina tiene más calidad que cantidad.

Desde hace años, factorías y desarrolladoras de programas informáticos advierten que la escasez de talento es un techo difícil de atravesar, situación que puso un límite al desarrollo.

En el negocio del software global faltan, sobre todo, ingenieros y técnicos especializados en el arte de la programación. Según un relevamiento de la CESSI, el parque de empresas pasó de 1.852 a

4.288, lo que representa un crecimiento de 132%. Hoy, el sector contabiliza 77.400 empleados, casi cuatro veces más que en 2003. Y se incrementaron las ventas internas medidas en dólares (235%), y las exportaciones (424%).

En Argentina la inversión promedio es del 0,8% del PBI. En nuestra industria representa un 5 / 6%, casi tanto como en los países desarrollados.

La ampliación de la infraestructura global de las telecomunicaciones originó el negocio de ofrecer diferentes servicios basados en el conocimiento desde la Argentina, un negocio cuya facturación anual ronda los US\$5.800 millones anuales, lo que lo posiciona como el tercer rubro exportador, detrás de la agroindustria y el automotor, según indica un relevamiento de Argencon, la cámara sectorial.

En esta liga juegan varias multinacionales de la consultoría, como Accenture, IBM y EDS (que pertenece al grupo de Hewlett-Packard), y el negocio consiste en ofrecer al mundo contadores, ingenieros, administradores de empresas, licenciados de todo tipo y hasta psicólogos a todo el mundo. Argencon estima que el sector triplicará la facturación en la próxima década Kantor, d. (2016). Los cinco negocios que definirán el perfil productivo del país. *Clarín 70 aniversario*.

Recuperado de <http://70aniversario.clarin.com/ieco/#entrevistas>

Todo esto nos lleva a pensar que el mercado informático y de servicios es una de las fuerzas que impulsan el desarrollo e impactan muy fuerte en la economía del país.

El ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina, Lino Barañao, afirmó que la innovación es la clave para el crecimiento sostenible y recalco la necesidad de profundizar la cooperación entre los sectores público y privado para fomentar el desarrollo con inclusión social, destacando la creación de sinergias entre la ciencia y el sistema productivo.

El impacto de la tecnología en la economía altera los patrones de integración y comercio. Inteligencia Artificial, robótica, Impresoras 3D, realidad virtual, etc. Son fenómenos que ahora están desafiando las reglas clásicas del intercambio de bienes y servicios. Las tecnologías disruptivas tienen una enorme capacidad transformadora pero, al mismo tiempo, plantea desafíos inesperados para el empleo, la producción, el comercio, etc.

Es fundamental para Argentina, a nivel económico, competitivo, de desarrollo, el rol que ejercen las empresas tecnológicas que suman al mercado personal capacitado y competitivo e innovaciones.

4. Marco

Teórico

Marco Teórico:

Las Relaciones Públicas:

Las Relaciones Públicas se encuadran dentro de las disciplinas comunicacionales. Y su actuación depende en forma soberana de interpretar, planificar y poner en práctica un sistema de retroalimentación permanente entre las organizaciones y sus grupos de interés. (Avilia Lammertyn, 1999).

Las Relaciones Públicas son en la actualidad la más importante estrategia de comunicación de mediano y largo plazo para lograr opiniones favorables de los distintos públicos con los que una entidad interactúa. Dentro de su accionar se encuentran las llamadas comunicaciones institucionales, las acciones de imagen corporativa, las funciones de asuntos públicos, lobbying, relaciones comunitarias, prensa y otras similares. Desde el personal hasta los clientes, pasando por los proveedores, accionistas y distribuidores, distintos grupos de personas reciben constantemente mensajes que van conformando en sus mentes una imagen de la organización. Alcanzar una opinión positiva en ellos es la misión estratégica de la comunicación institucional. Las Relaciones Públicas surgieron como una necesidad de la sociedad en los tiempos modernos.

Los profesionales de las RR.PP. trabajan buscando obtener la buena voluntad de los públicos para sus productos, organizaciones y personas que las representan, logrando publicar sus conceptos en los canales de comunicación sociales y en aquellos medios que sean de interés para los receptores a los que se orienta la comunicación. En general, los mensajes son insertados dentro del contexto editorial del medio, no como la publicidad, sino integrados al contenido del medio en general, lo que los hace llegar de otra forma. Por esta razón es que se considera al relacionista como la fuente de información por excelencia desde las instituciones a la prensa.

Las Relaciones Públicas se constituyen como ciencia, ya que a través de métodos específicos puede construir un sistema normativo de aplicación general, que sirve para el análisis y la actuación sobre fenómenos de imagen corporativa, a través de hipótesis que incluyen variables, categorías e indicadores. También es un arte, ya que requiere de ese toque especial y creativo que los profesionales deben colocar para alcanzar el éxito, personalizando su gestión. Y se transforma en una técnica, al servir como instrumento para alcanzar los objetivos de las organizaciones que las enmarcan, a través de distintas acciones aplicadas según el tiempo, el lugar y la circunstancia (Avilia Lammertyn, 1999).

El profesional Relacionista Público será la persona indicada para evaluar toda la comunicación empresarial hacia adentro y hacia afuera, así como las estrategias comunicacionales de la empresa para asegurar que los efectos causados sean los deseados y positivos.

Durante el desarrollo de los párrafos anteriores hemos nombrado en forma continua la palabra Organización, pues debemos tener en claro que llamaremos así a todo grupo de personas y sistemas que se interrelacionan y se desarrollan en conjunto y con una misma finalidad u objetivo. Será entonces sinónimo hablar de Organización, empresa o Institución.

Organización:

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de: 1-objetivos verificables, que son una parte importante de la planificación. 2- una idea clara de los principales deberes o actividades implicados. 3- la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad necesaria para supervisarlos. 4- la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional (Koontz y Weihrich, 1998). “Estructura de funciones o puestos intencional y formalizada” (Koontz y Weihrich, 1998, p. 246).

Tomaremos a la organización como un sistema abierto que puede ser aplicado perfectamente a una empresa. La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y es influido por él. Además es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes (Chiavenato, 2007).

La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario (Oakland, 1994). La comunicación, interna o externa, como sistema integrado es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas.

Una Organización será por lo tanto todo aquel grupo de sistemas que como conjunto de elementos interrelacionados avanzará en forma unida con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos que los motivan, relacionándose entre sí y con el resto de los públicos o elementos que lo rodean. Durante este camino se verá influenciado o incluso modificado por el medio ambiente y a su vez influirá sobre él.

La sangre que circula por su interior y hacia el exterior será la comunicación y su gestión con la finalidad de conseguir los objetivos planteados.

Comunicación:

Si nos remitimos al significado liso y llano que podemos obtener en cualquier diccionario, entenderemos a la comunicación como la actividad consciente de intercambiar información entre

dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas.

Desde los inicios de la humanidad el hombre ha necesitado comunicarse como medio de transmisión de conocimientos y como medio de vida también. Avilia Lammertyn (1999) sostiene que en un principio la comunicación fue intuitiva y falta de códigos y a medida que fue evolucionando logro ir puliendo el lenguaje hasta darle forma.

La comunicación como tal es un proceso en constante cambio y transformación en donde podemos encontrar varios elementos participantes, estos son:

- Emisor: será quien emita el mensaje (quien lo produce y lo envía)
- Receptor: será quien reciba dicho mensaje y lo interprete.
- Mensaje: será la información que se desea transmitir.
- Canal: será el medio utilizado a través del cual se transmite el mensaje
- Código: conjunto de signos y reglas, que formando un lenguaje, se utilizan para desarrollar la comunicación.
- Contexto: conjunto de circunstancias al momento de emitir el mensaje y que es importante a la hora de la interpretación.
- Ruido: Interferencia que puede perjudicar la comunicación.

Podemos entonces decir, que el emisor enviará un mensaje por medio de un canal hacia un receptor quien decodificará o interpretará dicho mensaje y emitirá una respuesta, feedback, o retroalimentación.

Tanto las organizaciones como sus miembros emiten constantemente mensajes y la tarea fundamental será la interpretación de las respuestas a dichos mensajes sabiendo que no todo el

mundo hace la misma lectura ya que dependerá de quien lo reciba. Una vez comprendido esto, podremos emitir mensajes adecuados a cada público de interés.

Es fundamental comprender, entonces, la relación que existe entre la comunicación y las entidades.

Relación entre la comunicación y la organización:

Una Organización emite sus mensajes al interior y exterior para relacionarse con diversos interlocutores. Estos pueden ser empleados, clientes, proveedores, etc. Todos poseen algún tipo de relación con la institución que los convierte en protagonistas ya que es impensable la Organización sin esos interlocutores.

La Organización es un ser vivo, tiene un cuerpo, una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona. La comunicación es el medio para establecer el contacto. Es este un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal por medio del cual se ejerce influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional.

Para que la comunicación emitida por la organización sea efectiva, debe ser coherente, directa, y deben estar involucrados en ella todos los sectores, haciendo de esta comunicación una única comunicación (la misma comunicación debe ser impartida por marketing, fuerza de ventas, Recursos Humanos, etc.).

La comunicación de la empresa como comunicación integrada:

Las políticas comunicacionales tienen que estar en consonancia con los objetivos organizacionales de crecimiento y expansión, de inserción en la sociedad, pues esta se presenta de una manera muy particular en relación a otras épocas; mayor exigencia para con las instituciones, reclamos de

diversos sectores sociales y medios masivos de comunicación en constante cambio, como consecuencia de los adelantos tecnológicos.

La necesidad de lograr un impacto comunicativo fuerte, en base a una acción coordinada y coherente, hace indispensable que toda la comunicación de la organización se encuentre de manera integrada y que cada una de las diferentes partes de la misma cumpla una función de apoyo y reafirmación de las demás.

Es necesario concentrar toda la acción comunicativa de la empresa en un solo esfuerzo integrador que facilite y favorezca el impacto comunicativo.

Entonces la comunicación integrada de la empresa es la administración de los recursos de comunicación de la organización, la optimización de estos recursos permite no gastar infructuosamente tiempo, dinero, etc.

Esta comunicación integrada deberá hacer foco en públicos determinados, si estos públicos son externos la comunicación se denominará “comunicación externa” si el público al que quiere alcanzar son sus miembros, se denominará “comunicación interna”.

Comunicación Interna:

La comunicación interna es actualmente una herramienta de gestión del management que mejora la productividad y la competitividad de la organización. Intenta estrechar los vínculos entre diferentes sectores y líneas de mando respondiendo a las inquietudes y expectativas de todos los miembros de la organización (Brandolini, A. y Otros, 2009).

En este sentido la comunicación interna es trasmisora y generadora de sentimientos tales como pertenencia, compromiso, motivación y colaboración entre todos los participantes. Será

clarificadora y organizadora de las tareas a desarrollar. Generará y estrechará los vínculos entre todos los niveles, alta dirección, mandos medios, empleados en general.

La comunicación es el sistema nervioso de toda organización porque de una u otra manera atraviesa todo el conjunto de relaciones que se entablan dentro y fuera de la empresa. Es por ello que las organizaciones deben utilizar la comunicación como una estrategia que les ayude a ser más efectivas, porque comunicar a tiempo, de manera abierta y precisa la información competente a todos los miembros, les hará sentirse involucrados y comprometidos (Jones, 2008).

La comunicación organizacional es un componente de control que orienta y da línea a la información que se proporciona en todos los espacios de la organización. “La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progresos, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones” (Miller, 1965, p. 198).

La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación. Consolidar la comunicación es de vital importancia porque permite que el clima laboral sea estable, que los empleados apropien el direccionamiento estratégico, que la cultura se fortalezca y por ende se optimicen y dinamicen los procesos organizacionales, donde los intereses, tanto de la empresa como de sus miembros, están orientados hacia un objetivo en común, en el que todos resulten beneficiados.

“Una organización que no se comunica con su gente está enviando el mensaje de que poco le importa lo que esta gente opina, siente y valora” (Avilia Lammertyn, 1999, p. 157).

El especialista de Relaciones Públicas deberá trabajar profundamente con los distintos públicos internos, con la finalidad básica y esencial de conocerlos lo mejor posible y así verificar que cada

uno de los empleados trasmite la filosofía de la compañía. Si esto no es así, intentara, persuadirles para que se adapten (Barquero, J., Roman Perez, S., Barquero, M. 2010, p. 20).

Por ende el término comunicación interna debe ser entendido como el conjunto de procesos, actividades y estrategias que están dirigidos al capital humano que compone directamente la organización y que permite establecer relaciones con vínculo solido entre los mismos, agilidad de los procesos y posicionamiento de la empresa en el público interno de modo que todos trabajen unánimemente dentro del sistema organizacional hacia un mismo fin, situación que se logra con la sinergia de todos los miembros.

“Las comunicaciones de la organización deben crear un clima tal que el empleado sienta que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucradas con el bienestar y las metas de aquélla. Deben ayudar a los empleados a comprender mejor las filosofías, políticas y estrategias de la dirección, así como ayudar a la dirección a comprender las necesidades y aspiraciones de los empleados.” (Avilia Lammertyn, 1999, p. 175).

También debe entenderse que la forma en la que se decora la oficina y los espacios que se brindan a los empleados dan un mensaje y buscan que la organización se comporte de una determinada manera. Cada detalle cuenta, da señales, muestra un camino. “Los empleados son, tanto a nivel de funcionamiento interno como de vinculación externa, un factor decisivo y, por tanto, estratégico para que la organización pueda desarrollar adecuadamente sus capacidades y llegar a alcanzar sus objetivos.” (Capriotti, P., 2009, p. 30).

El capital humano es el bien más importante que una empresa puede tener, por esto es fundamental la comunicación interna ya que constituye la herramienta principal para la construcción de lazos.

Existen diversas formas y herramientas de comunicación dependiendo del medio utilizado o la forma que aplicamos para expresar aquello que deseamos compartir, cada uno con distinto alcance pero todos sumamente importantes.

Tipos de comunicación:

Como hemos expresado en más de una ocasión, todo comunica, lo que se dice y lo que no se dice también.

La forma más simple de clasificar los tipos de comunicación es en verbal y no verbal. A su vez la comunicación verbal podemos clasificarla en Oral o escrita. Será Oral si utilizamos como medios signos orales y palabras habladas y escrita será por medio de la representación gráfica de signos.

La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás. Existe interacción, feedback, retroalimentación inmediata entre los hablantes.

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos y movimientos corporales.

Las características principales de la comunicación no verbal son:

- Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
- Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.
- Actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje (Soriano Ayala, E. y Otros, 2011)

Comunicación formal e informal:

La forma en que llega la información al público interno son 3:

- Contacto Personal
- Canales de comunicación controlados
- Canales de comunicación masiva

El contacto personal es incontrolable, aunque influenciable: es posible capacitar a los distintos niveles jerárquicos para mejorar sus relaciones interpersonales. Los canales de comunicación controlados son responsabilidad del área que tiene a su cargo las comunicaciones internas (Recursos humanos, Personal, Comunicaciones Internas, etc.). Los canales de comunicación masivos son neta responsabilidad de Relaciones Públicas o del área que se encarga de la imagen institucional proyectada hacia el exterior.

Funciones y efectos de la comunicación Interna:

Para Villafañe, la principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (1993, p. 239)

Según Davenport (2002) La comunicación interna, entre sus funciones cuenta con las siguientes dos funciones principales que son las que buscamos alcanzar:

- Implicación del personal
- Cambios de actitudes

Implicación del personal: Mantener una relación entre el individuo y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas dentro de la organización, de manera que asocie el éxito personal con el éxito de la empresa. Si se aplica bien, el empleado se sentirá valorado y

unido a la institución; además se le reconoce un lugar en el seno de la organización. Se debe perseguir que los empleados consigan la mayor cultura organizacional posible: noción que tiene el individuo de la empresa en que trabaja. Cuanto mayor sea la cultura organizacional, mayor será el conocimiento de la empresa, etc. (Davenport, 2002).

Cambio de actitudes: La dinámica más repetida de las empresas en los últimos años es la del cambio. La incorporación de las nuevas tecnologías junto con la internacionalización de las empresas y de las nuevas economías son las causas más comunes, que van a exigir ese cambio constante por parte de los miembros de las organizaciones. Por tanto, se debe intentar que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos posibles. Hay pocas cosas más estresantes, que una absorción o una fusión, que producen una duplicidad de puestos de trabajo. Una vez realizada la fusión debe informarse a los trabajadores para evitar un clima de tensión. Para estos casos es bueno tener un buen plan de comunicación (Davenport, 2002)

También lograremos alcanzar un objetivo fundamental que es:

- Profundizar los sentimientos de pertenencia (Avilia Lammertyn, 1999).

“Un buen sistema de comunicaciones generará sentimientos de pertenencia y participación, donde se trabajará "con la camiseta puesta", integrándose con espíritu de equipo” (Avilia Lammertyn, 1999, p. 176).

Es fundamental en momentos de grandes cambios mantener la comunicación con todos los integrantes de la organización a la orden del día, evitando malos entendidos, comentarios de pasillo o la misma incertidumbre que produce el encontrarnos ante algo nuevo, que quizá haga que debamos movernos de nuestra zona de confort. “La organización debe generar un sistema de comunicación interna y externa tal que le permita mostrar una imagen única, coherente, dotándose

de una identidad integral, que emita como contenido del mensaje su verdadera esencia” (Avilia Lammertyn ,1999, p. 9).

La comunicación interna tendrá como fin hacer sentir a cada uno de los miembros que su tarea es socialmente valiosa, que sientan orgullo de pertenecer, y para lograrlo es necesario hacerlos participes, motivarlos, festejarlos, integrarlos, compartir valores y cultura.

“La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa.” (Nguyen-Thanh, 1989).

El logro más importante será la implicación del personal, una relación biunívoca entre la empresa y el individuo. Lograr la motivación del individuo para lograr cumplir sus expectativas pero asociando su éxito al de la empresa misma, lazo muy fuerte mutuo y recíproco.

Se lograrán dos (2) efectos beneficiosos mediante la comunicación interna:

- Reconocerle un lugar dentro de la organización y el nuevo futuro que se abre (Koontz y Donell, 1985).
- Integrarlo y reforzar la cohesión del grupo (Degot, 1988).

Acciones de comunicación Interna:

Acciones indoor o puertas adentro es la forma en la que denominaremos a todas aquellas tácticas de comunicación institucional que se efectúan con los grupos de interés internos y semiinternos, es decir aquellos que cumplen funciones o existen dentro de la empresa, en ámbitos o espacios propios (Avilia Lammertyn, 1999).

