

Trabajo Final de Graduación

Modalidad PAP

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Universidad Siglo 21

Comunicación Interna y Cultura Organizacional.

Caso: London Travel Agency. Sucursal Olavarría.

Alumno: Kevin Dumerauf.

DNI: 37.032.351

Legajo VRPI02253.

Docente: Lic. Roberto Utrera.

Olavarría, Buenos Aires. 15 de Julio de 2019.



Agradecimientos

El hombre sólo es grande cuando obra por pasión – Benjamín Disraeli.

He transitado un largo camino. Ha sido una aventura increíble, me siento honrado y agradecido de que el lector haga este viaje conmigo.

Recordemos: el conocimiento no es poder... ¡lo es la acción! ¡La acción siempre triunfa sobre el conocimiento! Para mí este viaje ha sido la culminación de mi tan esperado título, mi carrera de aprendizaje y enseñanza. En mi sentido obsequio al lector, espero que le sirva tanto que también él quiera compartirlo con otros. Porque el mayor regalo en la vida es vivir por algo que perdure: un legado que siga creciendo más allá de nosotros.

La felicidad no nos es dada. Es consecuencia de nuestras acciones. – Dalái Lama XIV

Gracias a mi querida familia, mamá, papá y hermano, los que siempre están ahí, que basta con una sola mirada para saber lo que siento. Los amo y admiro. Gracias a ellos que siempre me recuerdan que no sólo importan las cosas grandes sino también las pequeñas.

A mis seres queridos, amigos y todos aquellos que alguna vez han confiado en mí y han invertido parte de su valioso tiempo en interiorizarse sobre mi TFG. Gracias por darme su fe, su confianza y su tiempo. Gracias por ayudarme a cumplir con esta etapa tan importante de mi vida. Gracias a Juan, Chipi y Adrián, quienes desde un principio me dieron su apoyo cuando les comenté sobre este pequeño gran sueño que comenzaba a proyectar, ellos nunca dudaron en colaborar, como así también gracias a Sebastián y a Shi Shin Wu quienes me abrieron las puertas de sus casas para que siga trabajando en lo que tanto me apasiona, se los agradezco de corazón.

Gracias a los distintos profesores y compañeros que tuve el agrado de conocer, ojalá la vida nos vuelva a cruzar en algún momento. Les deseo el mayor de los éxitos, pero por sobre todas las cosas, disfruten de los pequeños detalles y sean felices.

Trabajo Final de Graduación

Resumen

El presente Proyecto de Aplicación Profesional tiene como objetivo general, concebir y generar un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales para apoyar la comunicación interna y la cultura organizacional de la compañía London Travel. Esto es, a partir de analizar el impacto de la comunicación interna para dar soporte a ese momento organizacional. Se llevó adelante una investigación de la realidad de esta comunicación puertas adentro, a través de la metodología cualitativa en un estudio exploratorio. Se utilizó la técnica de entrevistas a una muestra no probabilística e intencional de la población de mandos altos, medios, familiares de empleados, delegados de la Asociación de Padres del Turismo Estudiantil, asociaciones y personal ajeno que brindan servicios a la empresa. Con la misma metodología, en un estudio de tipo descriptivo se realizó una observación de los canales de comunicación interna a una muestra de 16 canales de la organización. Se amplió la búsqueda de la problemática utilizando la metodología cuantitativa en un estudio descriptivo, con la técnica de encuestas, a una muestra no probabilística e intencional, de 60 empleados de la población de empleados de la organización distribuidos en dos sucursales. La investigación se fue desplegando a través de cuestionarios, guías de pautas y una grilla de análisis de contenidos. Con los aportes de la investigación este Plan de Relaciones Públicas e Institucionales, brindará las instancias comunicacionales para los públicos internos, que surgieron necesarias en el análisis. Contribuirá a transitar con éxito una efectiva comunicación interna y el fortalecimiento de cultura de la organización, aportando espacios de interacción, diálogo e integración entre los miembros de la compañía London Travel para alinearlos a las estrategias de la misma. Para lo cual, el presente trabajo juzga a la comunicación interna como una herramienta estratégica clave.

Palabras clave: relaciones públicas, comunicación interna, cultura, cambio organizacional.

Trabajo Final de Graduación

Abstract

The present Project of Professional Application has like general objective, to conceive and to generate a Plan of Public and Institutional Relations to support the internal communication and the organizational culture of the company London Travel. This is, from analyzing the impact of internal communication to support that organizational moment. An investigation of the reality of this communication was conducted inside, through the qualitative methodology in an exploratory study. We used the technique of interviews to a non-probabilistic and intentional sample of the population of high-level managers, media, family members of employees, delegates of the Association of Parents of Student Tourism, associations and other personnel that provide services to the company. With the same methodology, in a descriptive study an observation of the internal communication channels was made to a sample of 16 channels of the organization. The search for the problem was expanded using the quantitative methodology in a descriptive study, with the survey technique, to a non-probabilistic and intentional sample of 60 employees of the population of employees of the organization distributed in two branches. The investigation was unfolding through questionnaires, guidelines and a grid of content analysis. With the contributions of the research, this Plan of Public and Institutional Relations will provide the communicational instances for the internal publics, which were necessary in the analysis. It will contribute to successfully transition an effective internal communication and strengthening the culture of the organization, providing spaces for interaction, dialogue and integration between the members of the London Travel company to align them to the strategies of the same. For which, the present work judges internal communication as a key strategic tool.

Keywords: public relations, internal communication, culture, organizational change.

Trabajo Final de Graduación

Índice

	Pág.
1. Introducción.....	6
2. Justificación.....	9
3. Objetivos.....	13
4. Marco de referencia institucional.....	14
5. Marco teórico conceptual.....	30
6. Diseño metodológico.....	82
7. Análisis de datos.....	114
8. Consideraciones finales del diagnóstico.....	120
Plan de Relaciones Públicas e Institucionales.....	123
9. Introducción.....	125
10. Análisis de factibilidad.....	127
11. Estrategia.....	128
12. Objetivo General y Específicos.....	129
13. Desarrollo del Plan.....	130
14. Presupuesto General del Plan.....	154
15. Cronograma de actividades (Diagrama de Gantt).....	155
16. Evaluación global del Plan.....	157
17. Conclusiones finales y recomendaciones profesionales.....	159
Bibliografía.....	162
Anexo 1: Observación directa.....	165
Anexo 2: Entrevistas y Guía de preguntas.....	166
Anexo 3: Guía de Pautas.....	167
Anexo 4: Cuadro de encuestas comunicación interna.....	169

Trabajo Final de Graduación

1. Introducción.

Las relaciones públicas son definidas por Harlow, de la siguiente manera:

“Las relaciones públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; implica la gestión de conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación y ética como herramientas principales” (cit. En Gruning y Hunt, 2000:53).

Como primera noción sobre lo que las Relaciones Públicas son, se las suele describir como una ciencia que puede ser usada en las más variadas situaciones corporativas y cuya aplicación se basa en el trabajo de campo real. Con un método de trabajo que incluye desde la investigación, planificación y comunicación como así la evaluación de lo aplicado, busca contribuir al desarrollo institucional (Di Génova; 2007).

Si bien las Relaciones Públicas, así como todas las profesiones han tenido sus primeras apariciones o rasgos en la antigüedad, atravesando distintas épocas o situaciones, esta profesión aparece como una herramienta ante “una necesidad de la sociedad en los tiempos modernos” (Avilia Lammertyn; 1997; p 4). Es básicamente, la necesidad de generar una opinión e imagen positiva, tanto a corto como a largo plazo, en instituciones de ente público o privado, en la mente de los públicos y grupos de interés con los que se relacionan las empresas y organizaciones. A partir de una serie de estrategias de comunicación que genera el profesional de Relaciones Públicas, se toma a la Imagen como objeto de trabajo para dar fin a la carencia anteriormente mencionada (1997).

Hoy en día, las Relaciones Públicas se han convertido en una herramienta aplicable a distintos ámbitos y situaciones. Ya no se trabaja solamente con empresas y organizaciones de rubros convencionales sino que la profesión ha ganado terreno y cierta versatilidad que le permite adaptarse a nuevos escenarios, desglosando esta gran

Trabajo Final de Graduación

herramienta en cientos de acciones como planes y estrategias en comunicación externa, interna, creación de identidad, posicionamiento institucional, organización de eventos, auditorías, entre otras. Pero esta constante etapa de cambios y legitimación de la profesión ha sido posible gracias a ciertos hitos a lo largo de la historia que han sido imprescindibles para estos avances. Con la finalización de la Revolución Industrial, vino una oleada de cambios en la sociedad en la que la imagen de los más grandes representantes y dueños de las industrias era totalmente negativa. Es ahí donde las Relaciones Públicas comienzan a ganar terreno porque se transforman en un medio para revertir las opiniones negativas y ayudan a que los hombres de negocio levanten su imagen. La crisis de los años 30 con el Crack de la Bolsa de Wall Street e incluso la crisis post Segunda Guerra Mundial ayudan a certificar que era necesario tener profesionales en asuntos de comunicación pública que, como un instrumento, colaboren a que la sociedad vuelva a un orden (Avilia Lammertyn; 1997).

Además, Piedra, M., Saladrigas (2002) en su Manual de Relaciones Públicas.

Se refiere a comunicación interna como “aquella que se encarga de ofrecer información acerca de las organizaciones, de orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros. Impulsa el conocimiento en toda la institución provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito interno. Además facilita el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones. La comunicación interna ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión más importantes con los que cuenta una empresa hoy en día para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos los miembros de la organización...”

También mencionaremos la cultura organizacional, elemento clave para determinar el éxito de toda organización y para poder gestionarla de manera adecuada, es necesaria una correcta y certera planificación de su gestión comunicativa interna, ya que las mismas son imprescindibles para generar, fortalecer y mantener viva dicha cultura organizacional.

Trabajo Final de Graduación

Este, es el Trabajo Final de Graduación de Relaciones Públicas e Institucionales, de la Universidad Empresarial Siglo 21, sobre la Comunicación Interna en London Travel Agency, más precisamente en la sucursal de Olavarría, con el fin de seleccionar las mejores alternativas disponibles junto con los instrumentos idóneos y así establecer su curso de acción. Conformada por una cadena de decisiones coordinadas entre sí, con tácticas y objetivos claros, concretos y accesibles el Seminario Final fija el camino a seguir apoyado en la estrategia operativa del profesional.

Teniendo en cuenta la situación actual de comunicación interna en la organización, el lector se encontrará con exposición de teorías, tácticas, conceptos y definiciones utilizadas para descubrir los aspectos claves de la compañía y estar en condiciones de aprovechar y potenciar sus fortalezas. Este proceso se llevará a cabo a través de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Este proyecto nos dará noción del contexto de situación de mercado donde la organización opera, realizando una aproximación teórica conceptual para darle un perfecto encuadre de contenido académico. Luego, el trabajo se basará en dos grandes etapas. Por un lado, se desarrollará un diagnóstico de la compañía, con el fin de analizar la comunicación en el interior de London Travel y las relaciones que propician dichas comunicaciones. Por otro lado, en una segunda etapa, se llevará a cabo la presentación de un Plan de acción estratégico de Relaciones Públicas e Institucionales internas orientadas a solucionar los problemas detectados en la etapa de diagnóstico relacionado con la generación de posibles conflictos internos.



Casa central, Av. Alem 293 - CP: 8000. Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

2. Justificación.

Morgan (1996) inicia su análisis con la metáfora de la organización como sistema. Esta visión tiene que ver con que en ocasiones, las empresas operan teniendo todo programado, son rígidas, burocráticas y frías con sus colaboradores. Comúnmente, las organizaciones de este tipo son aquellas donde se sabe que los empleados llegarán a cierta hora, trabajarán actividades predeterminadas, saldrán a comer en un horario fijo y respetarán una serie de reglas que se saben de antemano, es decir, al fin y al cabo todo es predecible.

La comunicación interna es un aspecto clave y necesario para poder desarrollar y alcanzar el éxito para que de una manera coherente se produzca la integración entre los empleados, los objetivos y las distintas acciones formativas de una organización logrando que se transmita a todos los niveles de la empresa. En busca de lograr una empresa con sentido de pertenencia, valores que se puedan compartir e inculcar, óptimo clima laboral, buena reputación entre sus empleados y preparada para afrontar posibles crisis internas. Aquí, las tácticas serán claras herramientas de gestión para conseguir los resultados y el

Trabajo Final de Graduación

éxito del proyecto corporativo. Integrando las necesidades e intereses de las personas con los objetivos empresariales, a través de la planificación y ejecución de acciones de comunicación coordinadas entre sí para fomentar la identificación del personal con la organización y promover un ambiente de armonía a la actividad laboral cotidiana.

El siguiente trabajo se realiza en la Compañía London Travel Agency, más precisamente en la sucursal de Olavarría, provincia de Buenos Aires, Argentina. En dicha organización se realizan gestiones de comunicación interna acompañadas de diferentes tácticas y programas para el fortalecimiento de su cultura organizacional. Actualmente la compañía se encuentra realizando labores importantes de comunicación externa, pero en lo que respecta a la comunicación interna, las mismas se encuentran en una etapa muy prematura.

Las relaciones públicas e institucionales cumplen en la actualidad un rol fundamental debido a la gestión estratégica de la comunicación generando vínculos con los diferentes públicos con los que se relaciona una organización. Los públicos internos son de vital importancia, ya que a la hora de construir y proyectar la imagen que la empresa desea tener y dar conocer, son éstos quienes permiten volverla realidad a través de la construcción diaria de una cultura organizacional que los guíe e identifique para verla proyectada frente a los diferentes grupos de interés.

Si bien aquí el desarrollo de la comunicación interna se encuentra en una etapa muy prematura, cabe destacar la importancia que tienen las Relaciones Públicas e Institucionales Internas como disciplina capaz de empezar a gestionar la comunicación dirigida al público interno y orientada a reducir tensiones entre las necesidades de la compañía y las de su personal, armonizando las relaciones entre ambos.

En la actualidad y acompañando el crecimiento vertiginoso de la tecnología, los ámbitos de trabajo se han ido expandiendo, por lo que nos preguntamos, ¿por qué vale la pena este proyecto? He aquí donde toman un papel indispensable las Relaciones Públicas que, a modo de ciencia y arte, tienen como trabajo primordial implantar, conservar o cambiar la imagen de entidades, ya sean públicas o privadas, con el fin de lograr un

Trabajo Final de Graduación

impacto positivo y favorable en la mente de los diversos públicos con los que se relacionan (Avilia Lammertyn, 1997).

La comunicación es un mecanismo que sirve para cambiar de modo intencional y no intencional la cultura de una organización (Paladino y Teijeiro, 2006) y, sin duda los cambios y avances que proyecta una compañía son muchos, por lo que se considera indispensable que este proceso de crecimiento diario sea acompañado por una estrategia de comunicación interna que englobe y focalice las distintas áreas de London Travel, destacando una gestión profesional clara y precisa a través de un diagnóstico que le permita conocer la situación actual para luego elaborar e implementar un Plan de RPI que se ajuste a las necesidades específicas de la organización.

El lector se dará cuenta que la gestión de la comunicación interna no es tarea sencilla ya que trabajaremos puntualmente con el capital más valioso que toda empresa puede tener: el factor humano. Desde las relaciones públicas es posible lograr esta gestión de la comunicación interna, ya que las mismas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener una mutua comunicación entre una organización y sus públicos (Grunig, 2000). Buscamos comunicar de manera efectiva con el público interno, para lograr un sentido de pertenencia y entendimiento mutuo estrechando vínculos duraderos generados por London Travel transmitiendo así su cultura e identidad, creando confianza, cohesión y participación en cada uno de sus proyectos de trabajo.

Podemos afirmar, que el lector se encontrará con un plan de comunicación interna acorde a la estrategia de la compañía con el objetivo de incentivar al personal, generar un mejor clima laboral, entendiendo claramente los objetivos de trabajo y de esta forma, trabajando juntos y en equipo, sacaremos provecho y aumentaremos la productividad.

Como lo señalan S. Cutlip y A. Center (2001), las Relaciones Públicas son una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y sus públicos de los que depende su éxito o fracaso. Conocemos todo lo que esto conlleva, se demora años en construir la confianza, y sólo un segundo para destruirla. Esto puede ocurrir si no se planifica y gestiona estratégicamente un plan de RPI que busque fortalecer los vínculos con sus empleados atravesando todos los niveles de la organización.

Trabajo Final de Graduación

De esta manera nos preguntamos. ¿Por qué hacemos hincapié en esto? Porque a través de la gestión veremos cómo los empleados expresan sus motivos y necesidades de forma tal, que ellos mismos perciban que son tenidos en cuenta en la toma de decisiones mostrando mayor motivación y empeño en cada una de sus actividades. Son sus experiencias puertas adentro, relatos y comentarios los que poseen credibilidad a la hora de gestionar una comunicación interna eficaz y conformar una cultura organizacional a la que daremos paso en las próximas hojas.

3. Objetivos.

Objetivo General:

- Evaluar la gestión de la comunicación interna y su impacto en la cultura organizacional.

Objetivos Específicos:

- Identificar manifestaciones, valores, creencias y presunciones básicas de la organización que conforman la cultura organizacional.
- Evaluar el funcionamiento de los medios de comunicación interna y la forma en que circulan los mensajes.
- Caracterizar los públicos internos y semi internos de la organización.
- Relevar las necesidades comunicacionales del público interno.

Trabajo Final de Graduación

4. Marco de referencia institucional.

Nombre: London Travel Agency.

Dirección: Belgrano 3222. Olavarría, Buenos Aires.

Horario de atención al público: lunes a viernes de 09:00 a 13:00hs y de 16:30 a 20:30hs.

Teléfono: (02284) – 410020.

Sector Institucional: Privado.

Actividad: venta y comercialización de viajes.



La empresa posee una amplia trayectoria y experiencia en el rubro turístico nacional e internacional destacándose en el mercado por su gran abanico de destinos. Comenzó en el año 2010 en Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires, siendo una pequeña empresa con un muy reducido equipo de ventas y pocos empleados hasta llegar a ser lo que es hoy en la actualidad, empresa líder en su rubro con más de 16 sucursales a lo largo y ancho de todo el país y, como si fuera poco, con oficinas y puntos oficiales en Montevideo (Uruguay), Asunción (Paraguay) y Miami (Estados Unidos). Hoy en día cuenta con más de 250 agentes especiales dedicados al rubro de ventas, sumado a todo el operativo de logística, empleados

Trabajo Final de Graduación

distribuidos con funciones y responsabilidades distintas; con la ambición de seguir creciendo y todo lo que esto conlleva, no podemos descuidar algo tan importante como es la gestión de la comunicación interna que sin lugar a dudas, no puede quedar librada al azar.

✓ Historia.

Corría el año 2010, en la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, cuando un grupo de colegas que compartían varios años en el rubro del turismo decidían juntarse para crear London Travel Agency. Con el pasar del tiempo esta compañía se convertiría en emblema de seguridad y calidad en una región donde abunda la demanda de viajes de todo tipo pero, con un detalle que sobresalía del resto, fue la primera agencia de viajes con altísima integración tecnológica para las personas que deseaban diseñar su viaje.

En ese año consiguen dar su primer gran paso al firmar una alianza histórica con Costa Crociere S.p.A., una compañía de cruceros italiana que opera como Costa Cruceros en países hispanoamericanos, fundada en 1854 con sede en Génova, Italia, propiedad de Carnival Corporation, el operador de cruceros N° 1 en Europa, con un largo historial de actividad oceánica.

De esta manera se constituye así un convenio de primer nivel para la innovación de los viajes de egresados para los jóvenes adolescentes. Con el pasar del tiempo logra convertirse en el start-up más innovador en materia de viajes y turismo de la región. Una empresa de turismo de carácter internacional, con Casa Central en Bahía Blanca sumándole, hasta la fecha, 16 sucursales a lo largo y ancho del país, junto con 3 Oficinas Receptivas Internacionales instaladas en Montevideo (Uruguay), Asunción (Paraguay) y Miami (EE.UU.). Actualmente cuenta con más de 250 expertos en viajes internacionales, nacionales, exóticos, turismo para jóvenes y espectáculos.



Logotipo inicial, año 2010.



Actual Logotipo de la compañía, año 2018.

✓ Visión- Misión.

Hacer de London Travel Agency una empresa líder en términos de crecimiento, rentabilidad y, por sobre todas las cosas, seguridad.

✓ Pilares Corporativos.

London Travel avanza a paso firme y se desarrolla en base a cuatro principios que determinan el accionar sólido de quienes trabajan en ella.

✓ 1. Calidad.

Es tarea fundamental de la empresa, según sus integrantes, velar por la calidad de los productos, aspirando a los más altos estándares operacionales en cada uno de sus destinos, a

Trabajo Final de Graduación

la excelencia en el servicio a los clientes y desarrollando los mejores programas acordes a las exigencias.

✓ 2. Innovación.

La innovación en London Travel se traduce en el conocimiento de las necesidades e intereses del público con el que se relaciona, buscando desarrollar novedosos programas de actividades de entretenimiento acompañado de lugares al que uno querría volver a visitar, superando las expectativas de los viajeros.

✓ 3. Acción Inspiradora.

London Travel se compromete motivando a sus consumidores a elegir libremente, de manera responsable e informada entre los diversos destinos acompañados con paquetes de calidad y productos que ofrece la misma compañía. Todo esto apoyándose en las alianzas estratégicas con sus pares, potenciando sus capacidades y el trabajo mancomunado. Inspirando a su gente a dar lo mejor de sí, valorando la creatividad, la iniciativa y el entusiasmo por el cumplimiento de nuevos desafíos; promoviendo el desarrollo integral de sus empleados, entregándoles a ellos y a la comunidad de viajeros la capacidad de tomar decisiones informada y responsablemente.

✓ 4. Responsabilidad Social Empresarial.

Finalmente, en el plano de la Responsabilidad Social Empresarial (de ahora en más RSE) hacia la comunidad, debemos aprovechar esta posición ventajosa fomentando un consumo responsable y aplicar la RSE con el apoyo de nuestros clientes internos y externos. Las grandes compañías tienen el poder de educar y enriquecer a la comunidad. Esta responsabilidad nos permite mejorar la vida de nuestros colaboradores, el medio ambiente y nuestros visitantes. Si creamos paquetes turísticos que consideren la RSE y que promuevan una filosofía de intercambio socio-cultural donde yo aprendo de la comunidad que visito y al mismo tiempo contribuyo para mejorarla, estaremos practicando el llamado “capitalismo creativo”.

Trabajo Final de Graduación



Frente de la Sucursal London Travel, ciudad de Olavarría, Buenos Aires.

✓ Breve sinopsis y evolución de la empresa.

Innovación en toda su trayectoria.

- 2007. Creación de London Travel Agency. La primer agencia de viajes con altísima integración tecnológica para las personas que deseaban diseñar su viaje.
- 2010. La primer Compañía de Viajes a nivel mundial en ofrecer viajes de egresados en crucero. Crean y diseñan el programa en conjunto a compañías navieras internacionales cuando el resto del mercado continuaba ofreciendo opciones tradicionales dentro de nuestro país.
- 2012. London Magic Fifteen comienza por las ganas de ofrecerles a las quinceañeras un viaje inolvidable con paquetes Premium para Disney & Miami. Además, para aquellas que quieran conocer nuevos horizontes, viaje en crucero.
- 2013. London Kids Educativos. Era el turno de los más pequeños, y hoy son líderes en el sector de viajes educativos producto de su compromiso en materia de calidad y

Trabajo Final de Graduación

seguridad en el cual más de 200 institucionales educativas del país siguen confiando en ellos.

- 2014. Se crea Mountain Lake, un programa exclusivo a las Sierras de Córdoba que ya es marca registrada, más precisamente Villa Carlos Paz.
- 2015. Crean Jureré Internacional. La experiencia en viajes los impulsa a innovar en una de las mejores playas de Brasil siendo la primer Compañía del mundo en ofrecer este destino.
- 2016. Crean el sistema de Franquicias para hacer llegar sus programas de viajes a todo el globo.

London Travel Agency es hoy, una de las empresas líderes de turismo más grandes y modernas de la República Argentina, la 1er compañía en realizar viajes de egresados en crucero de nuestro país, una de las más relevantes de Latinoamérica. Actualmente trabajan más de 250 personas dedicadas a la atención y el cuidado de cada detalle, compartiendo sus experiencias en un mercado tan demandante como es el turismo, con el fin de que año tras año London Travel esté la consideración de su comunidad viajera.

- ✓ Estructura institucional.

Nombre: Sucursal London Travel Olavarría (Buenos Aires, Argentina).

Superficie total: 98 m2

Superficie cubierta: 82 m2

Descripción de su interior: 2 escritorios amplios y sala de estar ubicados en el hall de entrada acompañados de 1 pantalla led de 32" a la vista del público, un led de 42" y 18 sillas con respaldo individual en la sala de reuniones, cocina completa, play-room en la 2da planta con mesa de ping-pong, cómodo sillón con playstation y equipo de sonido. Baño completo. Depósito de sillas y material como cartelera y merchandising.

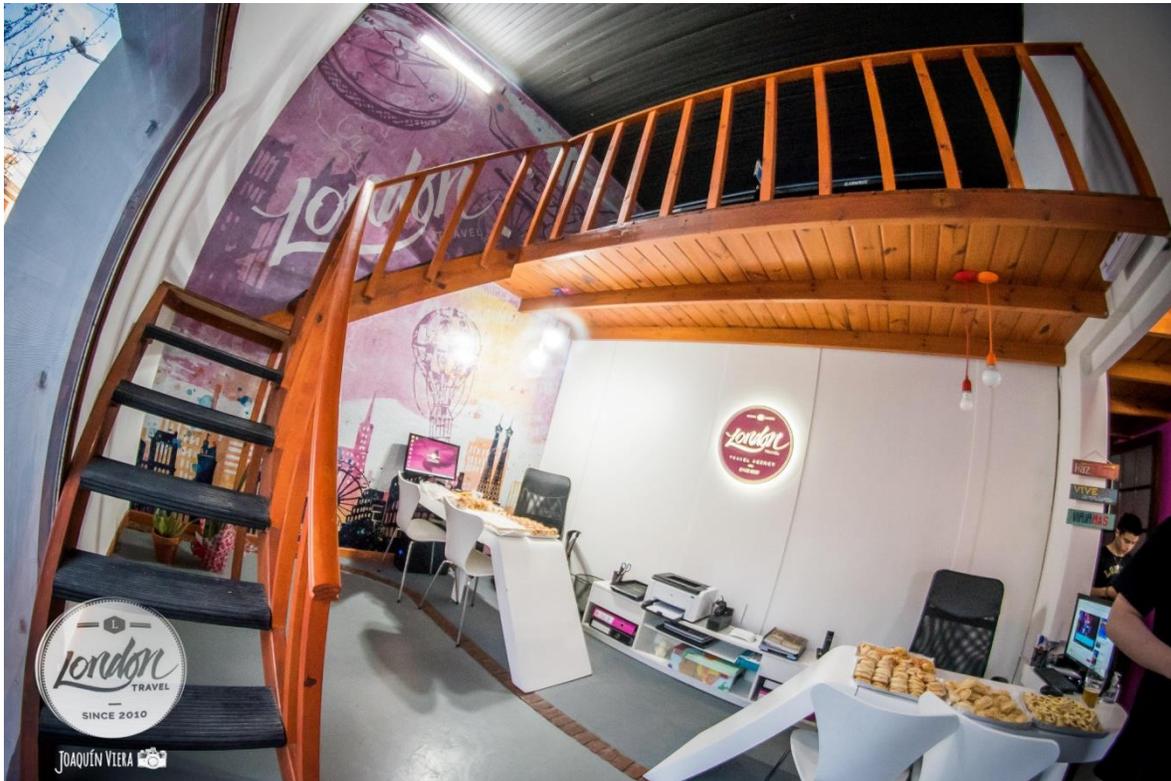
Amenities: servicio de lunch y bebidas sin alcohol (previo horario de reuniones o visitas para salidas grupales).

Trabajo Final de Graduación

Ventas concretadas por año: 900 pax/año.

Fuente: Página institucional de London Travel y folletería.

(www.londontravel.com.ar)



Oficinas administrativas.

Trabajo Final de Graduación



Ventanal principal, sobre calle Belgrano 3222.



Plotter ubicado en la cocina.





Interior de una de las salas de London Travel Olavarría.