Técnicas utilizadas:

- **Inducción:** proceso de ambientación e ingreso de un nuevo empleado o miembro de una organización, donde es informado acerca de las condiciones formales e informales a tener en cuenta en su futura vida institucional.
- **Manual de comunicaciones:** es el que contiene toda la normativa de la organización referente a su papelería (membretes, tarjetas comerciales y personales, sobres, publicaciones), al sistema de señalización interna y externa, y a las características de colores, tipografías y formatos utilizados en toda su comunicación.
- **Manual de empleado:** resume la normativa, filosofía y objetos básicos de la organización. Se entrega al ingresante para ayudarlo a comprender mejor a la organización en su etapa de inducción.
- **Carteleras:** las carteleras o murales de información es una vía rápida de acceso al público interno. Es una de las mejores armas contra los rumores.
- **House Organ o Revista interna:** Se vuelcan aquí opiniones y acciones concretas de cada sector, inquietudes, sugerencias, noticias.
- **Memos y circulares:** debe ser utilizada por el responsable máximo para comunicar un tema den especial de gran importancia. Sirve de apoyo a la estrategia global de comunicación. Su contenido marca que es más importante y que no dentro de la organización.
- **Correo electrónico e intranet:** el correo electrónico permite una rápida y fluida comunicación. La intranet (especie de internet interna) permite recibir mensajes on line, instantaneidad, horizontalidad de la información, permite que todos puedan comunicarse con cualquiera dentro de la organización.

- Línea abierta: es una línea telefónica donde es posible llamar para plantear inquietudes, deseos, temores, sugerencias. Se utiliza normalmente cuando los canales normales no alcanzan, es como una línea de emergencia.
- Buzón de comunicaciones: los integrantes de la organización pueden utilizar este medio para expresarse con libertad cuando no es posible utilizar los canales formales, a diferencia del buzón de sugerencias, aquí se pueden dejar comunicaciones de cualquier tipo con la intención de llegar a los niveles superiores y sin recibir premio por esta actividad.
- Sistema de iniciativas o buzón de sugerencias: son valiosos por los aportes y por su sentido comunicacional y cultural. Se debe promocionar por medio de los otros canales. Para que tenga éxito debe premiar a sus participantes, tanto moral como económicamente.
- Reuniones con dirigentes: posibilidad de hablar cara a cara con sus dirigentes es una sana actitud, baja la tensión y la ansiedad.
- Evaluación: es una forma de comunicación oral vertical descendente entre los superiores y los subordinados. Consiste en la devolución que realiza el superior acerca de la actuación del subordinado y es una oportunidad para generar un dialogo sincero, personal y fructífero.
- Auditoria de imagen interna: por medio de encuestas, sondeos de opinión que deben realizarse periódicamente y permitirán conocer como el empleado ve a la empresa, la imagen que de esta tiene.
- Organización de eventos internos: aniversarios, inauguraciones, convenciones, fiestas, eventos culturales, conmemoraciones, invitaciones a espectáculos y otros, son buenos momentos para hacer llegar al personal el parecer de la Organización al mismo tiempo permite medir en el terreno la respuesta. Se pueden entregar beneficios especiales, premios a empleados.

- Programas de becas: Sabemos que la capacitación y el desarrollo intelectual de los empleados permiten alcanzar los altos estándares y la excelencia en la organización. Este premio al esfuerzo es motivante por excelencia.
- Radio de circuito cerrado: Es utilizada para emitir mensajes de características urgentes, música, mensajes sociales y de actualización diaria, además de mensajes de rápida llegada.
- TV y Video de circuito cerrado: Tiene potencial motivador. Se utiliza para refuerzo para temas importantes.
- Implacemant: reubicación de personal en otras áreas o sectores de la misma empresa. Es una fuente de buena imagen interna el hacer que las mejores opciones trabajen en los puestos justos. Genera opinión favorable ya que es en beneficio del mismo personal.

Todas estas herramientas cumplen a la perfección su función de comunicar, pero para poder determinar con la mayor exactitud posible que técnica, que táctica o programa llevar adelante debemos realizar una auditoría mediante la cual se realizará un diagnóstico que nos permita conocer la situación actual y que tan lejos está de la situación deseada, o donde se encuentra la falla, o cual es el cambio a realizar.

Diagnóstico de la comunicación interna:

La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987).

El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna (en este caso) y externa

de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de la organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias (Varona Madrid, 2005).

El diagnóstico no es un fin en sí mismo sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización. Para conocer a fondo como es la comunicación interna actual dentro de la organización, es necesario llevar adelante un diagnóstico de la comunicación interna, con herramientas como encuestas, entrevistas, observación en el lugar, análisis de datos, etc., que permitan tener una imagen clara y general de las dificultades en dicho tema para proponer posibles soluciones estratégicas.

El diagnóstico organizacional se divide en 3 perspectivas principales, funcional, Interpretivista o cultural y crítica, cada una con objetivos, métodos y técnicas. La perspectiva funcionalista tradicional concibe a las organizaciones como "máquinas" u "objetos" que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales (Daniels and Spiker, 1991).

La perspectiva crítica se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas, para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización.

La perspectiva interpretivista ve a las organizaciones como "culturas" (Pacanowsky and O'Donnell-Trujillo, 1984). Las organizaciones, como las culturas poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para el interpretivista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación (Putnam, 1982). Son complementarias entre sí y dan origen

a dos tipos de diagnóstico principales sobre los que vamos a trabajar (si bien las perspectivas en las que se divide y como hemos comentado son 3):

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

Diagnóstico funcional:

El diagnóstico funcional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación. “Por el hecho de usar conceptos y métodos previamente establecidos se dice que la corriente funcionalista adopta una perspectiva “desde fuera” de la organización” (Varona Madrid, 1994, p. 8).

Objetivos del diagnóstico funcional:

- “Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.” (Varona Madrid, 1994, p. 12).

Diagnóstico cultural:

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional. La perspectiva interpretivista usa diferentes variedades de análisis de contenido en el análisis e interpretación de los símbolos, historietas, metáforas, y conversaciones de una organización (Bormann, Howell, Nichols, y Shapiro 1982; Koch y Deetz, 1981; Koch and Deetz, 1981; Smith y Eisenberg, 1987).

Objetivos desde la perspectiva interpretivista o cultural:

- “Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Evaluar los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización” (Varona Madrid, 2009, p. 50).

Categorías de análisis del diagnóstico cultural:

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico. Los valores rigen el comportamiento de las personas definiendo así lo que es importante para la organización y proporciona los criterios para decidir y actuar de forma correcta (Andrade, H., 2011).

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- “Simbólicas: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.” (Andrade, H., 2011, p. 213).

Toda empresa tiene su forma de existencia, su manera de relacionarse, su forma de vivir y fijar límites, es esto lo que llamamos su cultura y cada miembro la toma como propia y la aplica en su día a día. La forma de transmisión de unos a otros será mediante la comunicación.

La cultura Organizacional:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (Robbins, 1991).

“La imago institucional es una proyección de la identidad corporativa, el conjunto de aquellas características que la hacen ser reconocida y personalizada en la psiquis de sus públicos. Es su esencia, su vida misma. En esta personalidad o cultura corporativa se incluyen sus hechos, valores y normas, el sistema estructural concreto que posee una manifestación visual externa de esa interioridad, el sistema pensante e inteligente de reglas y leyes (normas explícitas e implícitas), y el sistema de sentires o cultura organizacional” (Avilia Lammertyn, 1999, 9).

Por lo tanto la comunicación interna es la forma de transmitir esa cultura a todos y cada uno de los miembros, mantenerla activa y viva. La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados (Robbins, 1991).

Llegamos así a la conclusión de que la cultura hace parte del ambiente interno e incluye creencias, valores, normas, ideas, comportamientos y expresiones que comparten los miembros de una misma empresa y se usan para guiar las acciones y actitudes. Es propia de cada organización. La cultura organizacional permite la unión de todos los integrantes y genera en ellos un sentimiento de pertenencia muy fuerte. La cultura es el elemento que propicia que los miembros de la organización trabajen en un clima laboral agradable y cómodo. Cabe aclarar que se denomina clima laboral al ambiente en el que cada miembro desarrolla su

trabajo, en esto influye el trato de un jefe con los empleados y las relaciones que entre los mismos compañeros se pueda crear, siendo de suma importancia el trabajo en equipo (Guédez, 1995).

Uno de los aspectos fundamentales en toda la planificación estratégica de la comunicación interna radica en la cohesión cultural. Desde esta perspectiva, resulta importante tener en cuenta la identidad y la cultura de la organización, así como también la imagen que ella pretende instalar en la mente de los públicos. En este sentido, la comunicación interna contribuye a reproducir y solidificar la cultura organizacional, su identidad y su imagen a través de la transmisión de los mensajes y discursos que estipulan dentro de un plan estratégico y deliberado. De esta forma, la comunicación hacia adentro permite reforzar las ideas que la organización desea transmitir hacia todos sus públicos (Brandolini, A. y Otros, 2009).

Sin duda alguna, la cultura, es uno de los parámetros por medio del cual podemos reconocer cual es el estado anímico de la organización. Es el que promueve cómo comportarse dentro del grupo y sentirse cómodo, aceptado, querido y por supuesto parte. Dentro de la cultura encontramos inmersos todos los mitos, costumbres, valores que hacen a la compañía y a sus miembros, tanto así, que la cultura es la misma gente, es la misma organización, es un todo fundido y entrelazado por ese sentimiento de pertenencia que genera el compartir.

No es una utopía, contamos con los medios, las herramientas y el conocimiento. Un diagnóstico profundo y una planificación adecuada y flexible es la base para que a partir, en nuestro caso, de la comunicación interna nos acerquemos al fin deseado, que no solo será el fin Organizacional sino que también será el fin buscado por cada uno de sus miembros, quienes sin duda compartirán y formaran parte del éxito general y del éxito personal.

Estar en comunión con nuestra comunidad tanto interna como externa es y debe ser nuestro desafío y para ello es la herramienta principal la comunicación simple y directa, cuanto más sepamos sobre nuestro público y cuanto más identificados positivamente ellos tengan a nuestra organización, más cerca nos encontraremos de las metas planteadas y nuestros objetivos podrán llevarse a cabo.

Por lo tanto es indispensable identificar a estos grupos o públicos para poder luego comprometer nuestra comunicación con la finalidad de alcanzarlos y abordarlos de la mejor manera posible.

Públicos o Grupos de interés:

De forma simple definimos grupo al conjunto de 2 o más personas, pero cada grupo tendrá características e intereses particulares. Nos encontramos entonces con la siguiente definición: “agrupamiento humano que posee un interés común respecto a la organización, de características transitorias y cuya categorización se dará respecto a su proximidad con la misión institucional” (Avilia Lammertyn 1999; p. 107).

Podemos definirlos de la siguiente manera:

- Interno: están vinculados a los mandatos de la organización y se encuentran comprometidos con su misión. Son aquellos que forman parte de la Organización. Serán los que formaran parte del trabajo a realizar y sobre quienes nos centraremos.
- Mixto: son aquellos que están vinculados con la organización pero no integran la plantilla de colaboradores.
- Externos: Influyen en la vida organizacional y la afectan, pero se encuentran fuera de ella, por ejemplo los consumidores.

Público Interno:

Es este el público al que va dirigida la comunicación interna, motivo de este trabajo y al que deseamos alcanzar. Es todo aquel en el que existe una relación y afinidad directa con el fin común de la organización. Podemos comprender dentro de este grupo a todos los empleados de la organización, los directivos, los accionistas mayoritarios.

El público interno es por demás importante a la hora de conseguir los objetivos planteados ya que para lograr el éxito toda organización requiere de la colaboración de todos y cada uno de sus miembros. Lograr una buena opinión de estos redundará en un buen clima laboral, en un bajo ausentismo y emigración, en la reducción de los conflictos y finalmente se logrará que los miembros hagan su trabajo lo mejor posible, el mayor esfuerzo para hacerlo bien, incluso haciendo más de lo que se les pide.

Pero para que todo esto ocurra se debe comunicar, absolutamente todos deben saber qué es lo que pasa en la comunidad laboral y de esta forma se sentirán partícipes y protagonistas.

Síntesis:

Durante este recorrido hemos podido descubrir que toda Organización comunica en forma constante ya sea intencionalmente o no, y que este proceso generará un feedback. Esta retroalimentación deberá ser profundamente analizada para poder evaluar los cambios, las tácticas, las estrategias que debemos aplicar para alcanzar a los públicos deseados de la mejor manera posible. Para ello podremos utilizar las auditorías, que nos permitirán hacer una evaluación o diagnóstico de la situación actual y si los cambios producidos, luego de aplicar un plan, ha tenido el resultado deseado o no, para poder ejercer las modificaciones correspondientes. Es decir, estas

auditorías, deben realizarse constantemente no solo cuando detectamos un problema, lo más efectivo que podemos hacer, si queremos tener éxito, es corregir a tiempo.

Entendimos que las Organizaciones tienen vida, están en constante cambio, tienen un espíritu y una cultura propia, y que todos los empleados la comparten y la transmiten. Esta cultura es propia de la Organización, la hace única en toda su dimensión.

En este trabajo nos vamos a ocupar particularmente de la comunicación interna y por lo tanto será del público interno, es decir, los miembros de la organización y todos aquellos que tengan afinidad con el fin común de la empresa. Hemos podido ver que un empleado feliz será un miembro eficaz, activo, participativo, leal y dedicado y para ello debemos ser capaces de escuchar, aprender y finalmente comunicar, hacerlos partícipes y esforzarnos para que los objetivos individuales se encuentren en concordancia con los objetivos más generales, entrelazándose los fines personales con los Organizacionales y así, la concreción de unos signifique la concreción de los otros.

5. Diseño

Metodológico

Diseño metodológico:

Ficha técnica:

Ficha 1

Tipo de Investigación	Exploratoria
Método	Cualitativa
Técnica	Entrevista en profundidad
Instrumento de recolección	Guía de pautas
Población	Empleados de Hewlett Packard
Criterio muestral	No Probabilístico – Intencional
Muestra	Empleados de Hewlett Packard: 7 2 Jefes, 5 Empleados

Ficha 2:

Tipo de Investigación	Exploratoria
Método	Cualitativa
Técnica	Observación no sistémica participante
Instrumento de recolección	Cuaderno de campo
Población	Empleados de Hewlett Packard: 2500
Criterio muestral	No Probabilístico – Intencional
Muestra	Empleados de Hewlett Packard: se desarrollara en un piso determinado de la empresa y la observación será sobre el acontecer diario en ese espacio siguiendo criterios de pertinencia, oportunidad y disponibilidad.

Ficha 3:

Tipo de Investigación	Exploratoria
Método	Cualitativa
Técnica	Análisis de contenido
Instrumento de recolección	Guía de análisis
Población	El análisis se realizara sobre los canales de comunicación y sus contenidos
Criterio muestral	No probabilístico – Intencional
Muestra	El análisis se realizara sobre los canales de comunicación y sus contenidos generados por Recursos Humanos. La revisión se llevara a cabo sobre todo lo emitido y los medios usados durante los últimos seis (6) meses.

Ficha 4:

Tipo de Investigación	Descriptiva
Método	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento de recolección	Cuestionario
Población	Empleados de Hewlett Packard: 1600
Muestra	Empleados de Hewlett Packard: 150
Criterio muestral	Probabilístico – al azar simple

El trabajo consta de dos (2) momentos, el primero de ellos de característica exploratoria cualitativa y el segundo descriptivo cuantitativo. Los datos serán obtenidos de forma primaria por lo que lo denominaremos trabajo de campo. Toda la información se extraerá directamente de la realidad y de primera mano.

El primer momento es de carácter exploratorio (fichas 1, 2 y 3), este tipo de investigación se caracteriza por su flexibilidad y permite al investigador bucear en distintos aspectos relacionados con el tema de interés, para, valiéndose de los recursos que tiene a mano, relevar el terreno con el fin de identificar aspectos asociados a su tema (Vieytes, 2004).

“Toda investigación pasa necesariamente por una fase exploratoria y, en ese sentido, los recursos propios de la exploración son adecuados para iniciar cualquier investigación” (Vieytes, 2004, p.91).

La estrategia teórico - metodológica aplicada es la investigación cualitativa fundamentalmente. J. S. Taylor & R. Bogdan (1986), sostienen que se trata de un enfoque de investigación que produce datos descriptivos, utiliza las propias palabras habladas o escritas de las personas (su propia interpretación), se realiza en escenarios naturales y vistos desde una perspectiva holística. Los sujetos investigados no son elementos exactos de comunicación, sino que constituyen un todo: el investigador cualitativo estudia el contexto ecológico en el que evolucionan los sujetos.

Implica ver en las creencias, las representaciones, los mitos, los prejuicios, los sentimientos, etc., elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad social.

Dentro de este momento haremos uso de tres (3) técnicas de recolección de datos, estas son:

- Entrevista en profundidad
- Observación

- Análisis de contenido.

Ficha 1:

La entrevista en profundidad se aplicará como medio de recolección de datos, ya que esta es flexible y dinámica. Las respuestas obtenidas son de gran riqueza informativa, contextualizada y holística ya que es la propia elaboración de los entrevistados, con sus propias palabras y desde su propio punto de vista (Vieytes, 2004). Para ello el instrumento utilizado es la guía de pautas, el entrevistador realiza una pequeña introducción donde comunica los motivos o propósitos de la misma y especifica la confidencialidad y anonimato en el uso de la información recolectada. Es fundamental generar un clima de intimidad y comodidad para que el entrevistado pueda expresarse libremente. La ventaja fundamental de este tipo de medio de recolección es la posibilidad de profundizar para obtener información que enriquezca la investigación. Las preguntas de la guía de pautas siguen un esquema que va desde las preguntas más abiertas y generales, a la búsqueda de datos más específicos. Lo que se busca en primer término es la respuesta espontánea del entrevistado y luego, la profundización de la información.

La población estará constituida por todos los empleados que conforman la empresa Hewlett Packard (HP).

Se utiliza un procedimiento de muestreo no probabilístico, “la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo” (Kinneary y Taylor, 1998, p. 405).

La muestra obtenida está compuesta por personas miembros de la empresa, es intencional ya que la misma no pretende representar a una población con el objeto de generalizar los resultados, sino que busca ampliar el abanico y rango de los datos tanto como sea posible, con la intención de

obtener la máxima información de las múltiples realidades que pueden ser descubiertas (Vieytes, 2004).

En el muestreo intencional o por juicios, “se selecciona con base en lo que algún experto considera acerca de la contribución que esos elementos de muestreo en particular harán para responder la pregunta de investigación inmediata” (Kinnaer y Taylor, 1998, p. 406).

Para el muestreo se toman elementos de distintas unidades de negocio que constituyen la empresa y solo empleados con hasta nivel jefatura, no se toman para la muestra niveles gerenciales ni directores. La muestra estará constituida por 7 personas.

Ficha 2:

La observación participativa, esta técnica implica “privilegiar la evidencia de hacer por sobre la de decir” (Vieytes, 2004, p. 307). Se recolecta información referente al sexo, las costumbres y comportamientos sociales, como saludo, trato, vestimenta, las relaciones que se establecen entre jerarquías, la distribución del espacio, el tipo y justificación de eventos que se realizan, los valores expresados en los discursos y en la publicaciones, mitos, rituales, etc. Para ello se utilizara un cuaderno de campo donde se registrará la recolección de datos realizados en forma diaria y a distintas horas.