- ✓ Públicos.
- Internos: - Empleados: personal de administración, departamento y equipo de ventas.
- Semi-Internos: - Proveedores con los cuales existen convenios.
 - Compañías de turismo.
- Externos: - Clientes actuales.
 - Clientes potenciales.
 - Ministerio de Turismo de la Nación.
 - Medios de comunicación.

Trabajo Final de Graduación

✓ Atributos de la identidad visual.



La misma ha sufrido cambios a lo largo de los años. Al momento de su fundación el isologotipo que caracterizaba a la compañía de viajes fue el siguiente:

Una “L” mayúscula sobre fondo violeta, característico color en los primeros años por ser el principal figurativo en toda cartelería de la oficina.

Cuando London Travel comienza a expandirse con su red de franquicias, estrena nuevas sucursales acompañadas de su nueva identidad visual modificada con el siguiente isologotipo con la intención de darle un perfil más moderno y joven con motivo de la incorporación de los adolescentes:

El actual isologotipo está conformado por una tipografía más moderna que integra el diseño con su color tradicional. También tiene pequeños destellos de terminación en su circunferencia, acompañado del año de su creación. La tipografía elegida mezcla minúscula y mayúscula imprenta, con una



mayor claridad y terminación. Actualmente este identificador gráfico no sólo sirve para la identidad visual de cada oficina, sino también para firmar las comunicaciones de cualquier entidad. A su vez, el isologotipo tiene tres variantes de colores dependiendo de los contrastes: negro, blanco y el tradicional morado.

✓ Análisis del sector.

Para una mayor comprensión del objeto de estudio, a continuación se desarrolla un análisis del sector, el cual pretende describir la situación actual del rubro del turismo en el

Trabajo Final de Graduación

país y particularmente en la ciudad de Olavarría, lugar donde se encuentra la sucursal London Travel.

En cuanto al público objetivo, estamos hablando de una Compañía multi-destino la cual ofrece viajes educativos para los niños de la primaria, viajes de quinceañeras a Disney o en Crucero, viajes de egresados para los estudiantes del colegio secundario, viajes individuales, viajes para la tercera edad, diferentes salidas tanto nacionales como internacionales, logrando un abanico tan amplio de forma tal que abarca todo el target de edad. Si bien contamos con una gran variedad de productos y destinos, cabe mencionar que en Olavarría se encuentran 14 agencias y representaciones habilitadas por Ministerio de Turismo de la Nación aptas para comercializar salidas tanto individuales como grupales, lo cual genera una gran oferta para el ciudadano olavariense a la hora de elegir con quién viajar. Como competidores principales destacamos aquellas representaciones que se enfocan en el rubro del turismo estudiantil, donde se encuentra el mayor caudal de pasajeros, ya que suelen traer equipos de ventas para instalarse en un breve lapso de tiempo para poder concluir con sus objetivos de ventas. Luego, por otro lado, la venta de individuales, paquetes turísticos y salidas para fechas especiales suelen ofrecerse y venderse durante todo el año, totalmente diferente al turismo estudiantil que se presenta en épocas de comienzo del ciclo escolar.

El turismo ha ido avanzando a pasos agigantados, modificado por diversos factores como puede ser el aspecto de vida de las personas, el entorno social, la cultura, la situación económica del país con sus respectivas políticas y por sobre todo, el medio ambiente como puede ser, por ejemplo, una sorpresiva erupción volcánica en una costa que recibe muchos turistas del exterior durante su temporada. Es el Ministerio de Turismo de la Nación quien regula y habilita a toda empresa de turismo, acompañadas de las Normas ISO 9001 – ISQ Turístico como así también la nueva Norma internacional ISO 21902 “Turismo accesible para todos”, entre otras que aún siguen vigentes.

Los avances en la tecnología también han contribuido a cambios en el sector del turismo. Smartphones cada vez más veloces y personalizados transmiten información sobre destinos y actividades para el resto de la comunidad que pueden volver a verlos cuantas veces quieran, donde quieran y cómo quieran. Inclusive, se han creado aplicaciones que

Trabajo Final de Graduación

desde la comodidad de nuestra casa podemos investigar el destino, ver los comentarios y opiniones de la gente como así también reservar nuestro lugar para el viaje, ¡increíble y sin duda es un gran avance! y no nos olvidemos del Google Maps o el Street View de Google donde muchas personas ingresan para crear una proyección de sus futuras vacaciones.

Estos avances permiten tanto a la organización mencionada como a sus competidores directos optimizar su tiempo ya que pueden diagramar aún más rápido sus rutas y posteriores contrataciones, ver imágenes y resultados en tiempo real incluso para poder mostrarle a sus clientes como será su ruta de vacaciones en caso de que tengamos una reunión imprevista. La Internet ha contribuido al acceso de páginas web de todo el mundo especializadas en el rubro, a través de las cuales los agentes de viajes pueden estar contantemente actualizados sobre las tendencias tanto a nivel nacional como internacional y prepararse para poder comercializar esos destinos que, seguramente, estarán en boca de muchos.

El medioambiente y lo sustentable también influyen y mucho en el rubro del turismo. Éste último se propone reducir la tensión surgida a partir de la compleja relación entre la industria turística, los visitantes, el medio ambiente y la comunidad local. Intenta mantener a largo plazo la viabilidad y la calidad de los recursos naturales y culturales. En nuestro país la influencia es muy variada debido al extenso territorio de nuestro país que va desde el frío y la nieve en nuestra Patagonia, hasta áreas húmedas y calurosas del litoral, atravesando la llanura pampeana, por mencionar sólo algunas. Sin embargo, algo que hay que destacar es la capacidad que tuvo nuestro país de recibir cada vez más turistas provenientes del exterior atraídos por destinos turísticos tanto clásicos como destinos que se han puesto de moda en los últimos tiempos. Encuesta de Turismo Internacional (ETI) elaborada por el INDEC (2017). Argentina se impone como destino y cada vez llegan más turistas extranjeros. *Infobae Online*. Extraído de <https://www.infobae.com/turismo/2017/10/12/argentina-se-impone-como-destino-y-cada-vez-llegan-mas-turistas-extranjeros/>

Por último y más específico, haciendo hincapié en la ciudad de Olavarría, interior de la provincia de Buenos Aires, hay un notorio crecimiento desde hace ya varios años en la zona, con un interesante programa de ruta que abarca actividades que van desde visita a la

Trabajo Final de Graduación

Costa Atlántica, hasta a las Sierras de Tandil como lo es, éste último, ideal para pasar el fin de semana con amigos o familia. Dirección General del Municipio de Olavarría (2018). Olavarría crece como plaza destacada de la región. *Agencia de comunicación del Municipio*. Extraído de <https://www.olavarria.gov.ar/olavarria-crece-como-plaza-destacada-de-la-region/>

Sugiero desde el punto de la inversión, que el rubro de la construcción también se benefició ya que se vio un importante crecimiento en materia de construcción de hoteles, cabañas y todo tipo de alojamientos para huéspedes provenientes de diferentes puntos de nuestro país. Olavarría y la arquitectura (2017). *La Voz de la Región*. Radio Coronel Olavarría, Lu321160AM. Recuperado de <https://lu32.com.ar/nota/59958/olavarria-y-la-arquitectura->

“A partir de los resultados adquiridos, se busca encontrar criterios que permitan hacer relevantes algunos elementos de la comunicación interna...” (Rodríguez, 1999, p. 25).



Postal aérea de la ciudad de Olavarría, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Trabajo Final de Graduación

4.1. Organigrama.

Las áreas que se encuentran en la sucursal London Travel Olavarría que cotidianamente desarrollan sus funciones, son las siguientes:

Bajo la responsabilidad y dirección de la Gerencia se encuentran los siguientes departamentos:

- Departamento de comercialización.
- Departamento de finanzas.
- Departamento de administración.
- Departamento de relaciones institucionales.

También se encuentra la Gerencia de RRHH, las áreas de marketing y ventas, contaduría, como así también Asuntos Corporativos y Legales. Actualmente la sucursal cuenta con más de 30 empleados distribuidos en diferentes áreas con sus respectivas tareas.

El organigrama de los mandos superiores y medios se compone de la siguiente manera: los departamentos operacionales, en línea jerárquica dependen de los encargados de cada sección divididos en sub-áreas dentro de cada uno.

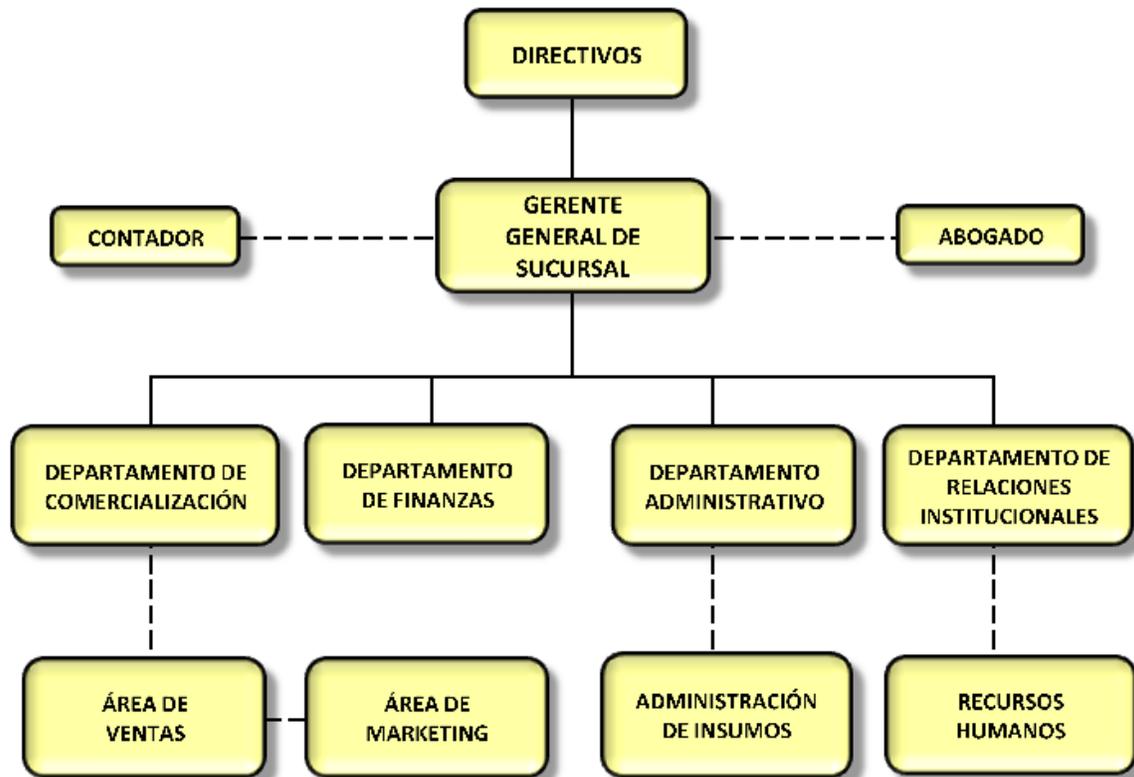
Dentro del departamento de comercialización encontramos el área de marketing y de ventas junto con sus respectivos programas, paquetes y destinos.

En el departamento de finanzas nos encontraremos con cada alta y baja de contratación de nuestros clientes, sean salidas grupales o individuales con sus respectivas tarifas, fechas de salida y regreso, acompañada de sus debidas observaciones. También aquí se verán detallados los gastos para la realización de cada evento o convocatoria de nuestro público objetivo.

En el departamento administrativo veremos el seguimiento diario que se le hace a cada uno de los clientes que adeudan o lleven su cuota del viaje al día, avisos de bonificación o alguna actualización imprevista. Aquí también se administrarán los insumos.

Trabajo Final de Graduación

En el departamento de relaciones institucionales veremos cómo se traslada de forma transparente la información relevante sobre cada sector o actividad en las diferentes administraciones con el fin de lograr una comunicación efectiva dentro de la organización. De aquí contaremos también con los servicios de RR.HH.



Organigrama de la sucursal London Travel Olavarría.

5. Marco teórico.

A continuación, se desarrollan temas pertinentes a la disciplina de las RR.PP. acompañadas de definiciones claves y autores referentes de la profesión, representando teorías que guía el camino de este TFG. Partiendo desde una dimensión que va de lo más general a lo más específico, se pretende lograr que el lector comprenda cada concepto para darle la interpretación adecuada al objeto de estudio.

En resumidas cuentas y siguiendo a Vieytes, podemos decir que el marco teórico es: “una teoría que describe o explica al objeto de investigación, el sistema de relaciones por el que el investigador se interroga” (2004, p. 190).

5.1. La organización en su gestión como sistema.

Consideramos el término organización en su sentido más amplio. Es decir, incluimos en la definición una variedad de agrupaciones de carácter público o privado Etkin las define como:

“(…) integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir. Las expectativas comunes son un elemento básico, en el sentido que en una organización el desempeño de roles y funciones están sujetos a criterios y normas grupales y no a las voluntades individuales” (Etkin, 2003:3).

Concebimos a las organizaciones como sistemas. “Los sistemas son complejos compuestos de partes que interactúan y que se encuentran vinculadas entre sí por una estructura. (...) Esta estructura le da coherencia al conjunto y constituye el rasgo distintivo del sistema” (Gomez Fulao y Magdalena, 1999:315). Etkin (2000) explica que la complejidad se manifiesta por: la incertidumbre que produce la gran masa de información dispersa y los cambios impredecibles; la dualidad o ambigüedad por diferentes lógicas u objetivos; y la oposición o contradicciones de interés que coexisten en una organización.