Razones para usar observación participante en la investigación:

- “Identificar y guiar relaciones con los informantes;
- ayudar al investigador a sentir cómo están organizadas y priorizadas las cosas, cómo se interrelaciona la gente, y cuáles son los parámetros culturales;

- mostrar al investigador lo que los miembros de la cultura estiman que es importante en cuanto a comportamientos, liderazgo, política, interacción social y tabúes;
- ayudar al investigador a ser conocido por los miembros de la cultura, y de esa manera facilitar el proceso de investigación; y
- proveer al investigador con una fuente de preguntas para ser trabajada con los participantes” (Schensul, Schensul y LeCompte, 1999, p.91).

Cinco razones para incluir la observación participante en los estudios culturales, cada una de los cuales incrementa la validez del estudio:

1. “Hace posible recoger diferentes tipos de datos. Estar en ese espacio durante un periodo de tiempo familiariza al investigador con la comunidad, y por consiguiente facilitando el involucrarse en actividades delicadas a las cuales generalmente no habría sido invitado.
2. Reduce la incidencia de "reactividad" o la gente que actúa de una forma especial cuando advierten que están siendo observados.
3. Ayuda al investigador a desarrollar preguntas que tienen sentido en el lenguaje nativo, o que son culturalmente relevantes.
4. Otorga al investigador una mejor comprensión de lo que está ocurriendo en la cultura, y otorga credibilidad a las interpretaciones que da a la observación. La observación participante también faculta al investigador a recoger tanto datos cualitativos como cuantitativos a través de encuestas y entrevistas.

5. A veces es la única forma de recoger los datos correctos para lo que uno está estudiando.” (Bernard, 1994, p.142).

La población estará constituida por todos los empleados que conforman la empresa Hewlett Packard (HP).

Se utiliza un procedimiento de muestreo no probabilístico intencional al igual que para la entrevista. El muestreo se desarrollara en un piso determinado de la empresa y la observación será sobre el acontecer diario en ese espacio siguiendo criterios de pertinencia, oportunidad y disponibilidad.

Aclaración sobre criterios de pertinencia, oportunidad y disponibilidad aplicados sobre la muestra:

La pertinencia, tiene que ver con conseguir la identificación y acercamiento a los participantes que puedan aportar la mayor y mejor información. Oportunidad hace referencia a la posibilidad de encontrarse en el lugar y momento preciso para recolectar con la mayor riqueza posible la información necesaria y finalmente disponibilidad significa que los lugares y situaciones que demandan la investigación tengan acceso libre y permanente (Vieytes, 2004).

Ficha 3:

El análisis de contenido se llevará a cabo sobre la documentación existente en la compañía y que han sido emitidos por Recursos Humanos, consta de una lectura y relectura. Esta lectura repetida permite una indispensable familiarización del investigador con el contenido, con los diferentes temas posibles. Es lo que se llama generalmente la «lectura flotante», entendida esta como “una actividad que consiste en familiarizarse con los documentos de análisis por las lecturas sucesivas

y dejando nacer las impresiones y las orientaciones. Progresivamente la lectura se hace más precisa.” (Bardin, 1977, p.126).

Las principales ventajas del análisis de contenido son las siguientes:

"constituye contrariamente a otras técnicas, un método «no reactivo» de recolección de datos. Además, se muestra muy apropiada para analizar el «material no estructurado" [...] permite tratar con el recurso a la informática, una gran cantidad de textos. La riqueza de la interpretación es variada: «las palabras, las expresiones, los estilos artísticos, simbolizan la manera de hacer y de pensar de las gentes de un lugar, de una época y de una cultura dadas». Es entonces una herramienta de profundización de las diversas producciones que son las huellas de la vida individual y colectiva" (Landry, 1998, p. 353).

El análisis se realizara sobre la documentación existente emitida por Recursos Humanos que constituirá la muestra. Se tomaran todos los mensajes/textos/documentos emitidos durante los últimos seis (6) meses.

El segundo momento (ficha 4) al que hacíamos referencia será de carácter descriptivo que nos permitirá conocer a nuestro objeto con la mayor profundidad posible. La investigación descriptiva es aquella que busca definir claramente un objeto, se caracteriza por generar datos de primera mano, para realizar después un análisis general. La investigación está orientada por un proceso de observación de la realidad de la organización, con el fin de visualizar y acercarse en forma directa a la dinámica cotidiana de la empresa, sus características, el perfil comunicacional de sus empleados y su funcionamiento en general.

Ficha 4:

La metodología aplicada será de tipo cuantitativo mediante el cuestionario como herramienta. Este enfoque busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable. Su función es explicar los fenómenos y eventos del mundo natural y social y la generalización de las conclusiones. Es fundamental la obtención de resultados que serán de implicancia universal (Vieytes, 2004).

Utilizamos la encuesta, que es uno de los medios más populares usados en la investigación social, permite el estudio de poblaciones completas, obtenidas a través de muestras representativas, que una vez analizadas se proyectan a la totalidad del universo.

Se confeccionará un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas. La investigación por encuesta “... se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones, actitudes.” (Garza, 1988, p. 183).

Las preguntas y posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas, lo que significa que siempre se seguirá el mismo ordenamiento de las preguntas y el entrevistado deberá responder entre una serie de opciones previamente establecidas. El grado de libertad del que dispone el respondiente es muy reducido. Son estas las preguntas cerradas que constan de dos (2) opciones de respuesta o puede incluir varias alternativas.

Las preguntas abiertas ofrecen al encuestado libertad para contestar con sus propias palabras, proporciona mucha información, las respuestas son registradas de forma literal. Permite obtener información desde la perspectiva del entrevistado, sirve para la evaluación de comportamientos rutinarios, brindan información nueva no prevista por el investigador dada la libertad de respuesta,

se logra acceso al lenguaje del encuestado y ofrecen ideas e imágenes propias del sujeto (Vieytes, 2004).

La muestra obtenida está compuesta por personas miembros de la empresa, sin ningún tipo de distinción, escogidos de forma probabilista y al azar simple. Es probabilística porque todos los miembros que componen la organización tienen las mismas posibilidades de pertenecer a la muestra. La elección de la muestra será al azar simple, es decir, se elabora un listado de todas las unidades que conforman el universo y a cada una de ellas se les asigna un número, luego se extraerán en forma aleatoria los componentes de la muestra utilizando aplicaciones web que sirven para esta tarea (sortean al azar los números partiendo de un valor inicial hasta un valor final indicado). Se tomará un total de 150 personas.

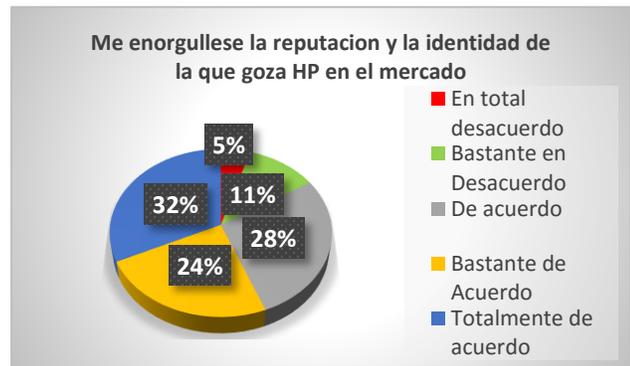
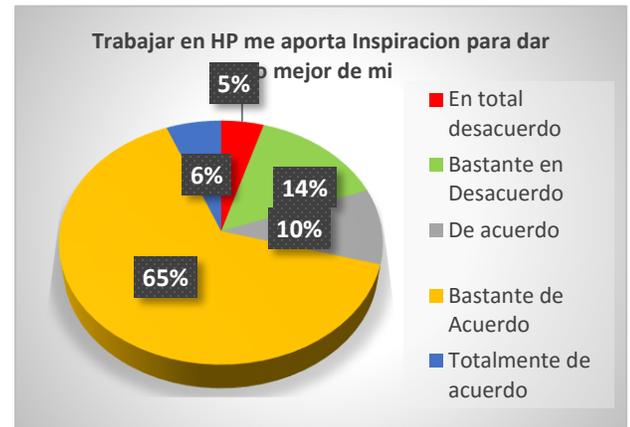
6. Diagnóstico

Diagnóstico:

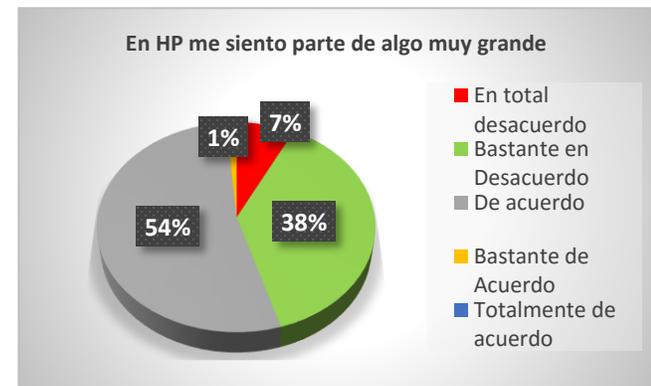
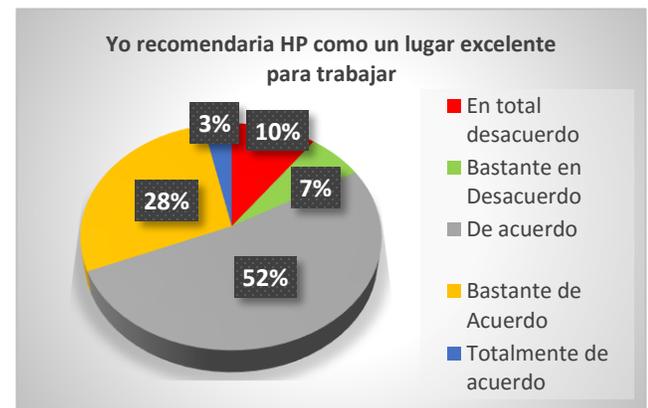
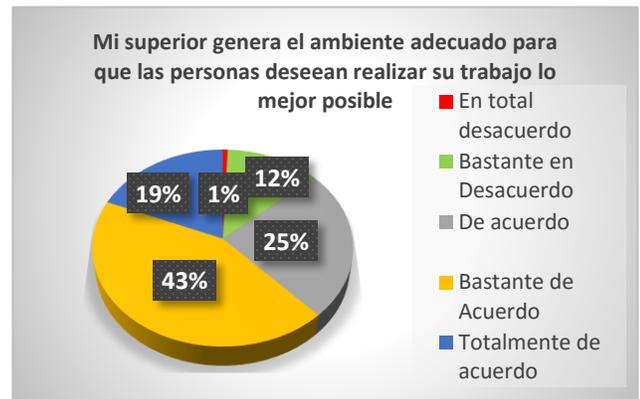
Exposición de datos recabados:

Cuestionario:

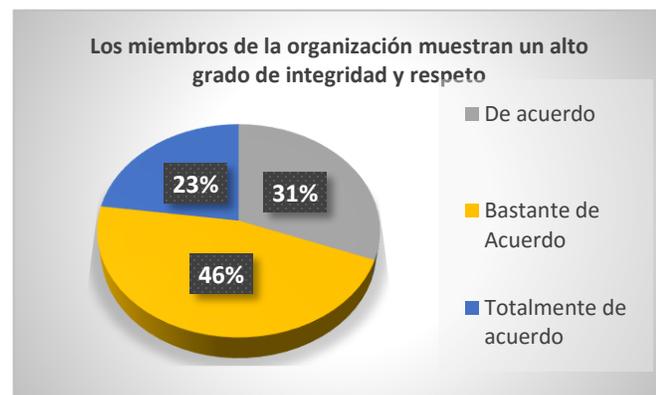
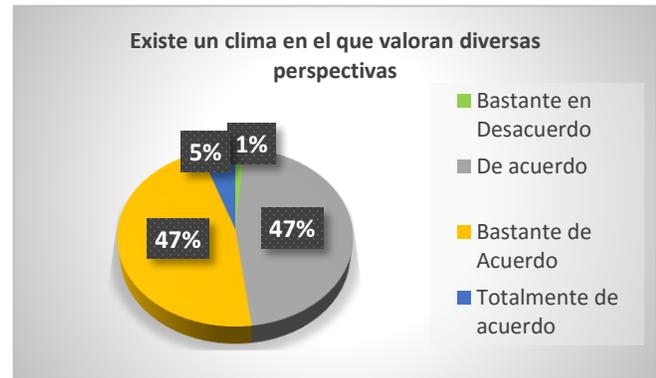
Pregunta	Respuesta	Cantidad
Trabajar en HP me aporta la inspiración para dar lo mejor de mi	En total desacuerdo	7
	Bastante en Desacuerdo	22
	De acuerdo	15
	Bastante de Acuerdo	97
	Totalmente de acuerdo	9
Me enorgullece la reputación y la identidad de la que goza HP en el mercado	En total desacuerdo	7
	Bastante en Desacuerdo	17
	De acuerdo	42
	Bastante de Acuerdo	36
	Totalmente de acuerdo	48



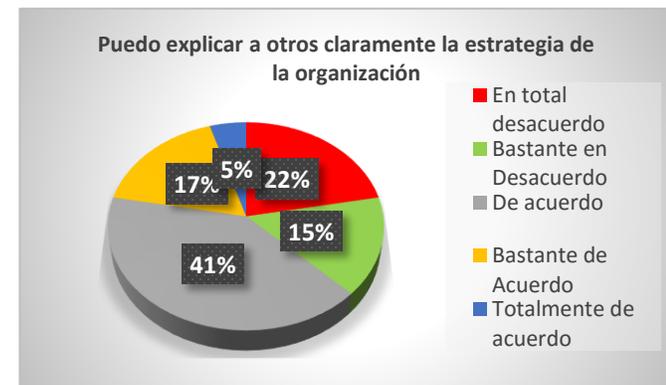
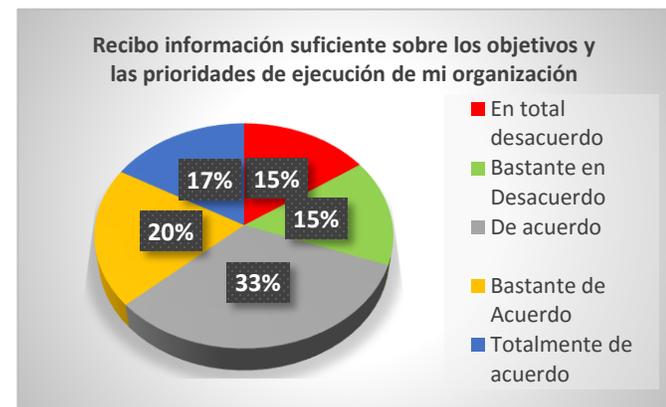
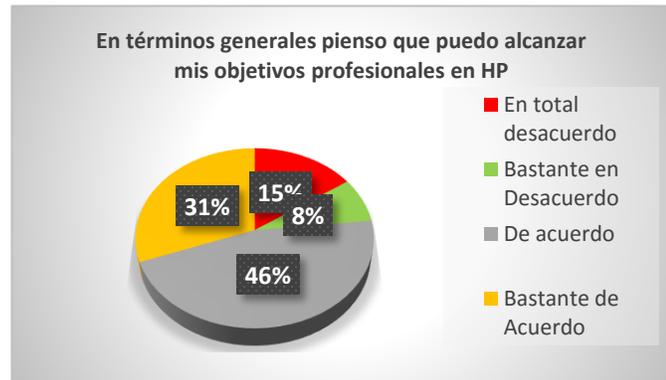
<p> Mi superior genera el ambiente adecuado para que las personas deseen realizar su trabajo lo mejor posible </p>	<p> En total desacuerdo </p>	<p> 1 </p>
	<p> Bastante en Desacuerdo </p>	<p> 19 </p>
	<p> De acuerdo </p>	<p> 37 </p>
	<p> Bastante de Acuerdo </p>	<p> 65 </p>
	<p> Totalmente de acuerdo </p>	<p> 28 </p>
<p> Yo recomendaría a HP como un lugar excelente para trabajar? </p>	<p> En total desacuerdo </p>	<p> 15 </p>
	<p> Bastante en Desacuerdo </p>	<p> 10 </p>
	<p> De acuerdo </p>	<p> 78 </p>
	<p> Bastante de Acuerdo </p>	<p> 42 </p>
	<p> Totalmente de acuerdo </p>	<p> 5 </p>
<p> En HP me siento parte de algo muy grande? </p>	<p> En total desacuerdo </p>	<p> 11 </p>
	<p> Bastante en Desacuerdo </p>	<p> 57 </p>
	<p> De acuerdo </p>	<p> 80 </p>
	<p> Bastante de Acuerdo </p>	<p> 2 </p>
	<p> Totalmente de acuerdo </p>	<p> 0 </p>



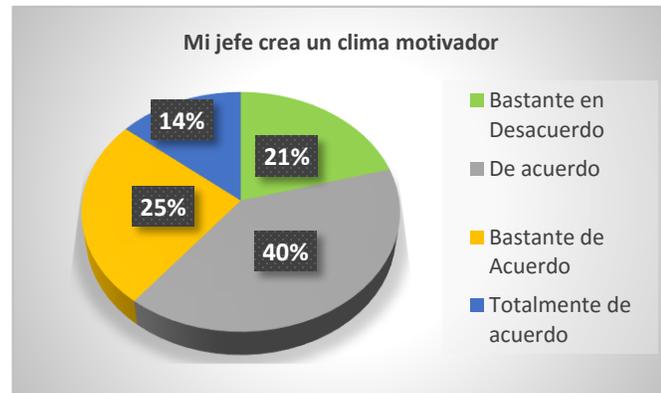
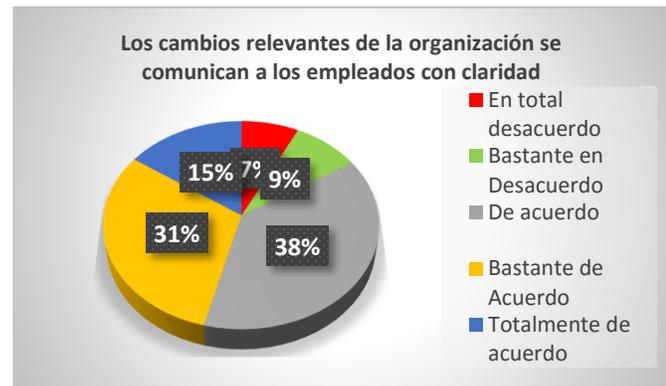
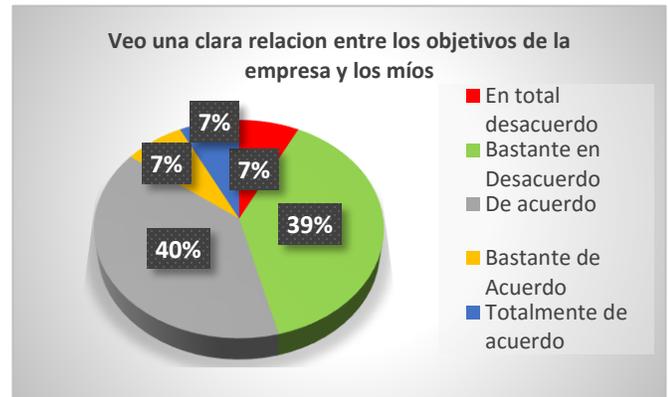
Existe un clima en el que valoran diversas perspectivas.	En total desacuerdo	0
	Bastante en Desacuerdo	2
	De acuerdo	70
	Bastante de Acuerdo	70
	Totalmente de acuerdo	8
Los miembros de la organización muestran un alto grado de integridad y respeto.	En total desacuerdo	0
	Bastante en Desacuerdo	0
	De acuerdo	46
	Bastante de Acuerdo	69
	Totalmente de acuerdo	34
Cuando llevo a cabo una excelente labor, siento que se reconoce.	En total desacuerdo	1
	Bastante en Desacuerdo	46
	De acuerdo	80
	Bastante de Acuerdo	23
	Totalmente de acuerdo	0