Trabajo Final de Graduación

Dado que la forma de administrar y organizar una empresa depende de las circunstancias que la rodeen, el enfoque de contingencias supone que la estructura de la organización puede ser gestionada de diferente manera y no “casarse” con una forma determinada, dependiendo a su vez de la complejidad y de las interacciones con el entorno. Éste enfoque, de acuerdo a W. Bennis (1966) figura como el más congruente, dado el carácter de cambio constante en el que se desenvuelven las organizaciones (como es citado en C. Perrow, 1973). Churchman fue uno de los pioneros en aplicar el pensamiento sistémico a las organizaciones tras el período de la Segunda Guerra Mundial. Por ejemplo en su obra “Systems Approach” (1968), el autor incorpora su sistema mínimo (minimal system) el cual presenta cinco consideraciones básicas para determinar el significado de un sistema: los objetivos del sistema total, y en específico las medidas de desempeño del sistema; el ambiente de éste y sus ataduras o límites; los recursos del sistema; los componentes (subsistemas), sus actividades, objetivos y medidas de desempeño y la administración del sistema. Posteriormente otros autores retomaron la visión sistémica y la aplicaron a las organizaciones, tal es el caso de P. Checkland (2000) quien representa un importante avance en la aplicación de los principios de sistemas a lo que él llama “los sistemas blandos”, por tanto el autor configura una metodología especial para el estudio de éstos. Primordialmente el autor hace una distinción entre el observador de sistemas “duros” y “blandos”, siendo en términos generales lo siguiente: los sistemas duros son aquellos donde los problemas son más evidentes, en los cuáles el observador puede identificar sistemas interrelacionados de manera más o menos clara, cuyos objetivos están definidos claramente, con la finalidad de ingeniar sistemas. Por su parte, el observador de sistemas blandos tiene el reto de abordar la complejidad y problemas no evidentes, como el caso de los sistemas abstractos en situaciones reales. De acuerdo a P. Checkland (2000), la metodología de Sistemas Blandos (SSM) consta de cuatro actividades: la identificación de un problema, la formulación de modelos útiles de actividades, debate entre la situación y los modelos para determinar las acciones que mejoren la situación así como las mediaciones necesarias para minimizar el conflicto de intereses que obstaculicen la resolución y tomar la acción para llevar a cabo la mejora situacional. P. Jackson (2003), incorpora un modelo relevante para la aplicación de la metodología de sistemas vinculada al contexto de los problemas organizacionales relacionados con los participantes (simples y

Trabajo Final de Graduación

complejos), se tienen tres tipos de relación por cada tipo de sistema: unitaria, pluralista y coercitiva. Este modelo ayuda a identificar la metodología idónea para cada situación: Una relación simple-unitaria se aborda con pensamiento de sistema duro; una relación compleja-unitaria puede ser interpretada con la dinámica de sistemas, la cibernética organizacional o la teoría de la complejidad; la relación pluralista para sistemas simples y complejos, que de acuerdo a Jackson se aborda con los enfoques de sistemas blandos; por último la relación coercitiva-simple se relaciona con el pensamiento emancipador; y la relación coercitiva-compleja mediante el pensamiento sistémico posmoderno.

Los orígenes de la organización sistematizada datan desde los aportes de Adam Smith (1776) en donde puntualiza una especialización del trabajo a costa de disminuir la capacidad creativa de los trabajadores para lograr así una mayor eficiencia. Otro autor esencial en el desarrollo de esta concepción fue el alemán Max Weber (1978) autor del concepto de burocracia. Las aportaciones de éste último radican en que es posible conseguir una eficiencia parecida a la mecanización de la producción en el ámbito administrativo a través del establecimiento de un orden jerárquico que dictamina reglas, división de tareas y normas claras y específicas. Adicionalmente, Weber estudió los tipos de autoridad de entre los cuales detecto los siguientes: tradicional, carismática y burocrática.

La organización como sistema se considera como un ser vivo, inmerso en un ambiente con el cual interactúan para satisfacer sus necesidades, es decir la visualiza como tal. Respecto de lo que aporta Morgan (1996) destaca el concepto de equilibrio, el cual se refiere a la propiedad de los organismos a mantener un estado estable (como la salud) y que en este sentido, la enfermedad representaría la entropía que busca desestabilizar al cuerpo, de esta manera traducido a la organización, buscamos mantener un desempeño estable, sólido y comunicativo para evitar algún desequilibrio que pueda poner en riesgo el futuro de la compañía.

5.2. Relaciones públicas e institucionales.

En cuanto nuestro país, las Relaciones Públicas tuvieron su auge en la década del '50 y '60, hasta el día de hoy han surgido en la Argentina diversas entidades que

Trabajo Final de Graduación

contribuyen a la legitimización de la carrera profesional. Estas definiciones tienen su origen en los cambios del siglo XX, donde todo aquello que tuvo que ver con el ser humano cambió, inclusive las Relaciones Públicas dado que en un comienzo, la profesión surgió a partir de las ventajas y los beneficios que obtenían unos sobre otros, mediante la persuasión, para conseguir el fin que motivaba a la acción. Luego fue evolucionando hasta la actualidad en donde si bien el arte de la persuasión es una herramienta clave, el foco de atención se trasladó a la opinión pública, que como plantea Avilia Lammertyn “son de interés para alcanzar los objetivos de las organizaciones” (1997; p.28). Es decir, que las Relaciones Públicas brindan a las organizaciones nuevas herramientas que ayudan a cumplir los objetivos organizacionales, favoreciendo el posicionamiento de las mismas y fidelizando las relaciones con sus públicos, a través de la comunicación de todas las acciones que se realizan. El autor Harlow, quien presenta las Relaciones Públicas como una herramienta de dirección, postula que mantener una comunicación constante con los públicos, logrando un feedback, hace que las organizaciones estén más al tanto de lo que sucede en el entorno y lo que sus públicos metas piensan sobre ellos, evitando conflictos. (cit en Grunig y Hunt;1976).

Bernays, en 1922, se encargó de armar el perfil del relacionista público, describiéndolo como una persona que debe contribuir a la ética profesional y que también, debe actuar socialmente responsable en su entorno (cit en Grunig y Hunt;1976). A su vez, el profesional debe ser quien, a través del desarrollo de un plan de comunicación, una a las organizaciones con todos sus públicos formando un nexo entre ellas.

Se podría citar páginas y páginas con todas las definiciones e interpretaciones que dan los diversos autores sobre esta disciplina. Solo es de importancia resaltar que las Relaciones Públicas hoy en día, se han convertido en la estrategia de comunicación primordial para lograr una opinión favorable en los distintos públicos con que cada empresa, persona, etc. se relacione. Introduciendo de a poco los conceptos más específicos, anteriormente se hablaba de que las Relaciones Públicas funcionan como un nexo entre las organizaciones y sus públicos, y lo que cada uno quiere comunicar al otro. Es una misión estratégica lograr una opinión favorable a partir de la comunicación institucional. En esta instancia es necesario hacer hincapié en los mensajes que se transmiten en este tipo de

comunicación y en la manera que se hacen, ya que de ellos dependerá el éxito o el fracaso de lo que queremos comunicar.

5.3. Cultura organizacional.

La organización como cultura es una visión propuesta por Morgan (1996). Esta idea brinda otra manera de dirigir y diseñar las organizaciones a través de los valores, las creencias, las normas, los rituales y otros modelos de significados compartidos, que guían el actuar de éstas. Con esta concepción es posible observar que las estructuras, las reglas, las políticas, los objetivos, las descripciones de tareas y las operaciones son interpretados, actuando como puntos de referencia el modo de pensar de las personas así como las formas de comunicación inherentes en la organización (Gilsdorf, 1998).

La importancia de la cultura en las organizaciones es tal que se ha vinculado con variables relevantes para éstas como la retención de empleados, la satisfacción laboral, el desempeño financiero, creatividad e innovación así como la ventaja competitiva (Barneys, 1986). La cultura organizacional es el conjunto de prácticas y representaciones simbólicas mediante las cuales, en una organización las personas dan sentido, en forma compartida, a las acciones y actividades que se realizan dentro y fuera de ella. Las organizaciones conforman su cultura, creencias, valores y el acontecer dentro de un contexto determinado. Es importante tener en cuenta el entorno, su historia y la construcción que, a través del tiempo va moldeando a la misma. Con el fin de fortalecer la cultura organizacional de London Travel, se hace necesario recorrer la historia desde su fundación transitando su contexto y los paradigmas que le dieron razón de ser, subsistir y destacarse en situaciones que fueron fluctuantes y diversas. Situaciones que inciden y afectan positiva o negativamente a las organizaciones. Si bien en esta tesis la recolección de datos se realiza en un período de tiempo determinado, la cultura es una construcción que se plasma durante todo el proceso de vida institucional. Teniendo en cuenta a la sucursal de London Travel Olavarría como objeto de estudio se debe considerar que transitó y fue adaptándose o redefiniéndose en distintos momentos del acontecer del país donde los paradigmas imperantes han influido en ella, ya que los factores económicos y sociales repercuten en el entorno ejerciendo influencia en la configuración cultural de la organización.

Trabajo Final de Graduación

La cultura varía con el tiempo y estos cambios inciden en la cultura nacional donde la organización se inserta, imprimiendo sus valores en los patrones de comportamientos y los marcos interpretativos en los cuales está inserta. En relación con lo mencionado, se hace referencia a distintos momentos de London Travel para situar y comprender las líneas de pensamiento y concepciones (paradigmas) que fueron guiando el acontecer organizacional a través del tiempo. El término paradigma que fue introducido por Thomas Kuhn en el año 1975 es entendido como modelo o patrón, como una teoría o modelo explicativo de la realidad, él consideraba que una teoría tiene vigencia hasta que entra en conflicto con nuevas ideas que ponen a prueba el viejo paradigma; las nuevas teorías, son el motor que produce el cambio de paradigma; que no tiene por qué invalidar a la anterior, puede ser una alternativa, un nuevo modelo o teoría modelo.

“..Los seres humanos necesitamos creer en ciertos valores, organizar nuestras vidas de acuerdo con ciertas ideas. Vivimos de acuerdo con un sistema de creencias. La cultura está compuesta entonces, por las creencias, los valores, los símbolos y todo aquello que se pone en juego permanentemente en una organización y que atañe a las personas como seres que pertenecen a una época y a un sector social con los que comparten esos valores, símbolos y creencias. Esos valores muchas veces se transforman en normas, cuando los hombres se ponen de acuerdo en explicitar lo que se debe o no se debe hacer”. (Gravano, Ariel, 2012, pág., 2). El término cultura no es equiparable a raza, ni nacionalidad, debe ser asociado a construcción social, que genera un proceso continuo de socialización, internalizando y aprendiendo las reglas existentes en donde las personas aprenden, adoptan costumbres y formas de la cultura. Además, la intersección entre la cultura y la organización adopta el papel de una variable capaz de influir poderosamente en el comportamiento de la organización. Desde el punto de vista interno, la cultura permite visualizar a las entidades públicas y privadas como pequeñas sociedades, que al margen de producir bienes y servicios están dotadas de sus propias culturas y subculturas que crean y sostienen a través de lenguajes, mitos y símbolos.

Schein (1988), explica que existen diferentes niveles de cultura, estos son:

Trabajo Final de Graduación

- Artefactos y creaciones: Esto respecta al entorno físico, la tecnología, la conducta verbal y no verbal, normas escritas. Este nivel es visible y fácilmente cambiante ya que es el que mayor exposición tiene al entorno de la organización.

- Valores: Son las pautas de actuación válidas y las normas consuetudinarias. En este nivel ya se obtiene un mayor grado de conciencia y no es tan cambiante como el nivel anterior.

- Presunciones básicas: Naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, naturaleza del género humano, naturaleza de la actividad humana, naturaleza de las relaciones. Estas presunciones son invisibles y pre-conscientes, se dan por sentadas y son difíciles de cambiar, ya que son los pilares y cimientos que mantienen a la organización.

En lo que respecta a los valores organizacionales; los mismos:

“Representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso” (Robbins, 1996:174).

Allaire y Firsirotu, realizan una división en dos grandes concepciones teóricas acerca de la cultura organizacional: en Cultura de las organizaciones como sistemas socioculturales y Cultura de las organizaciones como sistema de ideas; a saber:

Cultura de las Organizaciones como sistemas socioculturales: En lo referente a la cultura organizacional sus componentes colectivos de significados, valores y creencias se funden y no se pueden disociar de su estructura, forman un todo integrado, una concepción holística de la organización

Cultura de las organizaciones como sistemas de ideas: concibe a la cultura como un sistema de conocimiento, con estándares para percibir, creer, evaluar y actuar. Cada individuo debe comportarse de manera aceptable dentro de los parámetros sociales. La cultura organizacional se basa en el clima y aprendizaje organizacional. Mapas colectivos de individuos en base a sus experiencias que debe adaptar su comportamiento a los objetivos organizacionales.

Trabajo Final de Graduación

Al mismo tiempo la cultura cumple con dos funciones primordiales según Schein (1988):

- Cuestiones de adaptación externa; lo que implica tener: Misión y estrategia, metas, medios, medición y corrección.
- Cuestiones de integración interna, esto implica tener: Lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, y por último ideología y religión.

Sintetizando, las perspectivas de Allaire y Firsirotu definen a la Cultura organizacional como un sistema de símbolos compartidos y dotados de significado, contruidos socialmente, que son el resultado de la historia de la organización, de su contexto social más amplio y de factores situacionales, según el cual un grupo dado interpreta sus experiencias y orienta sus acciones (Allaire- Firsirotu, 1982). Los símbolos conforman los sistemas de valores, principios y códigos que funcionan para la acción y se materializan en modelos de comportamiento estables en el tiempo. Los mismos se cristalizan en productos culturales tales como rutinas, ceremonias, léxicos, metáforas, hasta aquellos más tangibles como normas, mecanismos, procesos, objetivos que están relacionados con la estructura de las organizaciones. La observación y descripción de estos símbolos facilitan la identificación de patrones culturales, como categorías analíticas que permiten describir un conjunto de rasgos esenciales, estructurados en el tiempo.

5.4. Comunicación interna.

La comunicación interna surge a partir del crecimiento de muchas compañías que ven necesaria su gestión tanto para funcionar como empresa en sí, como también para adaptarse a un entorno cambiando que la rodea, en un mercado cada vez más competitivo que exige un ordenamiento interno para su buen desarrollo en el funcionamiento del mercado en el cual se emerge.

Dentro de la acción comunicativa que menciona Capriotti para detallar las formas en que una organización puede manifestarse, el autor define la comunicación interna como

Trabajo Final de Graduación

aquella que “busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en una empresa a los fines y metas globales de la organización” (1999, p.30). Al mismo tiempo, pero ubicándose dentro de la segunda forma de manifestación -la conducta corporativa- el autor conceptualiza la conducta interna como “la forma en que la empresa se comporta con sus miembros” (Capriotti, 1999, p.31). Además, agrega que la misma se da en tres niveles simultáneos: el de la conducta directa, que hace referencia al comportamiento de los directivos hacia los subordinados; el de conducta organizativa, que incluye los sistemas globales establecidos en la organización; y el de conducta profunda, que es la cultura y los valores corporativos apoyados por la organización (Capriotti, 1999).