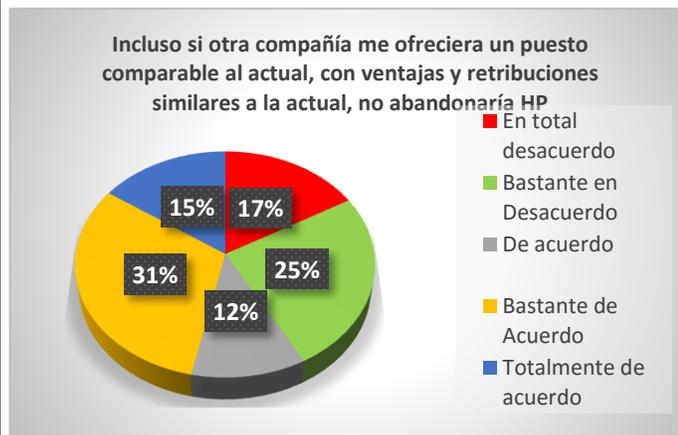
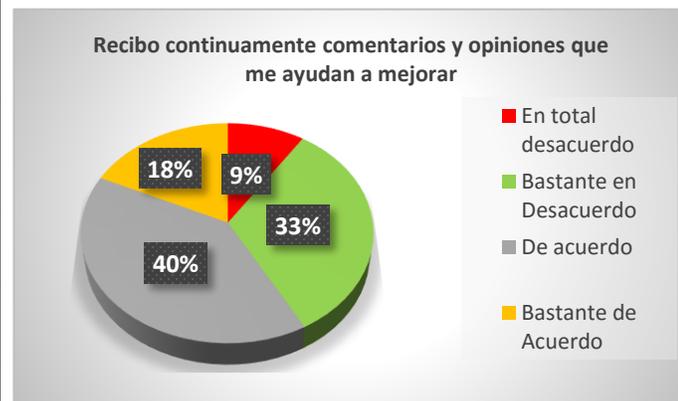
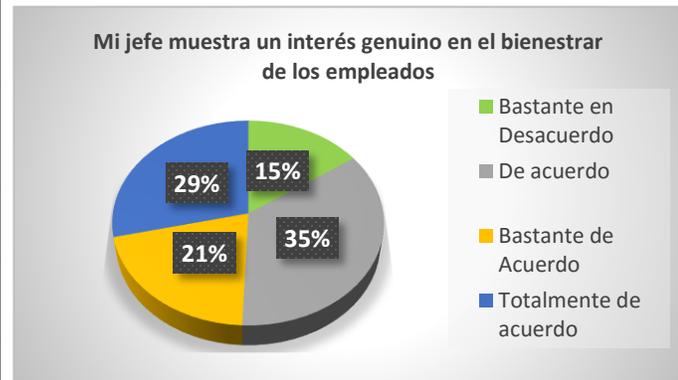
En términos generales pienso que puedo alcanzar mis objetivos profesionales en HP	En total desacuerdo	23
	Bastante en Desacuerdo	12
	De acuerdo	69
	Bastante de Acuerdo	46
	Totalmente de acuerdo	0
Recibo información suficiente sobre los objetivos y las prioridades de ejecución de mi organización	En total desacuerdo	23
	Bastante en Desacuerdo	23
	De acuerdo	49
	Bastante de Acuerdo	30
	Totalmente de acuerdo	25
Puedo explicar a otros claramente la estrategia de la organización	En total desacuerdo	33
	Bastante en Desacuerdo	23
	De acuerdo	61
	Bastante de Acuerdo	26
	Totalmente de acuerdo	7



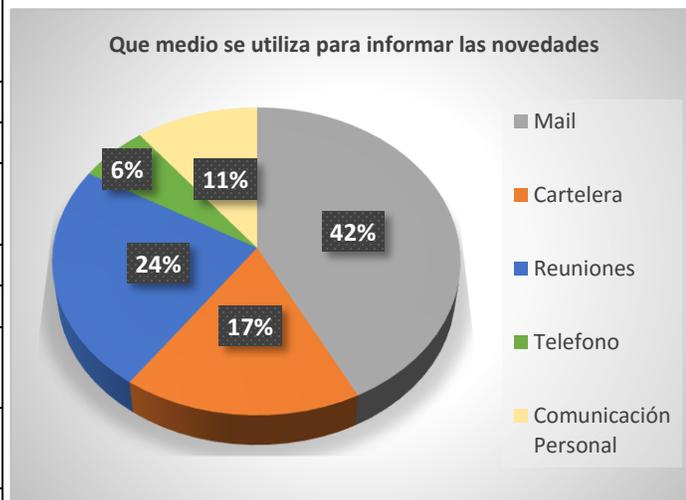
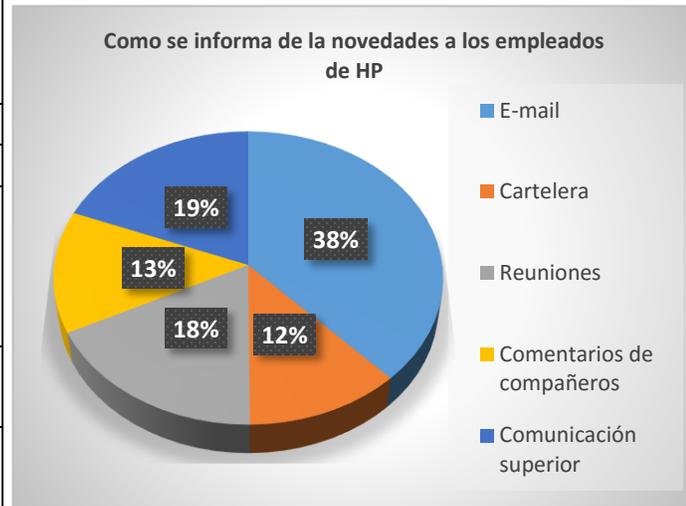
Veo una clara relación entre los objetivos de la empresa y los míos	En total desacuerdo	11
	Bastante en Desacuerdo	58
	De acuerdo	59
	Bastante de Acuerdo	11
	Totalmente de acuerdo	11
Los cambios relevantes de la organización se comunican a los empleados con claridad	En total desacuerdo	11
	Bastante en Desacuerdo	13
	De acuerdo	57
	Bastante de Acuerdo	46
	Totalmente de acuerdo	23
Mi jefe crea un clima motivador?	En total desacuerdo	0
	Bastante en Desacuerdo	31
	De acuerdo	60
	Bastante de Acuerdo	38
	Totalmente de acuerdo	21



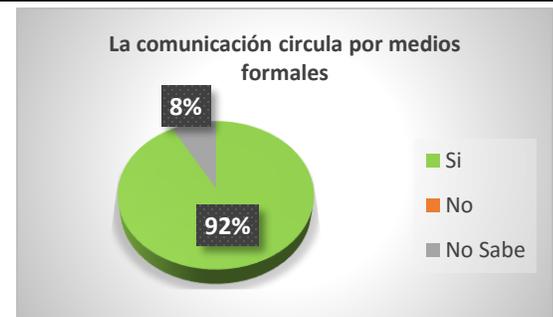
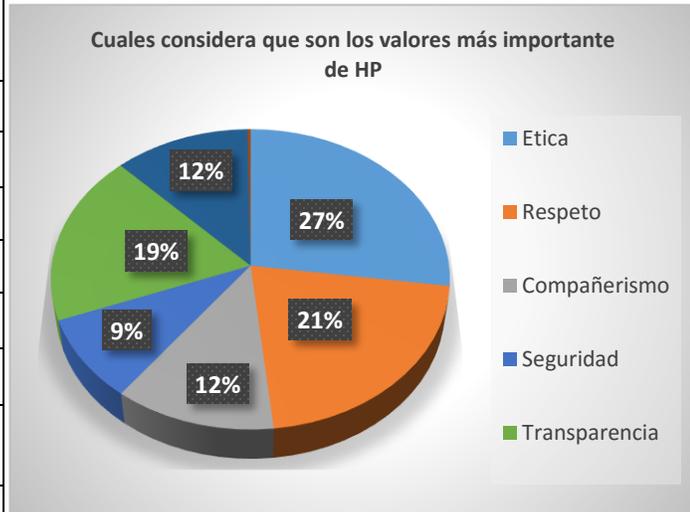
Mi jefe muestra un interés genuino en el bienestar de los empleados	En total desacuerdo	0
	Bastante en Desacuerdo	23
	De acuerdo	53
	Bastante de Acuerdo	31
	Totalmente de acuerdo	43
Recibo continuamente comentarios y opiniones que me ayudan a mejorar	En total desacuerdo	14
	Bastante en Desacuerdo	49
	De acuerdo	60
	Bastante de Acuerdo	27
	Totalmente de acuerdo	0
Incluso si otra compañía me ofreciera un puesto comparable al actual, con ventajas y retribución similar a la actual, no abandonaría HP	En total desacuerdo	25
	Bastante en Desacuerdo	38
	De acuerdo	17
	Bastante de Acuerdo	47
	Totalmente de acuerdo	23



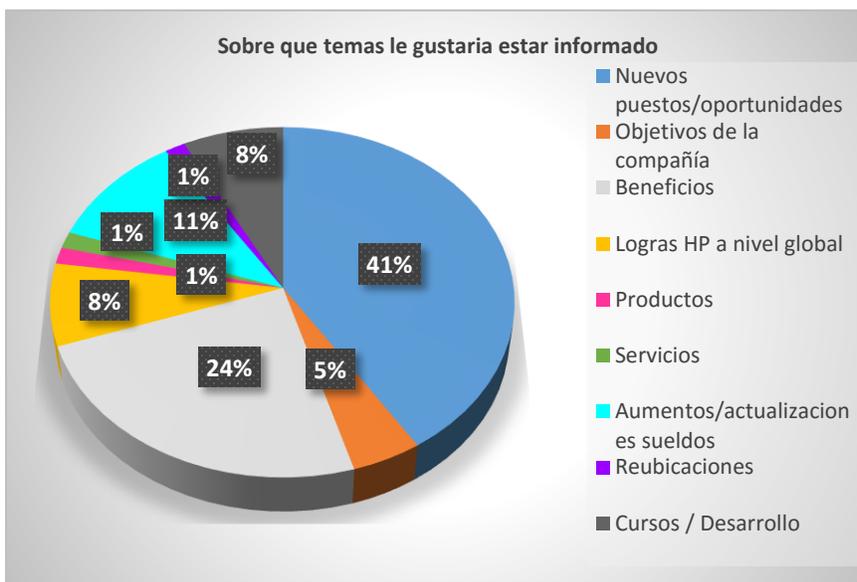
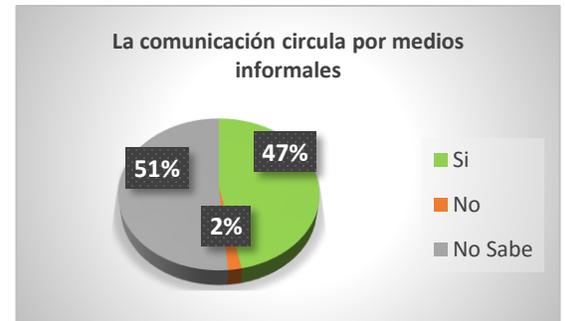
Como se informa de las novedades a los empleados de HP	E-mail	150
	Cartelera	47
	Reuniones	70
	Comentarios de compañeros	53
	Comunicación superior	75
	Revista Interna	
	Otro	
Que medio se utiliza para informar las novedades?	Mail	149
	Cartelera	61
	Blog	
	Revista Interna	
	Reuniones	83
	Telefono	21
	Comunicación Personal	37
	Redes Sociales	
	Otro	
Sobre qué temas se siente más informado en HP	Valores, Objetivos, Mision	125
	Aspectos Sociales	77
	Nuevos integrantes, premios	62
	Promociones Internas	12
	Otros	



Cuales considera que son los valores más importantes de HP	Etica	104
	Respeto	81
	Compañerismo	46
	Fidelidad	0
	Seguridad	34
	Transparencia	71
	Eficiencia	46
	Desarrollo Profesional	1
	Otro	
Se siente identificado con los valores y cultura de HP	Si	86
	No	0
	No Sabe	64
Considera que HP cuenta con suficientes herramientas de comunicación	Si	126
	No	13
	No Sabe	11
La comunicación circula por medios formales?	Si	138
	No	
	No Sabe	12



La comunicación circula por medios informales?	Si	70
	No	3
	No Sabe	77
Sobre qué temas le gustaría estar informado?	Nuevos puestos/oportunidades	27
	Objetivos de la compañía	3
	Beneficios	16
	Logras HP a nivel global	5
	Productos	1
	Servicios	1
	Aumentos/actualizaciones sueldos	7
	Reubicaciones	1
	Cursos / Desarrollo	5

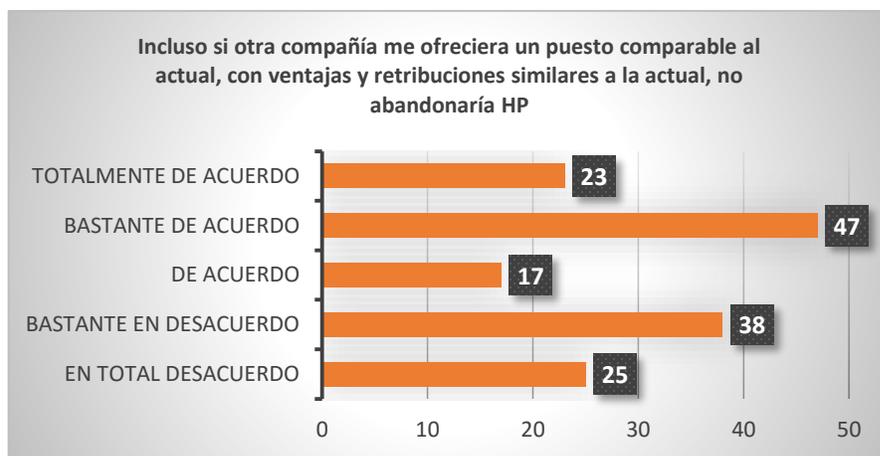
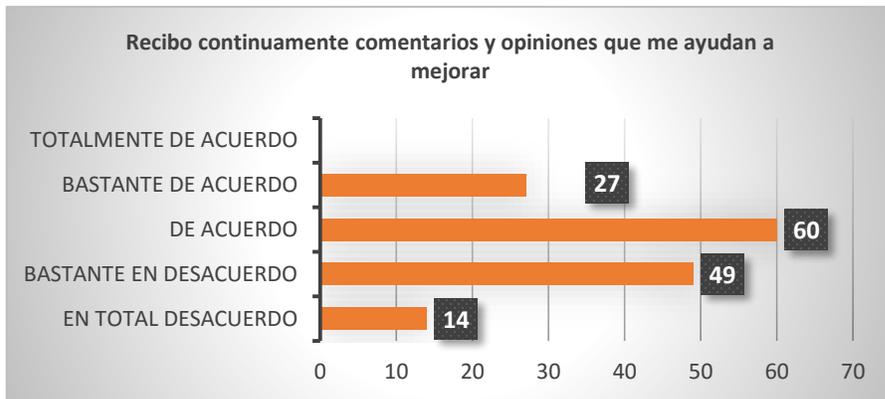


Análisis Cuestionario:

Uno de los elementos que resalta en el cuestionario es la necesidad de tener información con respecto a nuevos puestos y oportunidades. Este es un valor sumamente importante para los empleados y actúa como motivador en forma directa, así como la capacitación. Los beneficios es otro de los puntos a remarcar y es el que promueve el querer pertenecer, entre otras cosas.



En los siguientes gráficos podemos ver la falta de motivación, que lleva a los empleados a pensar en la posibilidad de buscar nuevos horizontes. Si queremos afianzar el sentimiento de pertenencia y orgullo por la organización a la que pertenecemos, debemos prestar mucha atención a estos puntos. Es fundamental que el empleado se sienta parte de la Organización, que comparta el espíritu, la cultura, la historia. Para alcanzar estos puntos debemos comunicar, buscando así la implicación del personal y la profundización de los sentimientos de pertenencia deseados. Debemos lograr que los miembros sientan que su tarea es socialmente valiosa.

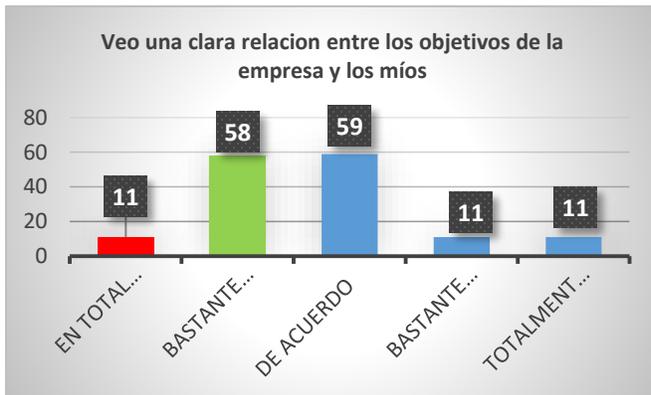


El porcentaje de 49% en bastante desacuerdo con referencia a la pregunta “recibo continuamente comentarios y opiniones que me ayudan a mejorar” y un 38% en bastante desacuerdo a la pregunta

“Incluso si otra compañía me ofreciera un puesto comparable al actual, con ventajas.....”, es indicador directo de que algo está fallando en la comunicación. No se está realizando lo suficiente para lograr que el empleado se vea en la empresa como en un espejo, que se sienta parte, que se encuentre motivado, orgulloso, decidido a ir por más. Es generador de sentimientos muy profundos el reconocimiento, el hacerlo público, el mostrarlo en una cartelera. No olvidemos que las gratificaciones son motivacionales, no solo con dinero u objetos, sino también gratificaciones psicológicas como cursos, poder trabajar desde casa, guardería en el mismo trabajo, etc. Un 31% está en bastante desacuerdo en cuanto a no sentirse reconocido al realizar una excelente labor. Este valor es muy alto, y pone en evidencia nuevamente la falta de motivación que recibe el empleado. Esto no solo afecta e impacta en el estado de ánimo, en las ganas, en el sentimiento hacia la compañía, sino que directamente a su desempeño, ya que “de que sirve hacer las cosas bien si nadie lo ve”.

Entre el cuestionario y la entrevista hay discordancia entre lo evidenciado con respecto al conocimiento de la visión-misión, objetivos de la organización. Me inclino por darle más notoriedad en este caso a lo indicado en la entrevista, ya que en escasos casos supieron enunciar o comentar objetivos o conocer cuál es la Misión que HP expresa. Y en base al relevamiento o guía de análisis no fue posible localizar correos o carteleras, etc. donde se muestren los valores, los objetivos, se los refresque, se los visibilice y se permita así internalizarlos.

Es fundamental que estos elementos formen parte del empleado, que los recuerde, los sepa y los haga propios.



La sumatoria entre En total desacuerdo y Bastante en desacuerdo nos da 46% contra un 40% de acuerdo, en cuanto a los objetivos propios y los de la empresa, cuando es primordial la concordancia.



La cultura también requiere de refuerzo, la respuesta No Sabe con un 43%, indica desconocimiento de que significa cultura HP, o cuales son los valores que la compañía enarbola y comparte con sus miembros. Estos valores, normas, hechos son los que forman la identidad de la empresa y es la cultura el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización ya que es la que proporciona las normas que los empleados deben seguir. Es la que guía las acciones y actitudes. Es única de cada Organización.

Si queremos que los miembros trabajen en un clima agradable, cómodo, confortable, necesitamos fortalecer la cultura, que será la que permita la unión de todos los miembros y generará ese sentimiento de pertenencia del que hemos hablado.

Con respecto a la relación entre las personas y los jefes o mandos, muestra ser amena y directa, de fácil acceso y de comodidad.

Reina el respecto, la ética y la transparencia, cualidades de alto valor para la convivencia.

Si bien el reflejo de este trabajo muestra fallas o necesidades de refuerzo o puesta en funcionamiento de algunos elementos, podemos ver que contamos con un gran bien que son las personas y que son fundamentales para la vida de la compañía y la compañía también es vital para el desarrollo de este capital humano.

Este diagnóstico nos permitirá enfocarnos en aquello que requiere refuerzo y también en aplicar nuevas técnicas que nos permitan fortalecernos y alcanzar los objetivos fijados, no olvidemos que el planeamiento es fundamental y los relevamientos continuos para poder corregir son la base.

Datos recolectados por medio de la entrevista:

La entrevista se realizó a un total de 7 personas de las cuales 2 son jefes y el resto empleados a nivel general.

La empresa: Que puede contarme acerca de la historia de HP, Origen, Slogans:

Jefe1	Jefe2	Empleado1	Empleado2	Empleado3	Empleado4	Empleado5
La historia inicio en un garaje en 1939 con un instrumento para prueba de sonido. Después de esto desarrollaron	Los inicios fueron en Palo Alto de la mano de William y David. Fueron conocidos por el desarrollo de	Los inicios fueron en California, con David y Williams, no se el año. En Argentina llegaron en los años 60.	Empezaron los desarrollos en un garaje, que hoy sigue existiendo como museo. Fueron los creadores de la	Sé que empezaron en un garaje, en California. Eran estudiantes de Stanford. Lo primero que hicieron fue un oscilador y	David y Williams son los fundadores, ellos son de California, Palo Alto, creo que en el año 39. Empezaron a	En California, Estados Unidos, eran estudiantes. Desarrollaron la calculadora y después la computadora.

la calculadora. En Argentina desembarcaron en 1967 hasta la fecha. Se han usado muchos Slogans, entre los que recuerdo están: -make it matter -Hp way	la calculadora. En 1966 entraron en el mercado de la computadora hasta nuestros días. Con sedes en todas partes del mundo. Con el paso de los años se ha ido modificando el logo así como los slogans utilizados: Make it matter HP Way HP invent	Me acuerdo del Slogan HP Invent	calculadora científica. El slogan que más me gusto es el de Make it matter.	después la calculadora. No sé en qué año iniciaron en Argentina. Hay varios slogans algunos con respecto a ser proactivo, a ser inteligente, y recuerdo el de HP Way	trabajar en un garaje y el los 60 – 70 empezaron con las computadoras y se convirtieron en una potencia. Si hay slogans como HP Way	A Argentina llegaron en 1967. Pasaron muchos logos y también slogans como el de Make it matter.
---	---	---------------------------------	---	--	---	---

Los objetivos/meta/misión:

Jefe1	Jefe2	Empleado1	Empleado2	Empleado3	Empleado4	Empleado5
Si reconozco los objetivos que mi unidad de negocios	Reconozco algunos de los objetivos que la compañía plantea así como la misión y la visión, pero	No sé cuál es la visión y no me acuerdo que objetivos tenemos.	Creo que eso está en la intranet, en realidad no recuerdo haberlo visto o que me lo	No sé.	Supongo que debe ser ser primeros en el mercado. Pero no creo que me hayan hablado del	No se cuales son los objetivos generales. No tengo idea. Visión/misión, menos.

<p>persigue y sé que hay una página en la intranet con todo el detalle. No recuerdo ahora el link, debería buscarlo.</p>	<p>soy consciente de que no está lo suficientemente expuesta esta información y que eso no es positivo. Algunos objetivos son: capacidad de liderazgo, comprometerse con su plantel de empleados para promover su desarrollo, ser líderes en el mercado.</p>		<p>hayan dicho. No se</p>		<p>tema. Mi jefe nos ha hablado sobre los objetivos que tenemos que lograr este semestre.</p>	
--	--	--	---------------------------	--	---	--

Clima Laboral:

Jefe1	Jefe2	Empleado1	Empleado2	Empleado3	Empleado4	Empleado5
<p>Como podemos ver HP es una empresa de puertas abiertas lo que genera una comunicación muy fluida entre todos los empleados sin importar su nivel</p>	<p>Desde que recuerdo aquí el trato es de igual a igual a cualquier nivel, los contactos no tienen trabas, por eso no hay puertas que cierren oficinas, ni parece o paneles altos. Es una obligación</p>	<p>Es muy tranquilo el ambiente, no tengo dificultad en hablar con mi jefe o con quien sea. Creo que se valora mucho el ser amables y el tema de la</p>	<p>Tengo muchos amigos aquí, asique el trato es muy bueno, también con los jefes. Si faltas el respeto o algo así pueden echarte, hay normas de convivencia que cumplir.</p>	<p>La convivencia es agradable, me llevo bien con todos, incluso con los jefes o managers. Sí, hay normas que cumplir, más que nada en cuanto al respeto y como dirigirse</p>	<p>Con todos re bien, somos muy compañeros, mi jefe es un genio. Hay normas de convivencia que cumplir. Me siento identificado porque es una</p>	<p>La convivencia es buena, con todos. Hay normas a cumplir, de hecho se hacen cursos para que sepas cómo comportarte ante determinadas situaciones, en particular con</p>

<p>jerárquico. Lo único que se exige es el respeto, la solidaridad, los buenos modales. Creo que nadie puede no sentirse identificado con la empresa, aquí reina el buen clima siempre. No puedo quejarme, siempre tuve oportunidades y las herramientas para hacerme de estas oportunidades. Mis objetivos están plenamente en fase de cumplimiento y si, HP y yo tenemos objetivos en común. Soy parte de esta empresa y del grupo humano que la</p>	<p>el comportarse respetuosamente y no son toleradas las faltas de respeto, esto sí podría ser determinante para permanecer en la empresa. Me siento plenamente identificado y mis objetivos al menos se han cumplido plenamente. Estoy muy feliz de pertenecer a un grupo humano como este. La relación con mi superior es plena, directa, amable y cordial en todo momento.</p>	<p>falta de respeto es tomada como falta grave. No sé cuáles son los objetivos de HP, los míos son claros, yo quiero desarrollarme y crecer aquí o donde sea, claro que me gustaría que fuese aquí. Los grupos son muy buenos, me siento integrado. Con mi superior puedo comunicarme en cualquier momento, no hay trabas ni requisitos o cosas así.</p>	<p>Me gusta la empresa, porque tiene mucho renombre, eso me da más oportunidades a mi si saliera a buscar un nuevo trabajo. Me siento cómodo. Yo particularmente no tengo mucho trato con mi jefe pero sé que es fácil acceder por mail o Lync o por teléfono, siempre está disponible. Con respecto a los objetivos que me decías, yo no sé cómo avanzar aquí dentro, me gustaría, pero desconozco como hacerlo.</p>	<p>al otro, o con respecto a la discriminación y la pena puede ser que te despidan. Yo he crecido mucho aquí, estoy satisfecha con lo logrado. Puede ser que sean objetivos en común, lo que noto es que nunca tengo lo que necesito para las tareas diarias, no te proveen de cuadernos y lapiceras, siempre hay que estar pidiendo, eso para mí es grave. Soy parte de un grupo y parte de esta empresa, en ese sentido estoy comodísima y con mi superior, él</p>	<p>empresa grande, yo estoy estudiando y me dan todos los tiempos que necesito para hacerlo sin problemas, eso es revalorable. Mi objetivo a corto plazo tiene que ver con terminar mis estudios y lo estoy consiguiendo, la empresa me apoya mucho. Lo que noto es que no hay mucha información que facilite el cambiar de posición o desarrollarse, tampoco las herramientas necesarias para trabajar comodo, yo me compro mis</p>	<p>el tema de la discriminación. Sí, me identifico con HP. Estoy algo estancado ahora, quisiera tener más oportunidades de desarrollo. El grupo es bueno, al menos siempre amable y con mi superior me llevo bien.</p>
--	---	--	---	--	--	--

<p>compone. Las relaciones son sumamente amables y de libre acceso hacia todos los niveles.</p>				<p>está en Brasil, es simple y directa.</p>	<p>cuadernos. Tenemos un grupo lindo armado, tengo muchos amigos y con mi jefe como te decía, es muy buena persona. Con los superiores, bien, con el director más o menos, nunca saluda, ni en el ascensor.</p>	
---	--	--	--	---	---	--

La comunicación:

Jefe1	Jefe2	Empleado1	Empleado2	Empleado3	Empleado4	Empleado5
<p>Normalmente la comunicación es vía email o en muchos casos por Lync. Por mail además de temas relacionados con mi actividad específicamente, recibo correos con notificaciones</p>	<p>Utilizamos el mail o el Lync. Recibo muchos correos con información realmente irrelevante, no la leo, hago un filtrado para extraeré aquello que si</p>	<p>Mail y Lync, casi todo se comunica así. Las carteleras, no sé ni que dicen porque siempre veo lo mismo, nada importante, aburrido. Se mandan</p>	<p>Se usa el mail o el Lync, también reuniones con mi jefe. Los mails de comunicaciones a veces los leo, otras no, porque son muchos y con cosas que no interesan en absoluto. Fuera</p>	<p>Entre mi grupo siempre hablamos por Lync, pero también por mail. Mandan muchos correos, la mayoría los borro sin leer. Hay muchas conversaciones fuera de lo que</p>	<p>Por mail o Lync. Carteleras no se ni si hay. Trato de leer la mayor cantidad de los mails que envían, pero por lo general son cosas de afuera que no importan</p>	<p>Generalmente es por mail y también por Lync, a mí me gusta usar el mail porque así queda constancia de todo lo hablado. Si, recibo muchos mails por día, todos</p>

<p>generales de la compañía, como cambios en seguridad, o cambios en la estructura. Intento hacer una lectura de todo, pero es demasiado lo que a veces se envía por mail y realmente no me dan los tiempos. Particularmente yo realizo reuniones 1 vez al mes con mi equipo y allí hablamos de todo lo que nos genera curiosidad o duda o temas que sentimos son relevantes. En cuanto a las carteleras, sinceramente no las leo, nunca hay nada nuevo y creo que no están ubicadas en los lugares correctos, no se les da importancia.</p>	<p>me sirve. Las carteleras no existen y reuniones casi no tenemos, creo que esto es un gran error. Siempre hay comunicación fuera de la oficial, pero normalmente HP se ocupa de emitir mails para eliminar cualquier duda o rumor que pueda afectarnos. También hay puertas abiertas para consultar con superiores.</p>	<p>millones de mails, sinceramente no los leo. Si, se habla mucho en la cafetería o durante el almuerzo, algunas cosas HP las desmiente otras queda la duda y después o se cumplen o pasan al olvido.</p>	<p>de los medios de la empresa, siempre hablamos, pero cuando es una duda muy grande, se puede consultar con el jefe.</p>	<p>HP informa. A veces aclaran algunas cosas otras no y la verdad eso genera mucha frustración y mal estar.</p>	<p>mucho, son aburridos. Se hablan muchas cosas, pero supongo que eso es normal en todos los lugares. Yo particularmente si tengo dudas intento preguntar a alguien que pueda saber, como mi jefe o algún otro gerente de confianza.</p>	<p>en inglés y con cosas poco relevantes. A veces los leo otras no. Siempre se habla en las reuniones en el café o a la hora de almorzar o con el compañero. Generalmente HP envía mails con información que despeja dudas.</p>
--	---	---	---	---	--	---

A veces surgen rumores pero la gente normalmente se acerca a su superior y consulta para determinar la veracidad de lo comentado.						
---	--	--	--	--	--	--

La Cultura:

Jefe1	Jefe2	Empleado1	Empleado2	Empleado3	Empleado4	Empleado5
No estoy empapado de mitos o leyendas, al menos no reconozco en este momento ninguna para contarte. Si hay personas que tienen muchísimos años en la empresa y creo que siempre son referentes, al menos en mi caso que los conozco y llevo tiempo tratándolos,	Mitos y leyendas, paso! No las tengo presentes. Conozco gente de muchos años en la compañía y con mucha experiencia, ellos bien podrían ser referentes, pero ya quedan muy pocos, en estos últimos años, se han	No tengo idea, y no conozco referentes con mucha experiencia para nombrar.	No se. Hay algunas personas de muchos años en la compañía, pero yo no tengo mucho contacto como para indicarlos como referentes.	No conozco los mitos y las leyendas. No tengo referentes	No sé. No tengo referentes.	Mitos y leyendas nada. En cuanto a referentes supongo que deberían ser las personas más antiguas, pero no las dan a conocer, yo los conozco de vista, pero no tengo contacto.

me mucho experiencia.	sirve su	han sido alcanzados por las reducciones de empleados.					
-----------------------------	-------------	--	--	--	--	--	--

Análisis entrevista:

En términos generales los empleados reconocen los orígenes de la firma así como la historia y formación. Están familiarizados con los slogans utilizados a través del tiempo, excepto por aquellos empleados más nuevos, que no reconocían alguno de los logotipos iniciales de la organización.

Se manifestó un desconocimiento puntual sobre la Visión y la Misión de la empresa, no recuerdan haberlo visto o haber tenido contacto con estos conceptos, al pedir que se indiquen algunos objetivos que recuerde, en la mayoría de los casos, no supieron que responder, evadiendo la pregunta o indicando que en ese momento no recordaban.

El clima laboral en general es muy cordial y de compañerismo, tanto con iguales como con superiores. Las áreas se interrelacionan y sus empleados también. En su mayoría manifestaron sentirse muy cómodos con el resto de los miembros que forma parte de la organización.

La relación con jefes es directa y amable al igual que con cualquier compañero. Todos dijeron sentirse parte del grupo, sentirse involucrados y con un alto sentido del compañerismo.

Hubo muestra de descontento con los elementos de trabajo y la poca provisión de artículos básicos que les permita desarrollar las tareas con facilidad. No reciben las suficientes herramientas para el

desarrollo profesional o información para poder cambiar de puesto o incluso obtener mejor posición.

Al igual que en el cuestionario la herramienta de comunicación más utilizada es el correo electrónico aunque muchos empleados indicaron tener reuniones con cierta periodicidad con sus superiores como medio de conocimiento de sucesos. También reconocen la existencia de cartelera la que se encuentra pegada directamente en la pared en los pasillos, más exactamente, en la entrada a los ascensores. La información normalmente expuesta allí no presenta interés. Los contenidos suelen ser de tipo sociales, como por ejemplo la participación en tareas comunitarias o juegos que se realizan a nivel global. Se recibe mucha información vía correo electrónico que no se percibe como interesante y en muchos casos no se lee.

Hay comunicación no oficial entre compañeros o por medios no formales, la compañía normalmente envía mails con información precisa para evitar que los rumores se hagan intensos.

No supieron interpretar o comentar acerca de posibles mitos o leyendas dentro de la organización, ni tampoco fueron precisos para señalar a alguna persona como referente.

En cuanto a los jefes entrevistados, estos se vieron más empapados en temas como la misión o la visión de la compañía, pero también expresaron tener muchos años dentro de la empresa, habiendo visto pasar gran cantidad de sucesos y recordando que antes existía una preocupación mayor por hacer sentir a los empleados como familia, se hacían reuniones a menudo, se compartían almuerzos y esto les permitía empaparse de temas tales como los objetivos o que se esperaba obtener en el corto y mediano plazo. Se mostraron melancólicos y algo tristes de que estos acontecimientos hayan sido eliminados del día a día de la compañía.

Observación:**Guía cuaderno de campo:**

Esta guía es general, ya que se registraran todos aquellos datos o información que se crea pertinente en forma de notas.

	Siempre	A menudo	Rara vez	Nunca
Hábitos de Ingreso				
Saluda	El mayor de los casos	Algunos		
Entabla conversación	En la mayoría de las oportunidades	Algunos		
Desayunos en grupo	Todos			
Vestimenta				
Formal	De Lunes a Jueves			
Informal	Viernes			
Horario Ingreso				
Puntual			La mayoría	Algunos
Variable	La mayoría			
Tarde		La mayoría		
Horario salida				
Puntual			La mayoría	
Variable	La mayoría			
Fuera de hora		Algunos	Algunos	
Manifestaciones				
Enojós			Algunos	

	Siempre	A menudo	Rara vez	Nunca
Compañerismo	La mayoría			
Alegría	La mayoría			
Aburrimiento		Algunos	La mayoría	Algunos
Lenguaje				
Confianza			Algunos	
Formal			Algunos	
Amistoso	La mayoría			
Negativo				La mayoría
Gesticulaciones				
Aburrimiento			Algunos	
Alegría	La mayoría			
Bienestar	La mayoría			
Mal humor			Algunos	
Vínculos				
Solo entre compañeros misma área			Algunos	
Interrelaciones	La mayoría			
Solo entre vecinos de cubículo		Algunos		
Con jefes y gerentes	La mayoría			
Forma de comunicación				
Chat	La mayoría			
Mail	La mayoría			
Conversación		Algunos		

Espacios/elementos	Si	No
Cubículos amplios	X	
Iluminación apropiada	X	
Ventilación adecuada	X	
Calefacción adecuada		X
Baños en buen estado		X
Salidas de emergencia	X	
Comodidad para trabajar	X	
Sillas ergonómicas		X
Disponibilidad de elementos de trabajo		X

Algunas notas tomadas:

Sujeto	Fecha	Rasgos, anécdotas, hechos, Situaciones
Sujetos piso 4to	10/2015	Siempre se saludan con un beso, tanto empleados como jefes y gerentes y comparten algunas palabras. Poco después de llegar concurren a la cafetería a desayunar y se desarrollan charlas muy amenas. Algunos parecen mantener relaciones amistosas incluso fuera de la oficina.
Sujeto 1	10/2015	Tuvo una situación negativa por teléfono y todos sus compañeros se acercaron para

		tranquilizarlo y darle consejos.
Sujeto 2	10/2015	El jefe llamo a su personal para una reunión en una sala. Esto ocurrió a primer hora de la mañana, y se compartieron facturas y ensaladas de fruta. El manager cubrió todos los gastos con su tarjeta de la empresa.
Sujetos del 4to piso	10/2015	Muchas quejas acerca del estado del baño y de la falta de agua caliente en el lugar.
Sujeto 3	10/2015	Compartió con el resto de sus compañeros la necesidad de hacer algo con respecto a la calefacción ya que hace frio en el lugar.
Sujeto 4	10/2015	Era su cumpleaños, todos los compañeros pertenecientes a su grupo lo agasajaron incluidos su jefe y gerente. Compartieron tortas y cosas dulces.
Sujetos 4to piso	10/2015	A lo largo de la semana pude observar que ingresan a distintas horas, la mayoría mas tarde de lo normal o estipulado como hora de ingreso. Tampoco se retiran a horario, muchos se retiran

		fuera de hora y algunos pocos antes del cumplimiento del horario.
Sujetos 4to piso	10/2015	A lo largo de la semana todos han concurrido con vestimentas formales, aunque básicas, es decir, los hombres, salvo que sean gerentes o jefes o personal de ventas, concurren sin corbata. Los días viernes la vestimenta es informal, incluso se utilizan zapatillas, siempre acorde al puesto o tarea que desempeña. Si debe tratar con clientes, siempre será vestimenta formal.