Otra autora enfocada al trabajo sobre la comunicación interna es Brandolini, quien define este tipo de comunicación como:

(...) una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno (...) y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo (2009, p.25).

Al interpretar la definición citada anteriormente por Brandolini, podemos hacer hincapié en el hecho de que la comunicación interna no sólo incluye los medios de comunicación que se utilicen para enviar y recibir mensajes hacia el interior de la empresa, sino también que contempla una forma de realizar las cosas propias de la organización relacionándose con la filosofía, la cultura empresarial en la que se encuentra sumergida, y los valores que guiarán el accionar y el pensamiento de todos los miembros de la organización.

Esto es así debido a que la comunicación interna cumple una gran cantidad de objetivos tales como fomentar la comunicación interpersonal y el diálogo con la dirección, lograr una implicación de los empleados con la empresa y viceversa, contribuir a que los objetivos empresariales se correlacionen con los personales para contribuir a la autorrealización y felicidad de los empleados, encaminar el funcionamiento diario de la

Trabajo Final de Graduación

empresa eficientemente creando un buen clima laboral tendiente a la implicación de los empleados para con la firma en la que se desempeñan, etc.

Según Piñuel Raigana, la comunicación puertas adentro fomenta tres tipos de relaciones interpersonales: profesional, de convivencia y de identidad. La primera de ellas hace referencia a las actividades que realizan los miembros de la organización, quienes se encuentran conectados entre sí a través de normas y roles, ofrecen medios y recursos, y generan bienes y servicios. El segundo tipo de relación incluye el contacto informal entre las personas que se da espontáneamente en todos los ámbitos de la empresa, que les permite adaptarse al entorno ya que a través de las relaciones de convivencia los miembros condicionan sus actitudes personales y construyen su imagen de la empresa en la que trabajan. El tercer y último tipo de relación, el de identidad, se asocia a la cultura empresarial y a la creación una serie de hábitos que le otorgan sentido a la percepción de las personas, les permiten asignar significados y generan sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en el ámbito de trabajo como en el social (1997).

Todas las funciones mencionadas anteriormente pueden agruparse y resumirse en el pensamiento de Villafañe, quien manifiesta que la principal función de la comunicación interna es la de “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management (...)” (1998, p.238) Cuando el autor hace hincapié en la importancia de integrar las políticas de comunicación interna en la gestión empresarial o management, se refiere a la necesidad de abarcar a todos los ámbitos de la compañía logrando proyectar de manera unificada tanto hacia el exterior como interior de la organización la imagen positiva que se desea lograr (Villafañe, 1998).

Por otro lado, resulta importante destacar que en el interior de las organizaciones se difunde una gran cantidad de información a través de diferentes medios y técnicas dependiendo del tipo de empresa que se trate y de sus objetivos comunicacionales. Generalmente los esfuerzos de comunicación se destinan a:

- ✓ Noticias de actualidad sobre la organización, sus productos, servicios, premios o certificaciones obtenidos.

Trabajo Final de Graduación

- ✓ Información sobre los valores corporativos como misión, visión, valores, objetivos, políticas y lineamientos.
- ✓ Información sobre aspectos de recursos humanos como inducción, diseño de puestos, capacitaciones, promociones, programas de desarrollo profesional.
- ✓ Noticias sobre aspectos sociales y personales de los miembros de la organización. Las mismas pueden ser de tres tipos: a) de tipo social, que involucre a gran parte de los miembros de la empresa; b) de tipo personal que incluya la difusión de hechos relevantes para la vida de una persona que sean relevantes de difusión a sus compañeros de trabajo; c) de tipo personal relacionado con la empresa, como por ejemplo ascensos, premios o jubilaciones (Fernández Cavia; 2009).

Para los fines del presente Trabajo Final de Graduación, es pertinente agregar un quinto tipo de mensaje que circula con mucha frecuencia en las organizaciones y que está destinado a brindar la información sobre las tareas cotidianas que deben realizar los miembros de la empresa, esto les permite conocer no sólo qué espera la organización de ellos, sino también cómo se están desarrollando hasta el momento. A este tipo de mensajes lo denominaremos, cuestiones laborales.

Por último, dedicaremos un espacio a enumerar quiénes son los actores de una organización que utilizan la comunicación interna. Según Brandolini y Gonzáles Frígoli las líneas de mando que asumen el rol de emisores se clasifican en:

- ❖ Alta dirección: los esfuerzos comunicacionales se orientan a alcanzar los objetivos generales de la empresa, a fomentar la cultura, la integración y a incrementar la participación de los empleados en los mismos.
- ❖ Líneas de mando medio: resulta útil para fomentar el trabajo en equipo y para definir cuestiones laborales como responsabilidades, procedimientos y resultados esperados.
- ❖ Recursos humanos: permite una mayor participación por parte de todos los empleados de la empresa, fomentando la integración de los mismos y generando un mejor ambiente de trabajo (2009, p.29).

Una vez conceptualizada la comunicación interna, aclarados los objetivos y funciones que la misma cumple en el desempeño de las organizaciones, y detallado los tipos de

informaciones que circulan puertas adentro de las mismas, es necesario centrarnos a continuación en las direcciones que las mismas pueden adoptar.

5.4.1. Vectores Comunicacionales.

Los diferentes vectores comunicacionales que puede adoptar la comunicación interna incluyen el descendente, el ascendente, el horizontal y el vertical. A partir de la conceptualización de los mismos se podrán identificar los públicos, medios y finalidad de los mensajes que se desean emitir. A continuación detallaremos cada uno de ellos.

a) Vector descendente.

Dentro de este tipo de comunicación incluiremos toda aquella que provenga de los mandos altos de la organización hacia los mandos inferiores. El objetivo de la comunicación descendente es el de dar a conocer la cultura organizacional, la estrategia de la empresa, sus objetivos, políticas y normativas, y el de reducir los canales informales de comunicación para disminuir la incertidumbre que generan los rumores (concepto que desarrollaremos más adelante).

Para Villafañe, los objetivos que cumple el vector descendente de la comunicación son los de “Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos, favorecer y hacer operativa la comunicación” (1998, p.255).

b) Vector ascendente.

Este tipo de comunicación surge de los mandos inferiores de la organización hacia los superiores o los niveles directivos, pasando también por los intermedios. Es la forma que tienen todos los trabajadores de hacer llegar datos, informaciones, sugerencias, dudas y consultas a sus superiores.

Dentro de los objetivos que cumple este tipo de comunicación se incluyen “que todos se sientan protagonistas de la actividad y objetivos corporativos, que afloren (...)”

Trabajo Final de Graduación

potencialidades ocultas, el máximo aprovechamiento de las ideas, favorecer el autoanálisis y la reflexión, estimular el consenso” (Villafañe, 1998, p. 256). A los objetivos propuestos por el autor mencionado podemos agregar, además, el de permitirle a las autoridades organizacionales conocer el clima laboral y las verdaderas condiciones laborales en las que se desempeña el personal, para poder mejorar en todos los aspectos que dificulten el correcto funcionamiento y desempeño de los miembros de la organización. También es una gran oportunidad para que el público interno se sienta escuchado y valorado en sus propuestas. Por este motivo es sumamente importante no sólo consultar sino también brindar respuestas y llevar a cabo soluciones para que los empleados sientan la preocupación y el interés que la empresa tiene hacia su bienestar.

c) Vector horizontal.

Este tipo de comunicación “tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea y de staff” (Díez Freijeiro, 2006 p.15) y entre sus objetivos Villafañe destaca los de “(...) hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación, mejorar el desarrollo organizativo, incrementar la cohesión interna, agilizar los procesos de gestión” (1998, p.258).

d) Vector transversal.

Esta comunicación incluye a todos los niveles jerárquicos y a todas las áreas de la organización tanto a su ancho como a su largo. Su objetivo principal es el de “configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios o valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma con el fin de promover nuevas mentalidades, (...) elevar el espíritu de trabajo en equipo, (...) aumentar el rendimiento (...), dinamizar el potencial creativo y la innovación” (Villafañe, 1998, p. 259).

Además, el grado de informalidad o formalidad de los contenidos que se envían y los medios de transmisión por los cuales se utilizan es otro de los detalles relevantes dentro de los tipos de comunicación que se generan puertas adentro de la organización. La diferenciación entre un tipo de comunicación y la otra se centra en la estética del discurso que se utilice. Es importante destacar que, si bien a continuación realizaremos una diferenciación entre estos tipos de comunicación, ambos se dan en forma continua y

paralela dentro de las organizaciones. En otras palabras, la existencia de una no significa la inexistencia de la otra.

La comunicación formal es aquella que se utiliza para el envío de información oficial, respecto a aspectos laborales o cuestiones que hacen netamente al funcionamiento de la organización. En este caso predomina la formalidad y seriedad tanto de los contenidos como de la forma de transmisión y el canal que se use. "La comunicación es formal cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un mercado de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa (...)" (Ritter, 2008, p.21).

En cambio, la comunicación informal es aquella que se da cuando se utilizan canales no oficiales que surgen por la interacción cotidiana de los empleados y en donde el trato entre los interlocutores es más relajado y sobre cuestiones de interés general para la mayoría de los miembros. En palabras de Ritter, "las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo" (2008, p.22).

5.4.2. Rumor.

Un tipo de comunicación informal que es común en todas las instituciones o lugares en donde convivan más de dos personas es el rumor. Para Allport y Postman un rumor "se caracteriza por ser una proposición para ser creída, cuyo traspaso es en general oral, y que no puede ser demostrado" (Cit. en Avilia Lammertyn, 1999, p.220). Es decir que se trata de una información que circula entre los miembros de la organización y que no posee un sustento formal u oficial que lo valide, por lo que no pueden comprobarse.

Este tipo de información informal es de gran importancia para las organizaciones ya que, quienes gestionen la comunicación en la misma, deben conocerlos para poder revertirlos o sustentarlos a partir de información oficial. También son relevantes ya que en ocasiones pueden ser beneficiosos para las empresas porque controlados, sirven para que las personas descarguen sus emociones y se relacionen con sus compañeros de trabajo.

Trabajo Final de Graduación

Una última diferenciación que suele realizarse a la hora de hablar de comunicación es en relación al canal que se utilice en la transmisión de la misma. A partir de este criterio diferenciador podemos hablar de comunicación oral, escrita y electrónica, ya que no se puede no tener presente el impacto que las nuevas tecnologías producen en las formas de comunicación. Esta clasificación conceptualizada por Katz y Kahn, establecen que la comunicación oral es aquella por donde se transmiten mensajes a partir del código verbal o no verbal, la comunicación escrita es por la que circulan mensajes que utilizan el código simbólico, y los canales electrónicos son por los que se envían mensajes que utilizan un código electrónico (Cit. en Cedaro, 2007).

A partir de lo expuesto en las páginas anteriores podemos concluir en la importancia de la gestión estratégica de la comunicación con el público interno para generar una imagen positiva de la organización en los mismos y mejorar así tanto el sentido de pertenencia de los mismos y su vocación para con la empresa, como la proyección de esta imagen hacia el exterior produciendo un aumento de la productividad de la misma.

Las relaciones públicas e institucionales poseen un papel esencial en la conclusión de estos objetivos. En palabras de Bonilla Gutiérrez podemos afirmar que:

“Los procesos de comunicación organizacional no pueden limitarse a ser sólo procesos informativos cuyo objeto sea la manipulación, para buscar la eficiencia y el incremento de la productividad. Estos procesos deben estar orientados por una política de relaciones publicas que se base en una conducta social regida por los intereses legítimos, tanto de la organización como de la comunidad” (Bonilla Gutiérrez, 1988; 79).

Como hemos mencionado en reiteradas oportunidades, la comunicación interna no sólo efectiviza el trabajo de los miembros de una institución, sino que también crea, forma parte y fomenta un clima laboral apto para que el trabajo en las organizaciones se desenvuelva según lo planeado. A continuación nos centraremos en este concepto que muchas veces pasa de ser inadvertido, pero que sin duda resulta de gran importancia a la hora de construir y comunicar la imagen deseada por la organización.

Trabajo Final de Graduación

Debemos lograr una sólida conexión entre los empleados y la institución. Rodríguez Baptista menciona tres tipos de actividad:

1. La comunicación de los empleados y la formación.
2. La integración de la marca en los diferentes *touchpoints*.
3. La recompensación y medición del éxito de la organización.

Rodríguez Baptista, L. (2016). La comunicación interna de la organización. [Versión electrónica]. *Equipar y comprometer a los empleados*, 5(4). Recuperado de <https://es.coursera.org/lecture/gestion-marca-producto/6-1-la-comunicacion-interna-de-la-marca-JY1u0>

¿Cómo crear y ofrecer la comunicación de la marca y un programa de capacitación?

Algo muy efectivo es hacer que los empleados tomen conciencia de la iniciativa del compromiso de la marca es a través de una comunicación interna. Una campaña interna nos permite la articulación de lo que es la marca y sus valores de una manera que sea relevante para los diferentes grupos de interés internos. Se puede presentar una plataforma para que todo el mundo vea la marca como un elemento clave para lograr el éxito de la organización.

Ayuda a los empleados a que se vean como elementos esenciales en el desarrollo y cumplimiento de la marca. ¿Cuál es el proceso para definir una campaña de comunicación interna?

Definición de una campaña de comunicación interna:

- 1) Entender *quién es* nuestro público.
- 2) Definir los *mensajes* claves.
- 3) Definir los *canales* a través de los cuales los enviaremos.
- 4) Definir los *tiempos* para comunicar cada mensaje.

1. Entender a nuestro público: la mejor manera de hacer esto es preguntarles ya sea a través de una encuesta online o a través de entrevistas personales.

Como mínimo debemos averiguar:

Trabajo Final de Graduación

- ¿Cómo defines la cultura existente dentro de la empresa?
- ¿Qué tipo de cultura es la que quieren tener?
- ¿Cuán factible es que quieran participar en un esfuerzo de construcción de la marca?
- ¿Qué significa para ti London Travel?
- ¿Dónde están en el gráfico de la motivación para crear la marca?
- ¿A quién creen responsable de la construcción de la marca?
- ¿Qué touchpoint piensas que son más importantes para los clientes?

El resultado será que tendremos por lo menos dos o más segmentos de acuerdo al nivel de compromiso de la marca. Con la información que recopilamos podemos definir los perfiles de seguimiento e identificar donde se encuentran en el gráfico motivacional de la organización.