Análisis Observación:

La observación permitió ver el día a día del empleado y sus movimientos dentro de la compañía.

Todos los empleados cuentan con un tarjeta magnética que es la que permite el acceso a las oficinas, en las mismas se incluye el nombre del empleado y una foto.

Existe una importante interrelación entre los miembros de las distintas áreas, comunicación entre ellos y también comunicación con sus jefes directos.

El ambiente es relajado, la vestimenta es de lunes a jueves formal y los días viernes más informal, aunque no hay un control sobre esto, es un comportamiento ya internalizado. La forma de hablar es siempre correcta y relajada en general, no he visto exabruptos ni discusiones.

Suelen utilizar mucho el correo electrónico aun para hacer una consulta a alguien que se encuentra a pocos metros.

Hay grupos formados, que se conocen hace tiempo y suelen compartir desayunos, almuerzos y mates a toda hora. Estos grupos están compuestos por personas de diferentes edades y de diferentes unidades de negocio en algunos casos.

El almuerzo suele ser en el mismo edificio, en el último piso, donde se cuenta con un buffet, muy limitado en cuanto a los menús, o bien la comida es comprada en los negocios aledaños. El espacio es grande, con muchas sillas y mesas, no cuenta con una cartelera, si hay 2 televisores, uno a cada extremo, donde, por lo general, se sintoniza algún canal de música o bien noticiero. El horario preferido de almuerzo son las 13hs., pero puede encontrarse gente en todo momento. No hay un horario fijo y si bien se cuenta con 1 hora, no hay control, las personas regulan esto a conveniencia, pudiendo tomarse solo 20 minutos o más de una hora.

Gran parte del día se los puede observar con los headsets tomando conferencias. Pude observar a algunas personas arrancar a las 10 de la mañana y seguir de conferencia en conferencia prácticamente toda la jornada.

En los escritorios no se observan demasiados elementos con publicidad de la empresa (utilizan cuadernos comunes, lapiceras comunes, no hay relojes u otros elementos que muestren el nombre de la compañía). Hay cierta uniformidad en los colores utilizados aunque cada piso tiene sus paredes pintadas con colores chillones (4to piso es rojo por ejemplo), por el resto del mobiliario

es muy sombrío, los paneles tiene un tono gris deslucido y triste, al igual que los escritorios y demás elementos.

Se pudo observar desconformidad con los elementos básicos encontrados en los baños (papel para secarse las manos, papel higiénico, limpieza). También con la limpieza en general del edificio y de las oficinas.

Cuentan con un servicio de cafetería gratuito, son máquinas de café colocadas en cada uno de los pisos. Si bien es un servicio que la compañía brinda a sus empleados, en la mayoría de los casos expresaron que no era bueno el café y que no se hacen los controles de las maquinas en tiempo, muchas veces la misma no cuenta con café, solo sirve agua con leche o cosas por el estilo.

Estas observaciones nos han permitido determinar la poca presencia de elementos que fijen la imagen de la empresa, que señalen la cultura practicante. No vemos manifestaciones simbólicas y conceptuales. No tenemos elementos de fijación de la cultura de la empresa, de su identidad, ni visuales ni comunicacionales a través de un plan estratégico. Si bien hay una gran cantidad de parámetros que se encuentran internalizados y se practican, pero no se promueven.

Este feedback obtenido nos alerta sobre la necesidad de elaborar un plan estratégico que permita llevar a los miembros todos los conceptos básicos que constituyen el alma de la empresa, su espíritu, su fin en la vida. No olvidemos que a una organización se la puede considerar un ser viviente por su forma de desarrollo y de existencia. Es fundamental que todos se sientan parte, se fundan en los logros y en los objetivos, que se “pongan la camiseta”.

Análisis de contenido:

Guía de análisis:

CATEGORIAS	Mail Interno	Cartelera	Memos	Circulares	Capacitaciones	Eventos internos	Redes Sociales	Oral	Radio interna
1 CONTENIDO									
1.1 TEMA									
• Actualidad de la Organización	X	X				X			
• Visión-Misión					X				
• Objetivos					X	X			
• Valores Corporativos	X				X	X			
• Aspectos Sociales	X	X				X		X	X
• Cuestiones laborales	X		X	X				X	X
1.2 VOCABULARIO									
• Formal	X		X	X	X	X		X	
• Informal	X	X						X	X
1.3 COMPOSICION MENSAJE									
• Texto	X	X	X	X					
• Infografía	X	X	X			X			
1.6 OBSERVACIONES	El medio más utilizado.	Poco y mal uso	Poco uso.	RRHH o negocio.	Solo durante inducción . Poco uso.	Solo 1 en 6 meses.	Solo para publicar.	De jefes a empleados	Comunicaciones muy generales.
2 CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION									
2.1 RELACION INTERPERSONAL									
• Motivacional	X					X		X	

<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia • Relacional 	X					X		X	
2.2 EMISOR									
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Ejecutiva • Mandos medios 	X		X	X		X			
	X			X		X			
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos 	X	X	X	X	X	X			X
3 INSTITUCIONAL									
<ul style="list-style-type: none"> • Identidad Visual • Valores 	X	X			X	X	X		X
	X				X	X			
4 Tiempos de emisión									
<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad 	Diaria	Forma irregular. Más de un mes	mes	mes	Inducción	1 cada 6 meses	Solo 1 en 6 meses	Diaria	Cada 2 meses

La guía de análisis de los medios utilizados y sus emisores, así como la regularidad, nos muestra que el email es el medio más utilizado para todo tipo de comunicación, sea esta de carácter social, laboral o para transmitir cualquier tipo de evento y/o situación.

Le siguen en utilización las carteleras y los eventos, aunque la regularidad de aplicación o los lugares de exposición, para el caso de las carteleras, no son los adecuados.

La forma de transmisión de objetivos, valores, misión, etc., requiere de constancia, de aplicación adecuada, no solo en eventos o durante la inducción de nuevos empleados. Estos puntos se deben reforzar y tener continuidad para lograr la incorporación e internalización de los mismos.

No se utilizan las redes sociales, salvo para la publicidad o publicación de algún nuevo equipo o dispositivo que sale al mercado. Esta herramienta es de gran aceptación y permite una amplia divulgación ya que su llegada es prácticamente a todos los niveles, sin embargo, se está desperdiciando su utilidad.

La radio es otro elemento que juega un papel importante en la interrelación entre empleados, puede ser un elemento de relajamiento durante su transmisión y que a su vez estaría generando incentivación y profundización en los temas que la organización necesite. Sin embargo su emisión es muy esporádica y los temas a tratar suelen ser poco atractivos.

Todos los medios cumplen una función en la divulgación de la comunicación, algunos más directos otros menos, pero todos son fundamentales. Aquí nos encontramos con un desperdicio en la utilización de la cartelera o los medios sociales tan de moda hoy. No se debe focalizar todo sobre un medio ya que esto termina por desvalorizarlo por la cantidad de información imposible de procesar, es necesario diversificar.

Análisis Guía de análisis:

En base a la información relevada estamos en condiciones de afirmar que la comunicación interna actual de HP es ineficiente. La mayor parte de la información circula principalmente por e-mail, y la misma es emitida en todos los sentidos, horizontal, ascendente y descendente. En términos generales se utiliza un lenguaje amistoso lo que permite a los empleados la familiaridad y el sentirse cómodos al momento de expresarse, esto no quita que aquellos comunicados con algún nivel de criticidad se manejen con un lenguaje formal. El punto clave relevado es la saturación de este medio, el bombardeo constante de correos que en definitiva no logran su cometido ya que en la mayoría de los casos terminan en la papelera de reciclaje o no hay tiempos para leer tantos correos. Tampoco se pudo validar la repetición, en el correcto nivel, de información importante, para lograr la fijación.

El uso actual de la cartelera es muy pobre o prácticamente inexistente, ya que no hay empleo de pizarras o carteles específicamente, sino más bien pegatinas en las paredes. En cuanto a la información tampoco muestra ser relevante, no se exponen allí valores u objetivos, mensajes motivacionales o beneficios. La periodicidad utilizada tampoco es el mejor modelo, ya que se renuevan en forma irregular, cada mes y medio o 2 meses. Debemos considerar que la función de la cartelera en una Organización es la de anunciar de forma atrayente, reforzar la imagen corporativa, apoyar campañas, generar un mejor clima laboral, propicia la participación, etc., el hecho de no estar utilizándose es desperdiciar un importante medio de llegada a cada uno de los miembros de forma simple y económica.

No se realizan eventos donde todos los empleados puedan escuchar las nuevas propuestas, ubicación de la empresa en el mercado, etc., con una regularidad, que permita una continuidad.

Como sabemos todos los medios de comunicación contribuyen a afianzar nuestros objetivos y mantener a nuestros empleados informados sobre los caminos a seguir, y así también, saber cuáles son las necesidades al interior de la organización, pero el empleo incorrecto puede jugarlos en contra, llevando a una desvalorización de los elementos utilizados y de lo que se comunica.

Los medios son el canal por el que circulara la información, no debemos olvidar que la variedad permite alcanzar a todos los miembros, usar solo aquellos más accesibles o fáciles no es garantía de estar llegando a todos sin excepción.

El contenido variado, impregnado de los valores, de la cultura, de los colores que nos representan constituye una oportunidad única para no quedar en el olvido o pasar desapercibido. El material debe ser de valor, debe representar algo que se desea leer, que motiva a no dejarlo pasar sin ser visto.

Con respecto al índice de contenido con el que se busca conocer la dirección e identidad de la imagen de la organización, por medio de la investigación de la actitud que los públicos tienen hacia la organización, vemos un alto grado de estima y añoranza de otros tiempos, lo que nos lleva a pensar en la necesidad de afianzar este sentimiento, fortalecerlo y rejuvenecerlo.

Otro índice que se ha tenido en cuenta es el de motivación, por medio de este podemos determinar cuáles son los aspectos prioritarios que cada miembro tiene en cuenta como fundamental sobre la organización y da origen a la imagen que se ha formado. Para relevar este índice es que hemos utilizado la entrevista, el cuestionario.

Consideraciones finales:

El diagnóstico llevado a cabo en base a la información recolectada nos muestra, sin posibilidad de eludirlo, que hay que trabajar en el fortalecimiento y trasmisión de los valores, misión, visión de la organización. Es vital el conocerlos y compartirlos, es el punto clave para que el empleado se sienta representado, se sienta parte, entienda que alcanzar los objetivos de la compañía significa alcanzar los propios porque en el fondo aspiran a lo mismo, la empresa y su público interno son uno solo. Se debe comunicar con continuidad para que se impregne en cada espacio de la compañía y en cada miembro, y muy puntualmente en aquel nuevo empleado. Esto constituirá nuestra formación base y considero que es la fuente principal para todo aquel que aspire a permanecer en el camino del desarrollo progresivo y de éxito. No podemos pensar en el futuro promisorio de una Organización si sus miembros no conocen o manejan los valores, la misión, el espíritu que hace a la identidad de la empresa.

La comunicación interna en términos generales es formal, pero la explotación se base en el correo electrónico, dejando de lado el resto de los recursos, que son sumamente importantes y que nos garantizan el abarcar a cada uno de los miembros. Es fundamental que aquello que se envía por mail se fortalezca con la cartelera, con la radio o con cualquier otro medio que tengamos posibilidad de explotar. Es también importante el manejo de tiempos, de periodicidad en la aplicación y en el envío del mensaje. Debemos hacer el esfuerzo de utilizar todos los medios posibles de forma integral para llegar a todos, única forma de mantener coherencia, lograr memorización, afianzar, dar a conocer. La ineficiencia en la utilización de los medios es el punto a revertir.

Se pone de relieve la necesidad de motivación, de gratificaciones, de reconocimiento. Esto no solo se logra con remuneración sino también con escuchar abiertamente las necesidades, como la evidenciada en este diagnóstico y que hace referencia a querer recibir novedades de nuevos puestos abiertos en la empresa o posibilidades de desarrollo. Si bien la empresa cuenta con esta información y la emite cada tanto por mail, indudablemente no es suficiente. También se logra con la ambientación, debe ser cálida, cómoda, se debe contar con todos los elementos básicos del día a día (cuadernos, lapiceras, etc.). Elementos como suvenires, o cualquier otro elemento con publicidad que se ofrezca a los empleados, puede ser muy bien recibido y agradecido. Para alcanzar estos puntos es que el Relacionista se apoya en la comunicación interna por medio de carteleras, eventos, radio interna, etc.

Un ambiente de trabajo cómodo, cálido, relajado, sin duda alguna impactará directamente en el buen desempeño, en un clima positivo.

El desarrollo profesional suele ser uno de los puntos de mayor interés de cualquier empleado en cualquier compañía, debemos poner el foco en él y reforzarlo, generarlo, promoverlo, sin duda el impacto será favorable.

En cuanto a la cultura, trabajar en fortalecerla y hacer de esto un punto a resaltar puede ser extremadamente positivo, y esto es porque hoy día existe en HP un ambiente de mucho compañerismo, de compartir, de acercarse, de charlar y esta cultura es la mina de oro a resaltar. Es lo que nos llevara a ese clima laboral positivo que toda compañía busca, donde todos los empleados se esfuerzan por llegar a su meta personal por medio de la meta organizacional. Son atributos mayúsculos la ética, respeto, transparencia, compañerismo, eficiencia, que se deben mantener e incrementar.

Trabajando sobre estos errores y fortaleciendo aquellos puntos nombrados previamente, por medio de un plan global de Relaciones Públicas, podremos no solo corregir, sino afianzar, promover y fortalecer estos puntos por medio del uso eficiente de los distintos medios de comunicación.

Cuadro representativo:

Sentimientos	Explotados	No Explotados
Pertenencia		X
Motivación		X
Reconocimiento		X
Orgullo		X
Participación		X

Transmisión Objetivos		
Misión Visión Valores		
Objetivos		X
Misión		X
Visión		X
Valores		X
Medios comunicación		
Mail	X	
Lync	X	
Cartelera		X
House Organ		X
Redes Sociales		X
Reuniones		X
Eventos		X
Institucional		
Identidad Visual		X
Cultura		X
Promoción		X

7. Propuesta de Intervención

Introducción:

Una vez concluida la etapa de diagnóstico y con los resultados obtenidos en la mano nos encontramos en posición de indicar que HP se encuentra frente a una importante problemática desde el punto de vista comunicacional y particularmente comunicación interna. Hemos observado que no utiliza el amplio abanico de opciones comunicacionales solo remitiéndose y saturando el email como si este fuese el único disponible. Se ha hecho evidente la necesidad de fortalecer puntos clave como los valores, las metas y la visión organizacional, sin dejar de fortalecer la cultura y mantener a sus empleados motivados.

No se utilizan o están mal explotadas las nuevas tecnologías de comunicación siendo que hoy en día tienen una importancia suprema dado el tiempo que las personas pasan u ocupan en ellas en el día a día.

Los directivos y autoridades de HP reconocen esta debilidad y apoyan la necesidad de intervención. Este punto es fundamental ya que sin el esfuerzo de todos no existe plan posible de concreción. Por todo lo dicho, a continuación se expresaran los objetivos que busca alcanzar este plan y que cumplen con las necesidades observadas durante la etapa de diagnóstico, continuando con la enumeración y descripción de los programas que se aplicaran para lograr la meta propuesta. Se incluirá también un presupuesto detallado.

Análisis de factibilidad:

Evaluamos aquí todas aquellas variables necesarias y fundamentales para poder llevar adelante el plan global de Relaciones Públicas e Institucionales:

Dimensiones	Alta	Media	Baja
Política	X		
Humana	X		
Económica	X		
Material	X		

- Dimensión política: Es Alta, como ya hemos comentado, contamos con el apoyo incondicional de la alta gerencia, que entiende y apoyan la necesidad y saben de los beneficios que se obtendrían con la gestión.
- Dimensión Humana: Es Alta, se cuenta con personal para realizar las tareas comunicacionales necesarias y también con grandes posibilidades económicas en caso de que se requieran contrataciones extras.
- Dimensión Económica: Es Alta, la empresa cuenta con un nivel económico alto que puede afrontar sin problemas el desarrollo del plan.
- Dimensión Material: Se cuenta con todo lo necesario, es una organización tecnológica y avanzada, esta dimensión se considera Alta.

Objetivo General de intervención:

Optimizar la gestión y los procesos de comunicación con los públicos internos de HP Argentina.

Propuesta de intervención:**Objetivos Específicos de intervención:**

- Fortalecer las relaciones entre los diferentes estamentos organizacionales.
- Generar espacios de comunicación que contribuyan y promuevan una coordinada gestión de la información.
- Apoyar el proyecto organizacional y contribuir al involucramiento del personal en su trabajo.
- Fomentar el desarrollo personal y el sentimiento de pertenencia de todos los miembros de la organización.
- Desarrollar aspectos de la cultura organizacional que impacten positivamente el ambiente laboral.

8. Estrategias y tácticas

Estrategias y Tácticas a aplicar:

Programa 1: “Campaña los años cuentan”

La finalidad de esta campaña es la de hacer conocer a todos los miembros de la compañía quiénes son los pilares más antiguos que forman parte de esta empresa. Los mismos recibirán un premio a la trayectoria consistente en un pin de oro con el logo de la organización para aquellos con más de 25 años en la compañía y un pin de plata para aquellos miembros con más de 15 años y menos de 25. La estrategia consiste en motivar a los empleados, lograr el conocimiento mutuo y relacional entre ellos, motivar sentimientos de orgullo por pertenecer a esta organización y afianzar la cultura de la misma.

Para poder llevar a cabo esta estrategia se organizará un evento interno que consistirá en una fiesta de premiación a la trayectoria, en el que participarán todos los empleados. La campaña de invitación a dicha fiesta utilizará las siguientes tácticas:

- Los empleados serán notificados del evento por medio del envío de un email con la invitación formal al evento, indicando fecha y hora.
- Se informará del evento en carteleras que serán instaladas en cada piso del edificio, en la entrada principal y en el comedor. Todas las carteleras contarán con información normalizada sobre el evento y se señalará cuáles son las formas de participar activamente dejando saludos y felicitaciones a los nominados en la página de Facebook que se inaugurará con este motivo y permanecerá activa para todo comunicado, al igual que un blog interno con las mismas funciones.

- Se entregarán cuadernos, lapiceras y demás útiles de trabajo con el slogan de la campaña, a todos los empleados.
- Se creará una página de Facebook. Contará con un administrador que solo permitirá el ingreso de empleados a sus filas, en principio se comunicará el evento, se listarán los nominados y se pedirá a los empleados que dejen su salutación, cuenten anécdotas representativas o comentarios.
- Se creará un blog con la misma temática de la página Facebook como inicio.
- Se creará un canal youtube, para compartir allí, en principio los sucesos del evento antes y después, se subirán videos de compañeros con mensajes alusivos.

Una vez finalizada esta campaña en particular, los medios quedarán activos para ser utilizados como medios de comunicación.

Recursos necesarios:

- Humanos: Equipo de Recursos Humanos, equipo de diseño y programación
- Materiales: Computadora, Carteleras
- Técnicos: Manejo de Redes Sociales, Conocimientos en diseño (Adobe Illustrator, Flash, Dream Weaver) y en edición de video/sonido(Premiere)
- Económicos: \$111000

Plazos:

- Preparación de los instrumentos a ser utilizados: Mes de Julio
- Implementación y puesta en marcha: 1er semana de Agosto

- Duración de la campaña: 3 meses

Evaluación:

La forma de evaluación se basará fundamentalmente en las herramientas provistas por las distintas redes sociales y que nos permitirán obtener datos rápidamente y 100% reales.

Específicamente recolectaremos la siguiente información:

Facebook:

- Cantidad de visitas diarias
- Cantidad de visitas mensuales
- Cantidad de “Me gusta”
- Cantidad de intervenciones por usuario

Youtube:

- Cantidad de suscriptos al canal
- Cantidad de reproducciones
- Se recolectara información acerca de los comentarios dejados en los videos.

Blog:

- Cantidad de usuarios registrados
- Cantidad de entradas realizadas por cada usuario
- Cantidad de nuevos temas abiertos

Se realizara un sondeo de opinión para relevar las opiniones acerca del evento, cual ha sido el impacto de la cartelera y de la valoración hacia los nuevos sucesos (premios, entrega de merchandising, etc.).

Programa 2: “FM HP y vos”

La creación de una radio interna denominada “FM HP y vos”, donde una vez cada quince días un participante desarrollará un tema que considere de importancia.

Que el empleado sea el propio protagonista, que pueda intercambiar información, datos, etc. con cualquier miembro de la compañía en cualquier lugar del país y cualquiera sea la jerarquía o unidad de negocios del mismo. Generando una mayor identidad y empatía con HP.

Cada mensaje llegara al receptor con más valor y contacto emocional, al ser transmitido por los voceros más calificados: ellos mismos. Connota la idea de pertenencia, de movimiento, de ser parte de una estructura que necesita de cada uno para completarse.

Esta participación fluida de la radio e incluso del blog Fomentara la unión, la participación, la integración, el conocimiento entre los empleados, motivara el espíritu de pertenencia al sentirse parte de HP en cada aportación.

Dentro del programa una persona calificada de HR se ocupará de emitir las noticias más relevantes, como eventos pasados y futuros, promociones, nuevos puestos abiertos, novedades de la Institución. Se contarán anécdotas sobre la historia de HP, sobre la misión y la visión, sobre la consecución de los objetivos empresariales.

Se invitará a una persona en especial en cada emisión para que pueda contar los objetivos de su unidad de negocio y las estrategias del mismo.

Al finalizar la programación se procederá a hacer una pregunta sobre lo conversado o sobre HP en general y aquel que sea el primero en responder correctamente recibirá un premio sorpresa (el mismo puede ser un voucher para comprar un libro o almorzar, algún elemento de merchandising como remeras, llaveros, etc.).

La transmisión será quincenal y se anunciara con el apoyo de la cartelera donde se anunciara la fecha de la emisión y los invitados participantes.

Recursos necesarios:

- Humanos: Equipo de Recursos Humanos, equipo de programación
- Materiales: Computadora, Cartelera
- Técnicos: Soporte de personal de tecnología
- Económicos: \$0 (todo el material utilizado es parte componente de la compañía)

Plazos:

- Elaboración: primer semana de Julio
- Salida al aire: 1 hora los días Jueves semana por medio
- Implementación y puesta en marcha: 2do Jueves de Julio
- Duración de la campaña: 12 meses

Evaluación:

Por medio de las herramientas de tecnología podremos saber la cantidad de personas conectadas al momento de la emisión, cantidad de participantes activos al enviar respuestas a las preguntas

por los premios, cantidad de personas interesadas en participar del programa mediante los correos enviados indicando temas propuestos. La evaluación/recolección de información se llevara a cabo todos los jueves durante la emisión del programa y al finalizar el mismo.

Programa 3: “HP hoy, mañana y siempre”

Se incorporará un **House Organ** de envío mensual, con un lenguaje simple y descontracturado, que combinará información institucional y social como entrevistas personales para conocer en profundidad a un empleado, los cumpleaños del mes, una sección donde podrá comparar el parecido de un empleado y un famoso, recomendaciones culturales, eventos gratuitos en la ciudad, etc.

Tendrá un apartado especial en donde se hará hincapié en el desarrollo de carrera. Se presentará información para que los empleados puedan contactarse con HR para realizar una revisión de su perfil y de las posibilidades existentes de desarrollo. Se comunicarán cursos y capacitaciones habilitadas para que los empleados puedan tomarlos.

Para esta sección se requerirá la participación de los empleados en forma activa para generar los contenidos, cualquier empleado puede participar enviando su propuesta, indicando los parecidos, o brindando información que crea útil. De esta forma el medio se convertirá en el medio de la gente, generando una gran expectativa.

Se implementarán, también, **Carteleras para el personal** que se renovarán mensualmente, allí se podrá ver toda la información relevante, en un resumen y servirá para reforzar los emails ya enviados. Se incluirán allí fechas destacadas del mes, noticias de HR y finalmente se presentara el perfil de un empleado de la organización. Se promoverá cada lanzamiento del house organ.

Recursos:

- Humano/material/técnico: Se recurre al diseño por medio de un estudio de diseño que proveerá el material inicial y el armado mensual.

La información a ser incluida será provista por HR y por todo empleado que quiera participar enviando contenidos (los mismos siempre serán revisados previamente por personal de HR antes de ser incluidos).

- Económicos:

Honorarios diseñador Inicio/primer desarrollo: \$62000

Honorarios armado mensual diseñador: \$12000

Cartelera para 7 pisos 1.5 x 1: \$3000

Plazos:

- **Diseño:** Mes de Julio (2da y 3er semana)
- **Implementación:** Primer semana de Agosto
- **Duración:** 12 meses

Evaluación:

Para poder evaluar el funcionamiento de esta táctica se realizaran controles cada 3 meses por medio de una encuesta en la que podrá verse el nivel de involucramiento, los movimientos en cuanto a la imagen percibida de la empresa, la motivación, etc.

Programa 4: “Desayunos con HR”

De forma bimestral se invitará a empleados de diferentes sectores para participar de un espacio que estará destinado a escuchar y compartir experiencias e inquietudes. Los grupos contarán con un máximo 20 personas seleccionadas por HR. Esta información podrá luego utilizarse para detectar necesidades, identificar oportunidades de mejora e implementación de nuevas ideas.

Durante estas reuniones se brindará Información sobre beneficios. HP brinda una gran cantidad de beneficios para los empleados, como clubes, descuentos, etc. También se utilizarán los medios de comunicación para enviar información acerca de los mismos para que el staff los redescubra y los valore más significativamente. Se le dará un mayor protagonismo por medio de la comunicación constante.

Recursos:

- Será programada por personal de HR quienes realizaran invitaciones para participar a empleados de toda la compañía sin distinción de cargo o unidad de negocio a la que pertenezca. Se armarán mesas lo más variadas posibles y se espera brindar la oportunidad a todos los miembros.
- Material: una sala de reuniones
Económicos: Catering Panadería San Cayetano: \$3750
- Desarrollo web página de beneficios: \$35000
- Mantenimiento página de beneficios: \$5000

Plazos:

- **Diseño:** Mes de Julio (1era y 2da semana)
- **Implementación:** cada 2 meses iniciando última semana de Julio

Evaluación:

Cada 2 meses (comenzando 4ta semana de Agosto), se revisarán los miembros que han participado y cuáles son sus inquietudes, se validara si ha podido ser resuelta. Se enviará por mail una mini encuesta para conocer cómo se ha sentido, si le ha parecido útil este encuentro, si se siente satisfecho, etc.

Programa 5: Implacemnt

La reubicación del personal en otros sectores de la misma empresa, previa evaluación de la persona en términos de actitudes y aptitudes, significa optimizar las posibilidades del miembro en cuestión y la maximización de su aplicación al trabajo.

Para lograr este cometido se trabajará con HR quienes serán los responsables finales de la reubicación en caso de que esta ocurriese y el Relacionista Público trabajará en la comunicación con todos los empleados, mediante email. En estos comunicados se procederá a realizar una profunda explicación de las ventajas de este sistema ya que así se logra que la mejor persona trabaje en el puesto justo. Se hará notar que es un gran beneficio para el personal y que todos pueden participar de esta ventaja.

Una vez realizadas las comunicaciones, que se emitirán con explicación completa 1 vez al mes, aquella persona que lo desee podrá acercarse a HR para obtener más información. Para esta actividad se asignará una persona del plantel de HR que cumplirá esta función.

Recursos:

- Personal de HR y Relacionista Publico
- Material: Computadora
- Económico: incluido en los honorarios del consultor

Plazos:

- **Diseño:** Mes de Agosto (1er y 2da semana)
- **Implementación:** Tercer semana de Agosto

Duración: 12 meses

Evaluación:

El relacionista público se ocupará de hacer entrevistas personales para reconocer si este programa ha generado opiniones favorables y el grado de participación.

Programa 6: “Cada paso cuenta”

Entrevistas de seguimiento a llevarse adelante a los 30-40 días del ingreso de nuevos miembros a la organización, que consiste en convocarlos y conocer su experiencia hasta la fecha y que pueda comunicar las dificultades con las que se encontró para solucionarlas y poder acompañarlo de manera más adecuada en su integración. Es útil para dar respuesta a las dudas

y también escuchar sugerencias de mejora. Para esto es que se llevará adelante un plan de acogida, consistente en nombrar un tutor perteneciente a HR que acompañará al empleado desde el inicio de sus actividades hasta los 30-40 días dentro de la empresa. Será este tutor el que dará la bienvenida al nuevo empleado presentándolo al grupo de compañeros y colaboradores, le presentará toda la información necesaria para poder realizar las tareas para las cuales fue contratado, entregará los manuales de acogida, y finalmente al cabo de los 30-40 días desde el ingreso se realizará la evaluación o entrevista de seguimiento.

Tiempo/Recursos/Mecanismos de Evaluación:

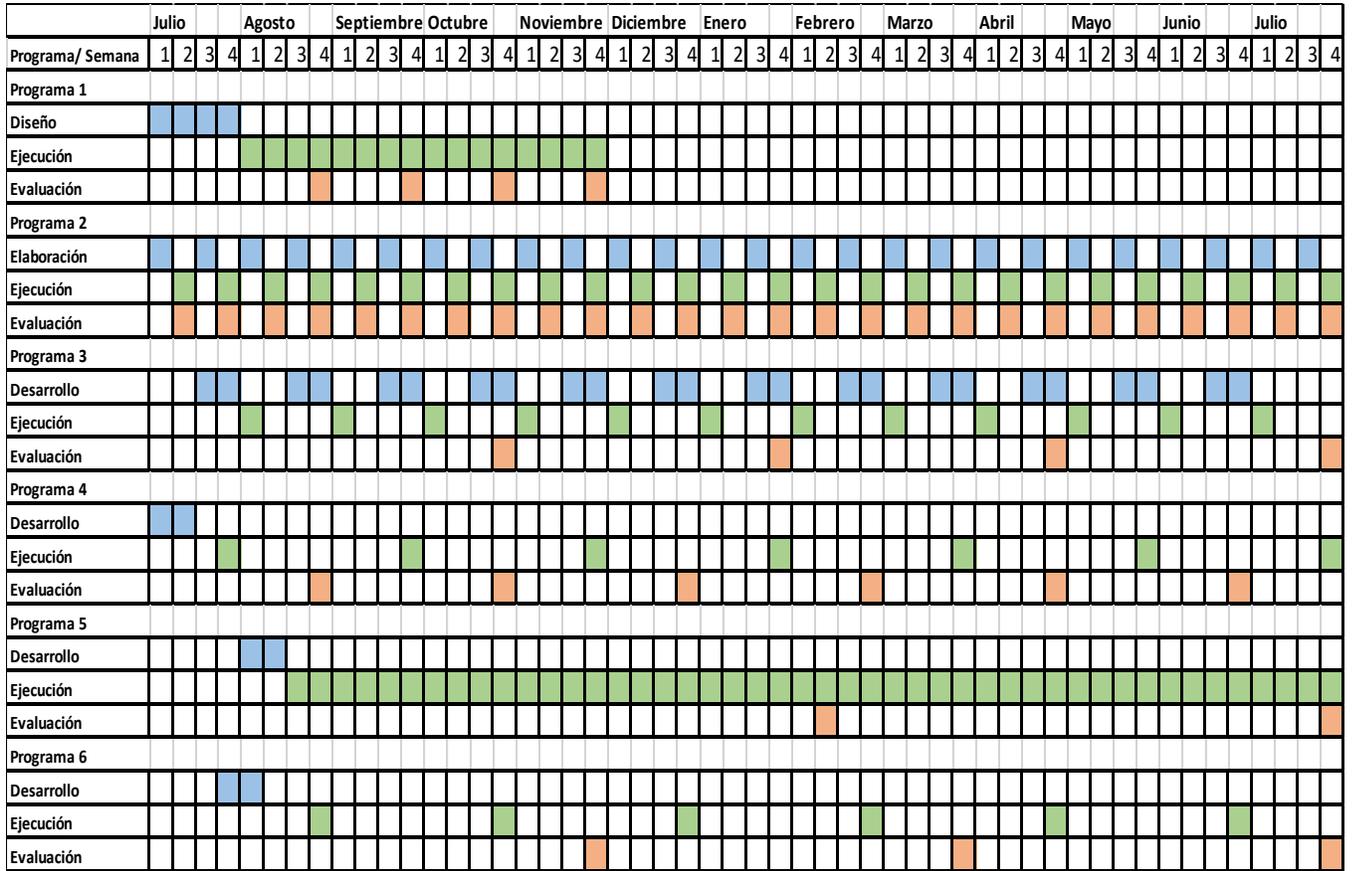
- **Diseño:** Mes de Julio última semana y primera semana de Agosto
- **Implementación:** Agosto última semana y cada 2 meses
- **Evaluación:** Cada 3 meses, primera evaluación última semana de Noviembre.

Recursos:

- Desarrollo y modificaciones internas a cargo de HR. Entrevistas a cargo del Relacionista Público.

Desarrollo a nivel interno: \$0

Diagrama de Gantt programas:



9. Presupuesto

Presupuesto:

Presupuesto														
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
totales	322950	242000	329500	242000	329500	242000	329500	242000	329500	242000	329500	242000	329500	6658500
Conceptos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	
Programa 1														
Cartelera	21000													21000
Merchandising	150000													150000
Diseños Web	32000													32000
Mantenimiento/Actualizaciones		5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Programa 2														
Los elementos utilizados se encuentran todos disponibles para su uso dentro de la compañía														0
Programa 3														
Diseño	62000													62000
Honorarios diseñador	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000
Materiales	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Programa 4														
Catering	3750		3750		3750		3750		3750		3750		3750	26250
Desarrollo nuevo	35000													35000
Mantenimiento/Actualizaciones		5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Programa 5														
No tendrá costo asociado, se posee todo el material necesario así como personal														0
Programa 6														
Relacionista Público	Honorario	Honorario	Honorario	Honorario	Honorario	Honorario	Honorario	Honorario	Honorario	Honorario	Honorario	Honorario	Honorario	
Honorarios Agencia	27200	27200	27200	27200	27200	27200	27200	27200	27200	27200	27200	27200	27200	353600
Totales														1019450

10. Evaluación Global del Plan

Evaluación Global del Plan:

Objetivos Esperados	Resultados Logrados	Resultado Obtenidos		Técnicas de Monitoreo
		Positivos	Negativos	
Fomentar el desarrollo personal y el sentimiento de pertenencia de todos los miembros de la Organización.				Encuesta
Apoyar el proyecto organizacional y contribuir al involucramiento del personal en su trabajo.				Planilla de evaluación ingresos Facebook-Youtube analytics-google analytics. Planilla participación Radio. Encuesta
Generar espacios de comunicación que contribuyan y promuevan una coordinada gestión de la información.				Encuesta Grilla de evaluación
Desarrollar aspectos de la cultura				Encuesta Entrevista

organizacional que impacten positivamente el ambiente laboral				
Fortalecer las relaciones entre los diferentes estamentos organizacionales.				Encuesta Entrevista

11. Conclusiones

Conclusiones:

Para que una empresa logre mantener activa su identidad, su espíritu, su cultura, historia, filosofía y logre compartir estos sentimientos y valores con sus miembros debe comunicar, en forma integrada, coherente y activamente. Se ha hecho evidente luego del análisis realizado la falta de planeamiento comunicacional y el mal uso de los medios disponibles para el acercamiento al público deseado.

Se debe comprender que la comunicación es la fuente principal de diferenciación, es la base de la existencia misma de la organización, lo que hace imprescindible el desarrollar estrategias de comunicación destinadas a los públicos internos en nuestro caso. Es un factor clave para el éxito, es por medio de ella que podremos acercarnos a nuestro público y transmitirles nuestra identidad, nuestros objetivos, nuestros deseos. Es necesario que se construyan lazos y asociaciones positivas.

Por lo antes dicho, en el ámbito interno, este flujo de información tendrá como objetivo el poder establecer vínculos y relaciones estables, consecuentes con los objetivos y que permitan el buen desarrollo y clima al interior de la organización.

Para conseguir todo lo planteado es que se requiere de análisis e investigaciones constantes, desarrollo de planes coherentes y bien dirigidos.

Los sentimientos que unen a los miembros con la organización serán los canales que permitan el buen desarrollo, el excelente clima laboral y la concreción de los objetivos y metas deseadas particular, grupal y organizacionalmente. Cada miembro debe sentirse protagonista y parte, esta es la única forma de alcanzar los objetivos, no existe posibilidad

alguna de éxito si cada uno sigue caminos y búsquedas diferentes y la forma de armonizar es sin dudas la comunicación fluida.