La segmentación de la audiencia es clave para establecer objetivos realistas en un Programa de RPI. Es imprescindible adaptar los esfuerzos para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento de audiencia dentro de London Travel. Por ejemplo: podemos obtener a través del análisis 2 (dos) segmentos empleados:

- 1) Los entusiastas: los empleados que sentían que la marca era súper importante y entenderán que todo el mundo debería ayudar a construirla.
- 2) Y los indiferentes: los empleados que pensaban que la marca era importante para la organización pero no estaban interesados en la definición ni en la participación de cómo implantarla.

Debemos anunciar cuáles son los objetivos para cada segmento.

2. Definir los mensajes claves que resuenen con cada segmento: los mensajes deben centrarse en la esencia y los valores de la marca proporcionando una breve explicación en el lenguaje del consumidor. También debe mostrar ejemplos concretos de cómo cada valor se traduce en comportamientos para los empleados y en experiencias hacia los clientes.

Trabajo Final de Graduación

3. El tercer paso, la definición de los canales y herramientas para comprometer más eficientemente al equipo: los canales para enviar los mensajes deben ser desplegados estratégicamente. Recomendamos el uso de los diferentes tipos de medios para comunicar los mensajes. Debemos tener en cuenta al menos 2 (dos) variables para diseñar los canales de distribución:
 - a) La complejidad de la entrega.
 - b) El impacto en el tiempo.

Los canales para entregar los mensajes deben ser desplegados estratégicamente.

Rodríguez Baptista, L. (2016). La comunicación interna de la organización. [Versión electrónica]. *Equipar y comprometer a los empleados*, 5(4). Extraído de <https://es.coursera.org/>



Por ejemplo: los elementos simples que se orientan más a corto plazo los llamamos “captadores de atención” como puede ser un cartel en la pared o un salvapantalla, también podemos utilizar herramientas online tales como facebook, twitter o instagram para lanzar campañas o concursos como pedir a la gente que comparta sus experiencias en torno a los valores de la marca que aplicándose desde el interior hacia el exterior de la organización. Otros captadores de atención podrían ser hojas de contactos claves de la organización o

Trabajo Final de Graduación

mouse pad que tengan los valores de la marca. Otro gran captador de atención es el poder tener una conversación con una persona que sea como “la marca en vivo” porque su comportamiento y su discurso está totalmente alineado con la marca. En algunas empresas se organizan reuniones con el encargado o director general.

Los materiales de capacitación de bienvenida a la empresa o relacionada con la marca tales como videos, web, seminarios o talleres con personas son muy buenos para enviar mensajes y mostrarles herramientas que generen un impacto más duradero. Los entrenamientos deben cumplir con temas como:

- ¿Por qué las marcas con importantes?
- ¿Quiénes son tus clientes y cuáles son sus necesidades?
- ¿Cómo se ha desarrollado la marca sobre la base de esas necesidades de los clientes?
- ¿Qué significa London Travel?
- ¿Cómo los empleados pueden construir la marca a través de sus actividades e interacciones?

Según Rodríguez Baptista (2016) los videos le dan vida a la marca de una manera que las presentaciones en 2D no pueden hacerlo. Recomienda una sesión de entrenamiento de la organización para todos los empleados ya que fortalece la columna vertebral organización, calibrando las definiciones y conceptos, proporcionando ejemplos tangibles de lo que otras organizaciones hacen y que se pueden aplicar en London Travel. Generar ideas de cómo la compañía puede construir la marca, tangibiliza los beneficios de la construcción de la Cultura de la Marca. Por último, los elementos como la intranet o un kit de marca, son lo que a pesar de ser más complejos en la creación, generarán el compromiso de la marca en el largo plazo. Si pensamos en los kit de marca, sugiero utilizar algo que los empleados puedan ponerse, que puedan vestir de manera tal que tengan el doble propósito de ayudarles a demostrar el orgullo de la organización tanto dentro como fuera de la oficina y de servir de recordatorio diario de los valores que London Travel comparte con cada uno de ellos. Mientras que, para largo plazo, el mejor recurso es tener un sitio de internet dedicado que pueda servir como un centro donde todos los empleados puedan encontrar y

compartir materiales de capacitación sobre la organización, con herramientas que ayuden a implantar la marca en sus tareas diarias como por ejemplo el diseño de touchpoints, actualizaciones sobre las actividades de los líderes o embajadores de la compañía, información sobre las recompensas monetarias y los reconocimientos de comportamientos alineados con la marca, herramientas de identidad visual como la letra, el logotipo, plantillas, entre otras.

4. Y por último, el cuarto paso es la definición de un plan de medios para secuenciar en tiempo real los diferentes mensajes y canales de una manera que se desarrollen en un momento clave durante el programa (*timelining*).

Culminando esta última mención, me gustaría destacar un elemento fundamental en el inicio del Programa de RPI. Es sumamente necesario tener el compromiso de la alta dirección, ya que el equipo y los empleados sólo participarán y se comprometerán si ven que el liderazgo de la compañía también está comprometido en la construcción de esta Cultura organizacional.

5.4.3. Compromiso de los empleados con la organización.

Como sabemos, la experiencia de clientes alineados con el comportamiento de la institución resultan ser mucho más eficientes para conseguir resultados de negocios. Según Rodríguez Baptista (2016) tener empleados y un equipo comprometido indica que su rendimiento será altamente superior; su tasa de retención es significativamente mayor, logrando tasas de lealtad de los clientes que son el doble del nivel de las empresas con empleados cuyos niveles de compromiso es promedio. Rodríguez Baptista, L. (2016). *Revista Electrónica Coursera sobre Equipar y comprometer a los empleados con la marca*, 5(4). Madrid, España: Coursera. Recuperado de <https://es.coursera.org/>

Pero, ¿cómo lo lograremos? A través de un programa en torno al cual desarrollaremos una forma particular de relación entre los empleados y la organización. Este programa trabaja en tres niveles:

Trabajo Final de Graduación

1. A nivel racional, porque necesitamos que el equipo entienda lo que son la esencia y los valores de la organización para que puedan guiar sus decisiones de negocios.
2. A nivel conductual, porque necesitamos que tengan las herramientas que los ayuden aplicar dentro de la organización cada touchpoint que diseñemos.
3. Pero lo que realmente muestra que la experiencia funciona mejor es convencerlos a nivel emocional dándoles un propósito significativo con el que puedan relacionarse.

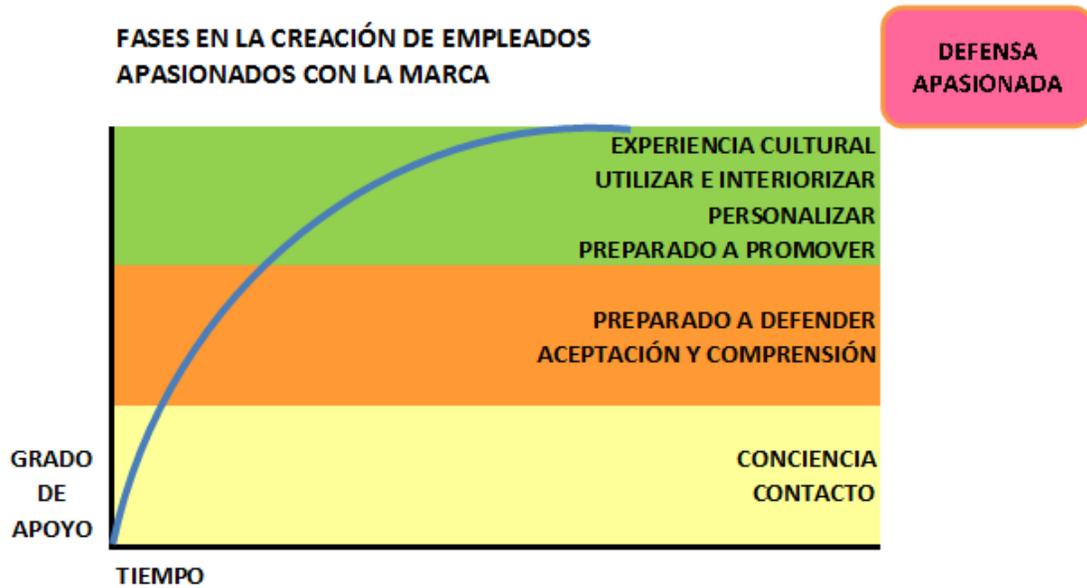
Diferentes componentes de un programa de brand engagement:

1. Cómo crear y ofrecer una campaña de comunicación de la marca y un programa de capacitación.
2. Cómo integrar la marca en los diferentes touchpoints.
3. Cómo recompensar y medir el éxito del programa.

No olvidemos tener en cuenta el kit de herramientas para el programa de brand engagement. Aquellos elementos que muestran experiencia son mucho más eficientes para ayudar a los empleados o al equipo a entender y acoger la marca.

En busca de la transformación de empleados apasionados por la marca pero con la mayor parte de la estructura, esto requerirá de fases:

- Una fase de desarrollo donde se den cuenta lo que la marca representa y para ello debemos demostrarle que merece la pena el esfuerzo.
- Se requiere que se emocionen acerca de cómo pueden participar en la construcción de la marca.
- Y por último, una vez situados en el espectro de la motivación de la marca, necesitamos que apoyen a otros en construir una marca sumamente fuerte. Esos serán nuestros verdaderos empleados apasionados.



Extraído de <https://es.coursera.org/lecture/gestion-marca-producto/6-1-la-comunicacion-interna-de-la-marca-JY1u0>

Al estar en certeza de estas descripciones anteriormente mencionadas, tendremos una lección sobre métricas y sobre cómo hacer un seguimiento y recompensar aquellos empleados cuyo comportamiento esté alineado con la marca de forma tal, que se traduzca en una experiencia de cliente en el interior de la organización.

5.4.3.1. Integración de la imagen en toda la organización.

Antes de explayarnos, es necesario seleccionar algunas personas claves que formarán del equipo de London Travel de campeones o embajadores de la institución. Éstos deberán cumplir con al menos dos criterios:

- ✓ Que se identifiquen con la compañía, aún más que la media.
- ✓ Y segundo, que tengan la capacidad de comunicar y liderar iniciativas.

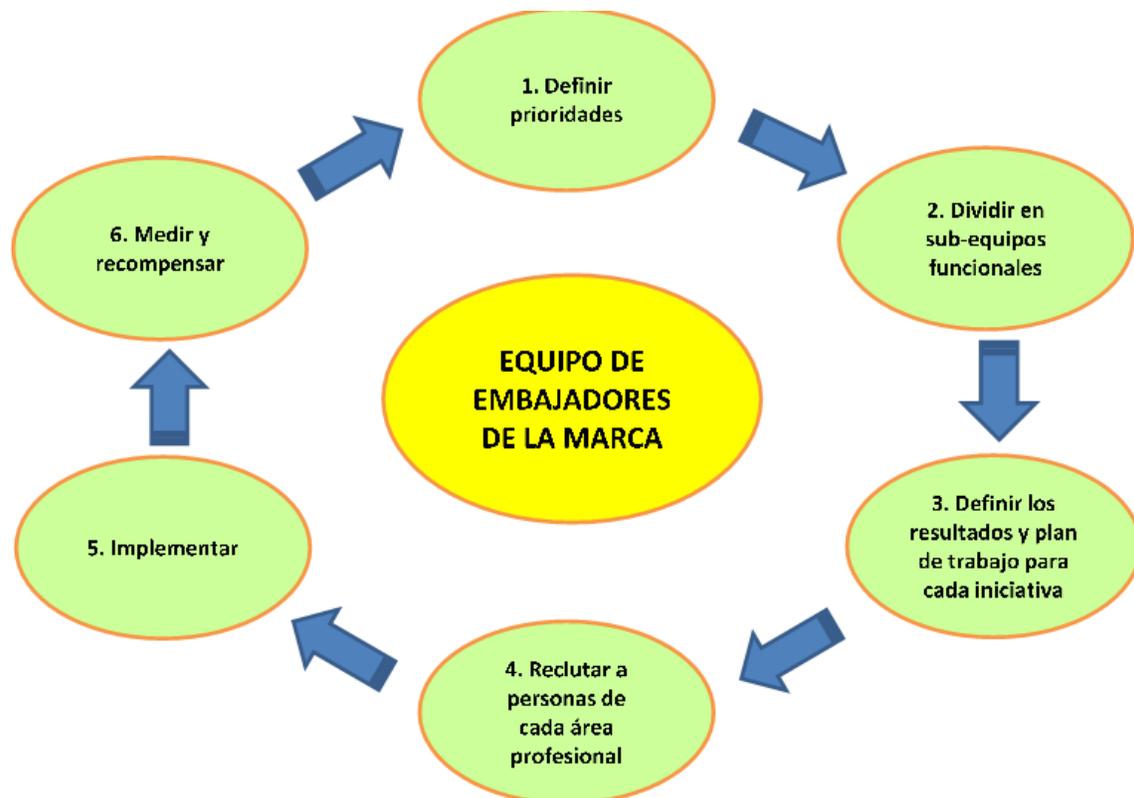
El equipo de la alta gerencia tendrá la responsabilidad de las operaciones de área de cada programa. El equipo, en conjunto con los profesionales de cada departamento, definirá la forma y los canales para integrar los valores en cada touchpoint prioritario en el corto

Trabajo Final de Graduación

plazo y liderar el programa en el largo plazo. Como ellos serán los responsables del desarrollo de la campaña de comunicación y de la formación, sugiero contar con el apoyo de un diseñador gráfico y copyright para agilizar los tiempos. Sin embargo, lo que en algunas empresas funciona mejor son las ideas que vienen de los propios empleados a través de concursos internos dentro de la empresa.

Los miembros de este equipo también tienen las responsabilidades individuales a nivel funcional o desde su departamento de área. Su rol es asegurar que la marca sea incorporada en todos los touchpoints claves. En definitiva, el equipo de embajadores de la marca, define prioridades dividiéndose en equipos funcionales, definiendo los resultados y el plan de trabajo para cada iniciativa. Reclutar a personas de cada área funcional de la organización es clave para un mejor desenvolvimiento de la organización, proporciona orientación en la implementación, son los guías cuando se requiere ayuda creando el contenido de la comunicación de la organización y dan seguimiento a la implementación de las métricas y se aseguran de que se otorguen reconocimientos a las iniciativas.

¿Cómo funciona el equipo de embajadores?



Trabajo Final de Graduación

Luis Rodríguez Baptista (2016). *Revista Electrónica Coursera sobre La comunicación interna la marca*, 5(4). Madrid, España: *Coursera*. Recuperado de <https://es.coursera.org/>

¿Qué compromiso de tiempo requiere de la alta dirección?

En cuanto a lo investigado, este grupo requiere de dos a tres sesiones de trabajo para establecer las prioridades y un plan prioritario. Una vez definidas las actividades es un trabajo de tiempo parcial que requiere conocimiento de la organización, puntualmente de la alta dirección.

Ahora, analizaremos cinco pasos para la incorporación de los valores en los touchpoints claves.

Pasos para la incorporación de los valores en touchpoints claves dentro de la organización:

- 1) Analizar si es necesario dividirlo en sub-touchpoints o sub-áreas: descomponer ese touchpoint principal. Por ejemplo, una empresa de viajes tiene su casa central como touchpoints, ¿cuáles serían los sub-touchpoints que consideraríamos? Podrían ser siguiendo este ejemplo la música, los agentes de ventas, los amenities ofrecidos como alimentos o bebidas a disposición del público, entre otros. Una vez identificados estos sub-touchpoints, debemos definir los requisitos mínimos que cada uno tenga para ser competitivo. En el caso de la música tendría que servir como fondo para mejorar la estadía de los clientes pero no para aturdir, etcétera.
- 2) Definir la experiencia ideal: hay que mirar cada valor de la organización y definir la forma en cómo la vamos a representar.
- 3) Precisar la experiencia ideal: este tercer paso es refinar las experiencias ideales, queremos identificar los elementos que podría mejorar aún más las experiencias que hemos definido. Realizaremos un análisis del mismo touchpoints para nuestros competidores más importantes u otra empresa destacada dentro de nuestro rubro, utilizando esta información para revisar los resultados de la etapa anterior.
- 4) Probar la experiencia ideal: la mejor manera de probarlo es presentar esta explicación del programa a través de imágenes y videos a nuestros clientes objetivos

o simplemente a los clientes más fieles porque esto hará que estén realmente aún más comprometidos con nuestra organización. Sin embargo, muchas veces no nos podemos dar el lujo de poder acceder a ellos, por lo que sugiero hacer *RolePlay* con compañeros de trabajo donde se conviertan en clientes objetivos ya que, si le damos una certera explicación del comportamiento y actitudes de nuestros clientes, ellos mismos podrán convertirse en nuestro equipo de testeo.

- 5) Generar un plan de implementación: en este último paso, una vez que todos los puntos de contacto crítico estén diseñados, la implantación del programa sigue las reglas generales para cualquier gestión de proyecto. A modo gráfico, muestro los elementos claves para una implementación exitosa.



Luis Rodríguez Baptista (2016). *Revista Electrónica Coursera sobre La comunicación interna la marca*, 5(4). Madrid, España: *Coursera*. Recuperado de <https://es.coursera.org/>

Definiremos puntos de acción, tomar el diseño y traducirlo en acciones específicas. Tomar la experiencia ideal deseada desde el punto de vista del empleado hacia el cliente definiendo cuáles serán los parámetros que guiarán el desempeño del sub-touchpoints,

Trabajo Final de Graduación

identificando los requisitos de la organización. Hay que considerar los procesos involucrados en este programa, como las competencias que debe tener el personal involucrado y los canales que permiten llegar a la experiencia deseada. Estos requisitos serán la base para el plan de actividades. Luego, hay que determinar hitos y tiempos de ejecución definiendo los elementos más críticos del proceso estableciendo una fecha de finalización para cada uno. Siguiendo con el esquema, asignaremos los roles y responsabilidades, quienes serán los responsables de qué cosa y quiénes deberán ser consultados, además, sugiero establecer un mecanismo de seguimiento para evaluar sus progresos de forma regular. Por último, podemos definir un programa de supervisión, mi recomendación es tener un comité directivo que se reúna periódicamente con los equipos de cada área para supervisar de forma tanto individual como grupal sus desempeños.

Aunque esta parte resulta de mucha preparación y tiempo, es algo que no se hace de una manera integral todos los años pero de vez en cuando, por ejemplo, cuando lanzamos una campaña o si nos enfrentamos a una situación competitiva difícil, ahí es factible contar con el tiempo previsto con antelación para llevarla a cabo exitosamente. Recordemos centrarnos en los touchpoints claves que construyen o destruyen la experiencia del cliente.

5.4.3.2. Valoración y comportamiento para con la institución.

Buscamos medir y recompensar el comportamiento del equipo alineado con la institución. Debemos medir los esfuerzos porque proporciona un punto de referencia para saber cómo funciona nuestro programa, también demostrará el compromiso de la organización para con la marca y el programa, mostrando resultados tangibles por los cuales los empleados se pueden relacionar, reforzando el desarrollo de una cultura cohesionada dentro de la organización. Recordemos, todo el mundo en todas las funciones tienen un papel en el que desarrollar la marca. Si están en el desarrollo de un nuevo producto debemos motivarlos a preguntarse si los productos o servicios que crean realmente cumplen con los valores comunes de la marca. Por ejemplo, si nos encontramos en el área de RR.HH., también deberían preguntarse si las personas que están siendo reclutadas tienen las capacidades adecuadas para ayudar a desarrollar la marca. En un plano

Trabajo Final de Graduación

idea, las métricas deben reflejar el cumplimiento y la promesa de marca en cada área funcional.

En cuanto a mi experiencia y de acuerdo a lo estudiado, el comportamiento alineado con la organización debe ser experimentado por todos internamente y a su vez percibido por todos externamente.

El desarrollo de una cultura sólida es un proceso que consta de tres etapas:

1. Escucha: el objetivo es crear conocimiento de la organización.
2. Creer: lograr hacer que los empleados crean en la importancia de la compañía.
3. Vivir: lograr que los empleados sean apasionados de la institución.

En línea con estas fases debemos tener métricas y recompensas que consideren acordes a la fase en que se encuentra la organización.

Debemos utilizar el reconocimiento y las recompensas para ambos grupos: nuestros empleados y nuestros embajadores de la institución.

Comencemos por hablar de los empleados. Nuestro primer objetivo es que conozcan la organización, en London Travel donde queremos dar a conocer el programa entre los empleados, una excelente idea es realizar un concurso con un voto de “pier to pier”. En primer lugar, les enviaremos un correo electrónico a todos los supervisores y embajadores de la marca para nominar, por ejemplo, al empleado destacado del mes o al equipo con mayor número de ventas en el mes. Luego de recibir las nominaciones se envía un mensaje a todos los empleados de la empresa con una pregunta, que puede ser:

“Entre las personas nominadas, ¿quién crees que encarna mejor un valor particular de la marca durante este período?”

En base a esta iniciativa anunciaremos con antelación que el empleado seleccionado tendrá su cartel de reconocimiento por toda la oficina de forma que contagie visualmente al resto del equipo. Además de este reconocimiento real, le daremos pequeños premios como puede ser recibir un llamado telefónico sorpresa de 5´ de algún jefe o superior importante de la organización al que normalmente ese empleado no tendría acceso.

Trabajo Final de Graduación

En la segunda fase, el objetivo es que nuestros empleados crean en los valores inculcados de la compañía y comiencen a integrarlos en sus funciones. También y a modo de inspiración y fortalecimiento para con London Travel, planificaremos un evento para los empleados estilo “Martin Fierro” el cual lo denominaremos *London Awards*, en el cual los directivos de la alta dirección predefinen un criterio para la selección de las nominaciones de este programa que se distribuye a toda la empresa otorgando tanto premios individuales como grupales. Por ejemplo, algunas nominaciones a los premios serían:

- El departamento más alineado con la compañía.
- El equipo con más ventas concretadas en la temporada.
- El comportamiento solidario más destacado dentro de la organización.
- El mejor seguimiento post venta.
- El orador del mes, etc.

A todo esto, aprovechando el uso de la tecnología 2.0, los empleados presentarán sus videos cortos y representativos en el que todo el mundo podrá ver, comentar y votar a través de la intranet. Los finalistas serán trasladados a la sede central en Bahía Blanca para un evento de gala y, por supuesto, todo pago. Estos premios, serán algo muy preciado por los empleados y que ellos mostrarán con orgullo su lugar donde trabajan. Por supuesto, cada paso del proceso tendrá comunicación interna y externa que amplificará el mensaje.

En la tercera fase, nuestro objetivo es hacer que los empleados adopten los valores y le den pie a los touchpoints junto con las diferentes tareas funcionales, dándose a su vez apoyo entre sí, puesto que todos somos responsables del cumplimiento de la experiencia de cliente. Aquí sugiero implementar KPI (Key Performance Indicator, por su siglas en ingles) adicionales como un objetivo específico que considere la marca, por ejemplo, el KPI podría ser el lanzamiento de una iniciativa específica que implemente los valores de la marca o la mejora en indicadores como la satisfacción no solo de empleados sino también de clientes según la tasa de fidelización, entre otros.

Otro tipo de reconocimiento y recompensas que debemos considerar es hacia nuestros embajadores de la marca. Para este grupo dedicado de individuos, debemos considerar cómo sus roles evolucionan durante las diferentes fases. Durante la inicial,

Trabajo Final de Graduación

escuchar, su papel es el de convertirse en ejemplo vivo de la conducta alineada con la marca. Esto a lo mejor es más bien un esfuerzo individual. Durante la fase de *crear*, su papel evoluciona apoyando a otros en la promoción de iniciativas para incorporar la marca en los diferentes departamentos de la compañía. Y durante la fase de *vivir*, su papel es más un esfuerzo de equipo que desarrolla y sigue a través de iniciativas para incorporar la marca en las diferentes funciones.

Por ejemplo, en una organización cada trimestre el equipo de embajadores de la marca daba los resultados obtenidos al Comité Directivo. Este último escoge el mejor equipo durante determinado período, basándose por ejemplo en si habían fidelizado un plan de actividades o si habían asistido y participado en las reuniones de equipo. El equipo que cumpla con ambos junto con las actividades completadas y mayor participación, le otorgaban un reconocimiento y recompensa como podría ser una invitación para almorzar en un importante restaurante junto con los principales directivos ó hasta un evento de *time being*.

En resumen, los beneficios de reconocer los comportamientos y recompensas de cada uno de los que conforman London Travel, son múltiples:

- ✓ El mantenimiento de entusiasmo entre los empleados, embajadores y directivos.
- ✓ Demostrar el compromiso de la organización.
- ✓ Llamar la atención sobre los comportamientos que la empresa quiere reforzar.
- ✓ La generación de modelos tangibles para que los empleados entiendan cómo actuar de forma alineada con los valores de la institución.

Recordemos utilizar un enfoque secuencial para la implantación de iniciativas a través de estos programa de reconocimientos y recompensas, comenzando con algunas con enfoque dirigidas más al corto plazo que preparen el camino para las más ambiciosas. Comenzaremos con las iniciativas más sencillas pero más visibles y desarrollaremos un enfoque de *estar y aprender* para generar conocimiento e interés en el programa. Rodríguez Baptista, L. (2016). *Revista Electrónica Coursera sobre Cómo valorar el trato interno de la marca*, 5(4). Madrid, España: Coursera. Recuperado de <https://es.coursera.org/>

5.4.3.3. Factores claves de éxito en la implantación de la organización.

Según Rodríguez Baptista (2016) el primer factor de éxito corresponde a la selección del personal adecuado y sin duda la participación activa del liderazgo de la organización. Tener a la gente adecuada construirá o destruirá nuestra iniciativa. El programa de brand engagement es una iniciativa conjunta de recursos humanos, marketing y, por supuesto, relaciones públicas. A su vez, debemos contar con el respaldo de los principales directivos. Hay que actualizarse constantemente y es de vital importancia que los directivos que poseen un importante cargo, se vean presentes en los programas e iniciativas de forma que contagie positivamente al resto de la columna vertebral de la compañía.

El segundo factor clave de éxito es desarrollar un sistema de medición de objetivos que sea público y extendido por toda la empresa de forma tal que esté siempre a la vista de todos los que componen London Travel.

El tercer factor es adoptar iniciativas que estén pensadas por los empleados y alineados con los valores de la compañía, como concursos, ya que esto ayuda a la empresa a comunicar de una manera muy efectiva el tipo de comportamiento que quieren promover creando un entorno competitivo sano.

El cuarto factor, refiere que a las iniciativas de cada programa se le debe dar la oportunidad de completar sus propios ciclos. El impacto más duradero previene de los programas que se han perfeccionado a través de varias reiteraciones como por ejemplo pueden ser los pilares de *seguridad e innovación* como recalcamos al principio.

Otro factor de éxito es mantener la comunicación permanente de nuestro programa. Iniciativas que se comuniquen sin parar cuyos objetivos y características estén disponibles para todos, logrando resultados aún mayores que los del resto de la media.

Un sexto factor de éxito, es delegar una cuota de reconocimiento a los empleados a través de los programas “pier to pier”, transfiriéndoles a los empleados la responsabilidad de definir, identificar y premiar aquellos comportamientos que estén mejor alineados con los valores de la organización.

Trabajo Final de Graduación

Y por último, establecer una cultura organizacional con base en la marca. Siempre debemos generar y mantener iniciativas de plan engagement como una de las prioridades más altas de la compañía.

Finalmente, a modo de cierre de este apartado, me tomo el atrevimiento de mencionar un caso que me llamó mucho la atención que refleja una sólida campaña a la hora de la selección de nuestro personal. Es el caso de la empresa ZAPOS, que personifica el caso de la construcción de la cultura basada en la marca y la construcción de las personas que más la desarrollan. Todos los nuevos empleados incluidos los puestos de directivos deben someterse a un programa de inmersión de cuatro semanas que incluye contestar todas las llamadas de los clientes. El programa “Check to live” consiste en una recompensa negativa, así es, negativa. Si deseas permanecer en ZAPOS después de tu primera semana de trabajo, debes renunciar a 2.000 USD que te ofrecen sólo si dejas la empresa. En otras palabras, después de una semana en ZAPOS te dan 2.000 USD para irte y no volver nunca más. Pensemos bien en esta estrategia... el riesgo del negocio en incurrir el costo de la contratación de una persona que no personifica los valores de la marca es mucho más alto que el de pagarle para que vaya. Rodríguez Baptista, L. (2016). *Revista Electrónica Coursera sobre Factores claves del éxito en la implementación de la marca*, 5(4). Madrid, España: Coursera. Recuperado de <https://es.coursera.org/>

5.4.4 Comunicación organizacional.

El conocimiento de la cultura organizacional para cualquier institución resulta un factor primordial para el alcance de los objetivos de dicha institución; esta cultura nos permite generar un consenso en la ideología como así también en la misión central de la empresa y en el objetivo primordial, integrando y cohesionado internamente la organización (Schein, 1988).