HP está en ese camino, si bien, luego de la evaluación se han podido detectar las debilidades, será solo cuestión de convertirlas en fortaleza, de revertir la situación mediante la implementación de un plan, como el elaborado, que permita una diversificación en los medios de comunicación utilizados, sin sobrecargar ninguno, sino equilibrando los usos. Acercándose a sus miembros y convertirlos en elementos activos. No se debe jamás olvidar que lo más importante que una empresa posee es su capital humano, es este en definitiva la fuente base de cualquier éxito conseguido.

12. Bibliografía

Bibliografía:

- ANDRADE, Horacio (2011) *Cambio o Fuera. Dirigir en el siglo XXI*, Editorial Palibrio: Estados Unidos.
- AVILIA LAMMERTYN, Roberto (1999) *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de Comunicación Integradora*, Editorial Imagen: Buenos Aires.
- BANDOLINI, A. Y OTROS (2009) *Comunicación Interna*, Editorial La Crujia, Buenos Aires.
- BARQUERO, J., ROMAN PEREZ, S., BARQUERO, M. (2010) *Dirección estratégica de Relaciones Públicas*, Editorial Profit, Barcelona.
- BORMANN, E., Howell, W., Nichols, R. and Shapiro, G. (1982) *Interpersonal Communication in the Modern Organization*, Editorial Prentice- Hall: Estados Unidos.
- CAPRIOTTI, Paul (2009) *Branding Corporativo – Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, Editorial Andros Impresores, Chile.
- CHIAVENATO, Idalberto (2007) *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial Mc Graw Hill: México.
- DANNIELS, T., SPIKER, B. (1991) *Perspectives on Organizational Communication*, Editorial WM. C. Brown Publishers: Estados Unidos.
- DAVENPORT, Thomas (2002) *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*, Editorial Gestión 2000: España
- DEGOT, V. (1988) *La comunicación interna como marketing de los nuevos valores y políticas*, Nueva Empresa, Nro. 10: España.
- DOWNS, Call (1988) *Communication Audits*, Editorial Scott, Foresman and Company: Estados Unidos.

- GUEDEZ, Víctor (1996) *Gerencia, Cultura y Educación*. Tropykos/CLACDEC, Caracas.
- HAMILTON, Seymour (1987) *Communication Audit Handbook. Helping Organizations Communicate*, Editorial Longman Inc.: Inglaterra.
- HERNANDEZ-SAMPIERI, ANDRADE (2011) *Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos*, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional y Universidad de Celaya, México.
- JONES, Gareth (2008) *Teoría Organizacional. Diseño y cambio de las organizaciones* (grado Universitario Administración y Dirección de Empresas), Editorial Prentice Hall: México.
- KANTOR, d. (2016). Los cinco negocios que definirán el perfil productivo del país. *Clarín 70 aniversario*. Recuperado de <http://70aniversario.clarin.com/ieco/#entrevistas>.
- KOCH, S., DEETZ, S. (1981) *Metaphor analysis of social reality in organizations.*" Paper presented at the SCA/ICA Conference on Interpretive Approaches to Organizational Communication. Alta, Utah, Estados Unidos.
- KOONTZ y WEIHRICH (1998) *Administración. Una perspectiva global*, Editorial Mc Graw Hill: México.
- KOONTZ, H y O'DONNELL, C. (1985) *Administration*, Editorial Mc Graw Hill: Mexico.
- MILLER, James (1965) *Living systems: basic concepts*, Behavioral Science: Estados Unidos.
- NGUYEN-THANH, Fanelly (1989) *Les cahiers de la communication*, Paris.
- OAKLAND, Thomas (1994) *International Perspectives on Academic Assessment*, Editorial Kluwer Academic Publishers: Boston.

- PACANOWSKY, M., O'DONNELL-TRUJILLO, N. (1984) *Organizational communication as cultural performance*. Communication Monographs.
- PUTNAM, Linda (1982). *Paradigms for organizational communication research: An overview and synthesis*. Western Journal of Speech Communication, Volumen 46, 192-206.
- ROBBINS, Stephen (1991) *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice-Hall: México.
- SMITH, R., EISENBERG, E. (1987) *Conflict at Disneyland: A root-metaphor analysis*. Communication Monographs, volumen 57, 367-380.
- SORIANO AYALA, E., GONZALEZ, A., ZAPATA, R. (2011). *El poder de la comunicación en una sociedad globalizada*, Editorial Almeria, España.
- STOLARSKI, K., EASTWOOD, M., SHIRER, M. (2015). Overall Server Market Standings, by Vendor. Recuperado de <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS25461815>
- VARONA MADRID, Federico (2005) *El círculo de la comunicación*, Editorial Gesbiblo, S. L.: España
- VIEYTES, Rut (2004) *Metodología de Investigación en las Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y técnicas*, Editorial de las Ciencias: Buenos Aires.
- VILLAFAÑE, Justo (1993) *Imagen positiva – Gestion estrategica de la imagen de las empresas*, Editorial Piramide, Madrid.

13. Anexos

Anexos:

Instrumentos de recolección de datos:

Cuestionario:

1. Sexo:

2. Área o Sector en la que desarrolla las tareas:

3. Puesto que ocupa:

4. Trabajar en HP me aporta la inspiración para dar lo mejor de mí?

En total Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	De acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

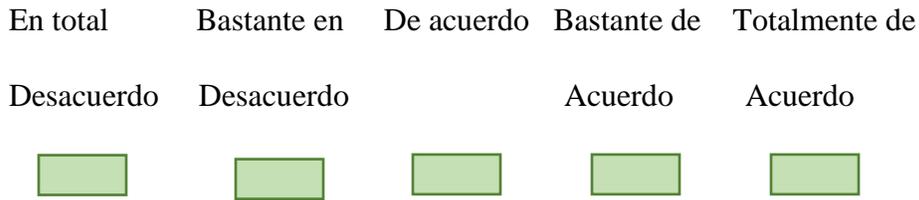
5. Me enorgullece la reputación y la identidad de la que goza HP en el mercado?

En total Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	De acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

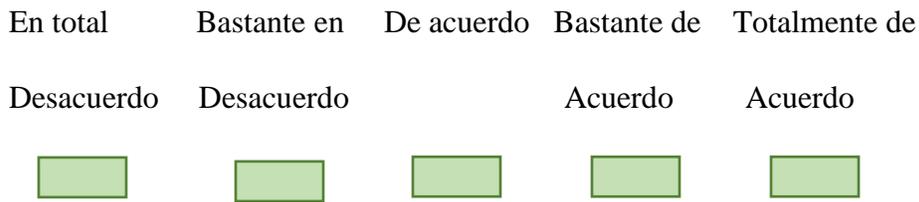
6. Mi superior genera el ambiente adecuado para que las personas deseen realizar su trabajo lo mejor posible?

En total Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	De acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

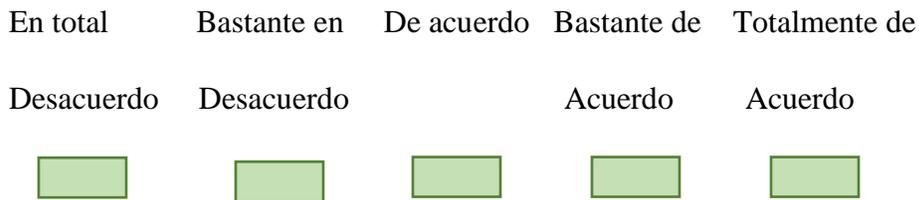
7. Yo recomendaría a HP como un lugar excelente para trabajar?



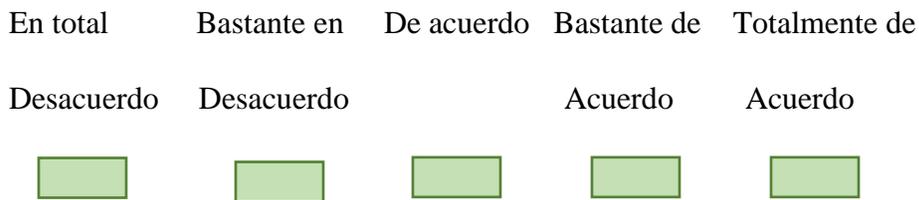
8. En HP me siento parte de algo muy grande?



9. Existe un clima en el que valoran diversas perspectivas.



10. Los miembros de la organización muestran un alto grado de integridad y respeto.



11. Cuando llevo a cabo una excelente labor, siento que se reconoce.

En total	Bastante en	De acuerdo	Bastante de	Totalmente de
Desacuerdo	Desacuerdo		Acuerdo	Acuerdo
<input type="checkbox"/>				

12. En términos generales pienso que puedo alcanzar mis objetivos profesionales en HP.

En total	Bastante en	De acuerdo	Bastante de	Totalmente de
Desacuerdo	Desacuerdo		Acuerdo	Acuerdo
<input type="checkbox"/>				

13. Recibo información suficiente sobre los objetivos y las prioridades de ejecución de mi organización.

En total	Bastante en	De acuerdo	Bastante de	Totalmente de
Desacuerdo	Desacuerdo		Acuerdo	Acuerdo
<input type="checkbox"/>				

14. Puedo explicar a otros claramente la estrategia de la organización.

En total	Bastante en	De acuerdo	Bastante de	Totalmente de
Desacuerdo	Desacuerdo		Acuerdo	Acuerdo
<input type="checkbox"/>				

15. Veo una clara relación entre los objetivos de la empresa y los míos.

En total	Bastante en	De acuerdo	Bastante de	Totalmente de
Desacuerdo	Desacuerdo		Acuerdo	Acuerdo
<input type="checkbox"/>				

16. Los cambios relevantes de la organización se comunican a los empleados con claridad.

En total	Bastante en	De acuerdo	Bastante de	Totalmente de
Desacuerdo	Desacuerdo		Acuerdo	Acuerdo
<input type="checkbox"/>				

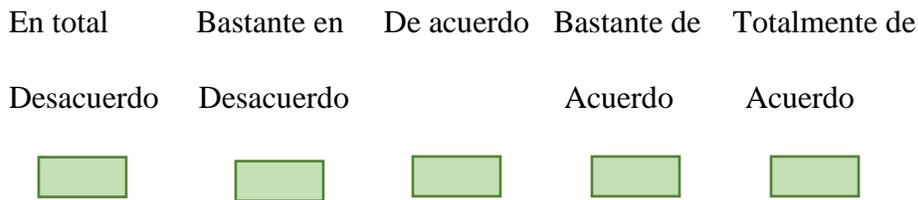
17. Mi jefe crea un clima motivador?.

En total	Bastante en	De acuerdo	Bastante de	Totalmente de
Desacuerdo	Desacuerdo		Acuerdo	Acuerdo
<input type="checkbox"/>				

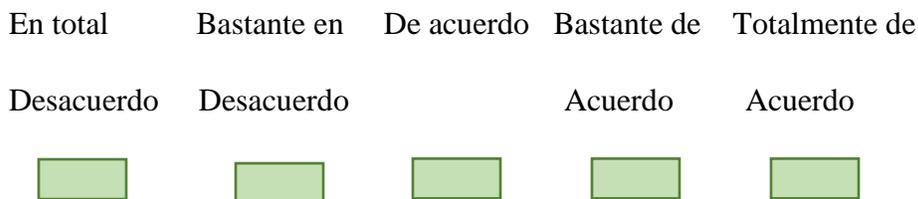
18. Mi jefe muestra un interés genuino en el bienestar de los empleados.

En total	Bastante en	De acuerdo	Bastante de	Totalmente de
Desacuerdo	Desacuerdo		Acuerdo	Acuerdo
<input type="checkbox"/>				

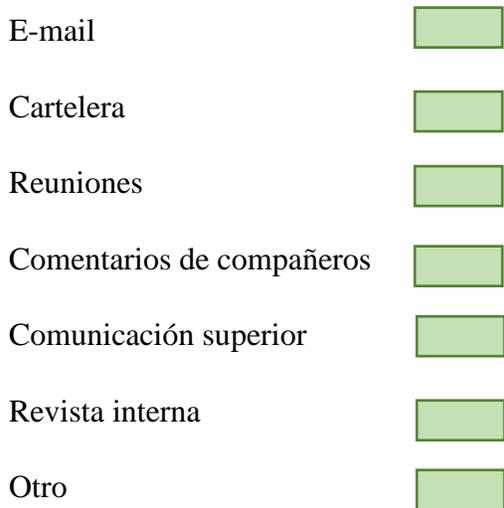
19. Recibo continuamente comentarios y opiniones que me ayudan a mejorar.



20. Incluso si otra compañía me ofreciera un puesto comparable al actual, con ventajas y retribución similar a la actual, no abandonaría HP.



21. Como se informa de las novedades a los empleados de HP?



22. Que medio se utiliza para informar las novedades?



Blog	<input type="checkbox"/>
Revista Interna	<input type="checkbox"/>
Reuniones	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>
Comunicación personal	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

23. Sobre qué temas se siente más informado en HP?

Valores, Objetivos, Misión	<input type="checkbox"/>
Aspectos Sociales	<input type="checkbox"/>
Nuevos integrantes, premios	<input type="checkbox"/>
Promociones internas	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

24. Cuales considera que son los valores más importantes de HP.

Ética	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>
Compañerismo	<input type="checkbox"/>
Fidelidad	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>
Transparencia	<input type="checkbox"/>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>

Desarrollo profesional

Otro

25. Se siente identificado con los valores y cultura de HP

Si.

No.

No sabe.

26. Considera que HP cuenta con suficientes herramientas de comunicación?

Si.

No.

No Sabe.

27. La comunicación circula por medios formales?

Si.

No.

No Sabe.

28. La comunicación circula por medios informales?

Si.

No.

No Sabe.

29. Sobre qué temas le gustaría estar informado?

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

Técnica: **Entrevista en profundidad**, Instrumento: **Guía de pautas**

Se toman elementos de distintas unidades de negocio que constituyen la empresa y solo empleados con hasta nivel jefatura, no se toman para la muestra niveles gerenciales ni directores. La muestra estará constituida por 10 personas.

Buenos días/tardes, Sr./Sra./Srita..... El motivo de este encuentro es una entrevista, la cual será confidencial y totalmente anónima. El objetivo es recabar la mayor cantidad de información posible con respecto a la relación entre la empresa y sus empleados.

Desde ya muchas gracias por el tiempo brindado.

i. El entrevistado:

- 1. Edad
- 2. Tareas y Responsabilidades

ii. La empresa:

1. Que puede contarme acerca de la historia de HP
2. Reconoce los orígenes de la firma
3. Recuerda el último Slogan utilizado? Puede nombrar otros?

iii. Los Objetivos/metas/misión:

1. Está familiarizado sobre la Visión Misión de la empresa?
2. Sabe cuáles son los objetivos que persigue?

iv. Clima Laboral:

1. Como es la convivencia diaria con el resto de los empleados? Con los jefes? Con los puestos Jerárquicos?
2. La empresa tiene normas, reglamentos, acerca de las relaciones y los tratos internos?
3. Se siente identificado con la Organización?
4. Se siente satisfecho con los logros obtenidos?
5. Siente que HP y Usted tienen objetivos en común?
6. Se siente parte de la empresa? Parte del grupo?
7. Como es la relación con su superior?

v. La comunicación:

1. Puede identificar los medios por los cuales la empresa se comunica con Usted? Cuantos son? Cuales?
2. Qué tipo de contenidos son los que recibe normalmente?
3. Lee los mensajes que HP le envía? Le resultan interesantes? Cree que responden a sus necesidades de información?
4. Hay comunicación fuera de los medios usados por la empresa? (rumores, radio pasillo). Como se siente ante esta información recibida informalmente? Normalmente la empresa responde de alguna manera cuando esto ocurre?

vi. La cultura:

1. Reconoce mitos o leyendas dentro de la empresa?
2. Hay personas a las que se las considera muy especialmente por su experiencia, por las historias a las que hace referencia?

Cuaderno de Campo:

Como se indica en la ficha se desarrollara en un piso determinado de la empresa y la observación será sobre el acontecer diario en ese espacio siguiendo criterios de pertinencia, oportunidad y disponibilidad.

Para ello el cuaderno de notas será como un diario, donde se registrara lo que se perciba en el ambiente, lo que sintamos, se prestará atención a las manifestaciones y expresiones que se

observen entre los empleados, el lenguaje utilizado entre ellos, la gesticulación corporal, la forma en que se relacionan y todo aquello que se considere importante para el diagnóstico.

En términos generales se tendrán en cuenta comportamientos, forma de comunicarse entre los empleados, si hay vínculos solo con compañeros del mismo área o interrelación con personal de otras unidades de negocio, tipo de vestimenta, horarios, momento de almuerzo, desayuno, café, etc.

Guía cuaderno de campo:

Esta guía es general, ya que se registraran todos aquellos datos o información que se crea pertinente en forma de notas.

	Siempre	A menudo	Rara vez	Nunca
Hábitos de Ingreso				
Saluda				
Entabla conversación				
Desayunos en grupo				
Vestimenta				
Formal				
Informal				
Horario Ingreso				
Puntual				
Variable				
Tarde				
Horario salida				
Puntual				

Variable				
Fuera de hora				
Manifestaciones				
Enojos				
Compañerismo				
Alegría				
Aburrimiento				
Lenguaje				
Confianza				
Formal				
Amistoso				
Negativo				
Gesticulaciones				
Aburrimiento				
Alegría				
Bienestar				
Mal humor				
Vínculos				
Solo entre compañeros misma área				
Interrelaciones				
Solo entre vecinos de cubículo				
Con jefes y gerentes				
Forma de comunicación				
Chat				
Mail				
Conversación				

Espacio	Si	No
Cubículos amplios		
Iluminación apropiada		
Ventilación adecuada		
Calefacción adecuada		
Baños en buen estado		
Salidas de emergencia		
Comodidad para trabajar		
Sillas ergonómicas		
Disponibilidad de elementos de trabajo		

Sujeto	Fecha	Rasgos, anécdotas, hechos, Situaciones

Guía de análisis:

CATEGORIAS	Mail Interno	Cartelera	Memos	Circulares	Capacitaciones	Eventos internos	Redes Sociales	Oral
1 CONTENIDO								
1.1 TEMA <ul style="list-style-type: none"> • Actualidad de la Organización • Vision-Mision • Objetivos • Valores Corporativos • Aspectos Sociales • Cuestiones laborales 								
1.2 VOCABULARIO <ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal 								
1.3 COMPOSICION MENSAJE <ul style="list-style-type: none"> • Texto • Infografía 								
1.6 OBSERVACIONES								
2 CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION								
2.1 RELACION INTERPERSONAL <ul style="list-style-type: none"> • Motivacional • Convivencia • Relacional 								
2.2 EMISOR <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Ejecutiva • Mandos medios • Recursos Humanos 								
3 INSTITUCIONAL								
<ul style="list-style-type: none"> • Identidad Visual • Valores 								
4 Tiempos de emisión								
<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad 								

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR
TESIS DE POSGRADO O GRADO
A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Neller Sandra Cristina
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	21957194
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Sandra.neller@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de toda la Tesis (Marcar SI/NO) ^[1]	SI
Publicación parcial (informar que capítulos se publicarán)	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha:

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Posgrado de la Unidad Académica: _____
_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma

Aclaración

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.