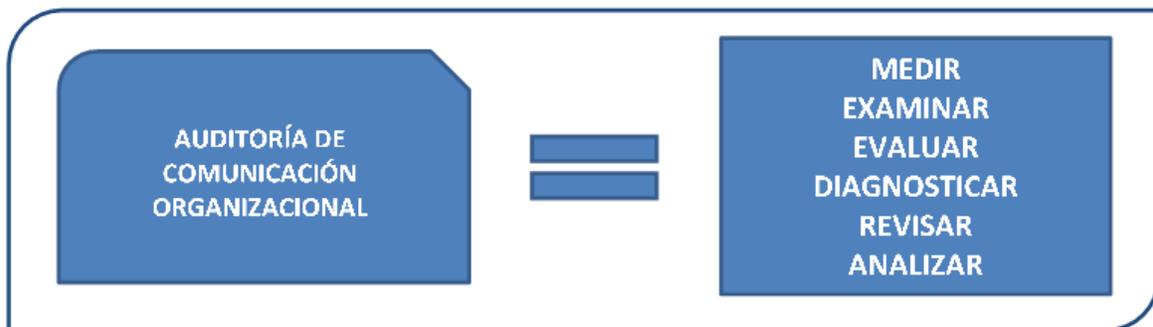
En la actualidad resulta imperiosa la necesidad de autoevaluación en la organización: revisar sus políticas, sus procedimientos, en definitiva, su accionar. En este marco la comunicación interna debe ser analizada con los aportes del conocimiento

Trabajo Final de Graduación

científico: con esto estamos haciendo referencia al hecho de que no basta con la simple mirada en torno a las prácticas comunicacionales y determinar su funcionamiento. Una serie de instrumentos de recolección de datos como por ejemplo encuestas y entrevistas serán algunas de las herramientas que nos provee la metodología de la investigación.

“Una auditoría de 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; 1998; Hamilton 1987 cit. En Varona Madrid; 1993; 3).

Vale decir entonces que a partir de la voluntad política por parte de la organización de realizar una auditoría de comunicación se revisarán todos y cada uno de los ámbitos, espacios y medios de comunicación utilizados para el funcionamiento cotidiano de la institución. A través de este procedimiento se pueden detectar ciertas anomalías en la comunicación que no habían sido tenidas en cuenta por la organización y que provocan diversas situaciones no deseadas, ya que alteran el normal funcionamiento de la institución.



Fuente: elaboración propia.

Dependiendo del propósito de la auditoría, sus objetivos, el lugar donde se pone la mirada y la utilización de los resultados obtenidos presenciaremos distintos enfoques, encontrando tres perspectivas conceptualmente diferentes, las cuales son:

- Perspectiva Funcionalista.
- Perspectiva Interpretativa.
- Perspectiva Crítica

Trabajo Final de Graduación

Capriotti (1992) plantea la necesidad imperiosa de las organizaciones de comunicarse. A lo largo del tiempo muchas de ellas sólo se manifestaron a través de la marca del producto que elaboraban, lo que resulta insuficiente en la actualidad.

Sin embargo, si el mundo de la producción se ubica geográficamente en la periferia, es principalmente por cuestiones medioambientales. Capriotti (1992, 15) dice al respecto:

“Esta forma de pensar ha llegado hasta nuestros días, y ha creado un distanciamiento entre el mundo social, del pensamiento, de la cultura, y el mundo de la producción material, del trabajo. Así, la empresa quedó instalada fuera del ámbito de las relaciones sociales, sin consideración ni vida social.”

La organización se coloca frente a un nuevo escenario distinto de aquel de principios del Siglo XX, donde se presentaba solamente como un agente productivo. ¿Y cuál es el nuevo escenario?: Una sociedad denominada por algunos intelectuales como sociedad postmoderna, sociedad de consumo, sociedad mediática, sociedad informatizada... Estos son algunos de los calificativos que suelen utilizarse para caracterizar la época que estamos viviendo. Como todas las definiciones, pueden ser parciales, tomadas según puntos de vista particulares, y no representar a la sociedad tal como es. Lo cierto, es que todos coinciden en que se han producido en los últimos años cambios intensos propios de un mundo en vertiginosa transformación, impensables algunas décadas atrás. En los niveles económicos, políticos o tecnológicos asistimos a modificaciones tan sorprendentes y rápidas que a veces fascinan y a veces inquietan, pero que son inevitables. Se impone una nueva legitimación de la actividad organizacional a través de una comunicación más intensa y abierta con el entorno.

Las políticas comunicacionales deben estar en consonancia con los objetivos organizacionales de crecimiento y expansión, de inserción en la sociedad, pues ésta se presenta de una manera muy particular en relación a otras épocas; mayor exigencia para con las instituciones, reclamo de diversos sectores sociales y medios masivos de comunicación en constante cambio, como consecuencia de los adelantos tecnológicos.

Trabajo Final de Graduación

Recordemos. “La necesidad de lograr un impacto comunicativo fuerte, en base a una acción coordinada y racional, hace indispensable que toda la comunicación de la organización se encuentre de manera integrada.” (Capriotti; 1992, 17).

5.5. Clima interno.

La comunicación hacia el interior de las organizaciones no sólo sirve para que las personas hagan eficientemente su trabajo y la empresa aumente sus ganancias. La correcta circulación de mensajes entre todos los miembros de la organización y el contacto diario entre los mismos genera una cohesión cultural, es decir que “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros” (Brandoloni, 2009, p.27).

Anteriormente, el lector observó que nos detuvimos explicando el concepto de cultura organizacional, la cual puede definirse como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008, p. 27). A esta definición podemos agregar la de Capriotti, quien en ‘La imagen de empresa’ conceptualiza a la cultura empresarial como aquella que “define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de estos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización” (1992, p.108).

Este estilo de vida al que hace referencia el autor citado anteriormente suele relacionarse con el concepto de clima laboral, el mismo “está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (Martínez, 2001, p.4). Este concepto, al ser una percepción, se encuentra fuertemente influido por las actividades que los trabajadores deben desarrollar en su trabajo, las personas con las que interactúan, y la imagen que posean de la organización a la cual pertenecen. Es por esto que resulta de gran importancia la gestión de las relaciones con el público interno como forma

Trabajo Final de Graduación

de favorecer un clima laboral positivo, óptimo para el desarrollo de las labores y el sentido de pertenencia del público interno.

Litwin y Stinger (1978) desarrollaron un modelo que identifica nueve dimensiones que conformarían el clima laboral de una organización. Estos son:

1. Estructura: esta dimensión incluye la percepción de los empleados sobre las reglas, procedimientos y normas del trabajo que realizan, según si las mismas poseen un carácter más burocrático o bien inestructurado.
2. Responsabilidad: se hace referencia aquí al grado de autonomía que los miembros de la empresa tengan a la hora de tomar decisiones relacionadas al trabajo, y la supervisión que reciben sobre el mismo.
3. Recompensa: se trata de la percepción sobre si las remuneraciones recibidas se ajustan o no al trabajo realizado.
4. Desafío: es el sentimiento de aceptación o rechazo sobre los riesgos que posea el trabajo.
5. Relaciones: es la percepción sobre el ambiente de trabajo en general y las relaciones interpersonales entre todos los miembros.
6. Cooperación: hace referencia al sentimiento de los trabajadores sobre la existencia o no de cooperación y apoyo entre compañeros.
7. Estándares: es la percepción sobre la importancia que los directivos dan a las normas de rendimiento en el trabajo.
8. Conflictos: se incluye en esta dimensión la predisposición de los miembros para aceptar o rechazar opiniones discrepantes de pares y superiores.
9. Identidad: es el sentido de pertenencia hacia la organización, los objetivos de la misma y hacia el grupo de trabajo (Cit. en Goncalvez, 1997).

Villafañe hace hincapié en la importancia de la evaluación del clima interno para poder identificar el grado de adhesión que posee el personal al proyecto de la organización. Para esto propone la utilización de un barómetro de clima interno que se basa en la aplicación de encuestas de opinión a los miembros de la organización. En las mismas se les consulta acerca de su percepción sobre las dimensiones expuestas anteriormente, sobre la

Trabajo Final de Graduación

satisfacción y el interés hacia la comunicación, y sobre los conocimientos que poseen de la empresa en general y sus objetivos (Villafañe, 1998).

Es importante mencionar que las organizaciones pueden establecer la cultura y el clima laboral que desean tener puertas adentro a través de una serie de acciones concordantes. A este fin la comunicación interna cumple con un doble objetivo. En primer lugar, es esencial para que la organización no sólo sea sino también parezca, logrando posicionarse en la mente de su público interno con la imagen deseada. En segundo lugar, el clima laboral que exista dentro de una empresa influirá considerablemente en la forma en que los trabajadores reciban, perciban e interpreten los mensajes que la organización emita tanto puertas adentro como hacia el exterior. Como menciona Formanchuk “la cultura es comunicación en movimiento” (2010, p.14).

Por todo lo mencionado anteriormente, el lector podrá concluir en que un clima laboral óptimo y recursos humanos capacitados, conformes y con sentido de pertenencia hacia la organización, son todos atributos diferenciadores que hacen que las organizaciones que los gestionan posean una ventaja competitiva en el mercado. Pero son los públicos internos los que hacen posible que existan las organizaciones, y son ellos también quienes configuran la cultura de la misma a través de su interrelación y de su identificación con las normas y valores que la empresa en la que trabajan promulgue. Son estos públicos los destinatarios de los esfuerzos de comunicación interna y por ello es sumamente importante conceptualizarlos.

5.5.1. Público Interno.

Cabe destacar lo que aporta Benedit, B. (2008) que en su trabajo sobre *Gestión de comunicación interna hacia el personal*, se refiere a:

“Público interno. La definición de estrategias y planes de comunicación dirigidas al público interno debe partir de conocimiento exhaustivo de la situación comunicativa, real que incluye la definición de conceptos de comunicación que se manejan, nivel de información y su calidad, conocimiento de la misión y objetivos

Trabajo Final de Graduación

empresariales por parte de los trabajadores, valores en los que se fundamenta la organización.”

A lo largo del desarrollo del marco teórico hemos mencionado en repetidas oportunidades el término público, por lo que resulta conveniente detenernos a especificar su significado. Siguiendo a Sánchez Guzmán, un público es el “conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definidos hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana” (1989, p.141).

Si bien la definición citada nos permite entender claramente el concepto de público, a los fines de nuestro trabajo también es necesario determinar qué entendemos por público interno, diferenciándolo de aquellos públicos externos. Para ello seguiremos a Avilia Lammertyn en `Relaciones Públicas: estrategias y tácticas de comunicación integradora`, quien establece que “los públicos internos son aquellos grupos de interés estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica y que integran su plantilla de colaboradores permanentes” (1999, p.108).

A su vez, Brandolini amplía el concepto de público interno al no limitarlo a los empleados de una organización. La autora agrega una serie de públicos internos indirectos sobre los cuales también es importante centrarse a la hora de gestionar las comunicaciones de la empresa. Entre este tipo de público se encuentran los familiares y allegados de los miembros, empleados terciarizados, proveedores y distribuidores directos de la organización (Brandolini y González Frígoli, 2009).

Incluir esta clase de públicos a la hora de gestionar la comunicación, presenta un nuevo desafío al que deben enfrentarse las organizaciones. Es decir, extender los esfuerzos de comunicación interna fuera de los límites y estructuras organizacionales para llegar a otro tipo de públicos igualmente interesados porque la empresa cumpla sus metas y misiones, resulta fundamental para poder correlacionar y coordinar de manera conjunta la comunicación interna y la externa para lograr una imagen integrada y única de la empresa.

Trabajo Final de Graduación

Por su parte, y para concluir con la conceptualización de los públicos internos, mencionaremos la definición que dan Grunig y Hunt de los mismos, quienes los enmarcan dentro de los vínculos funcionales que establecen las organizaciones para funcionar. Dentro de estos vínculos se encuentran los input y los output, los primeros (*input*) concuerdan con los empleados de la organización y los sindicatos, mientras que los segundos (*output*) son los consumidores que hagan uso del bien o servicio que brinda la empresa. Los otros vínculos que menciona el autor son los posibilitadores, los normativos y los difusos (2000, p. 232).

Destaca Casasnovas, R. (2002). En su trabajo *Pilares de la comunicación Interna 360°*. Red Inside Online, 28.:

Comunicación interna de 360°. “El Plan de Comunicación Interna debe formar parte del Plan Estratégico de Comunicación global de la organización. Es frecuente considerar a los empleados como un público cautivo aislado de las necesidades y acciones comunicacionales de la empresa en su conjunto, generando así un desvío entre la imagen percibida por los públicos externos y la imagen interna (endoimagen). La comunicación interna de 360ª apunta a aplicar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa (publicidad, relaciones públicas, marketing, BTL). Y en este caso la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados por canales tanto internos como externos sino que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad.”

Además, refiriéndonos en cuanto a la Comunicación interna estratégica y sus tiempos, el Lic. Manuel Tessi Parisi, Director del Centro de Comunicación para América Latina y Presidente de Inside, *consultora de comunicación interna estratégica*, hace una importante reflexión que llama la atención sobre la comunicación interna y tácticas en los tiempos necesarios de realización, destacando la influencia estratégica del profesional dentro de la organización en la que priman los mensajes escritos, medios gráficos, digitales o audiovisuales. Se hace un gran hincapié en la comunicación que se genera puertas adentro entre las distintas áreas de la organización, fundamentalmente en los equipos de trabajo.

5.5.2. Liderazgo y lealtad hacia la institución.

Se concibe liderazgo como la creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades (Senge, 2009).

Los líderes están siempre prestos a ese diálogo que en muchas ocasiones es unidireccional y que al estar concentrado en la figura principal como “chofer designado” suele agotar la exposición que se requiere para mantener viva la voz de institución. En ocasiones los principales ejecutivos suelen asumir que quien forma parte de una organización no necesita mayor información (grave error). Que al llegar a su trabajo seguramente los empleados se enteran de los temas importantes y de lo que está sucediendo. Esto, por lo general, se da por hecho.

¿Pero quién lo está haciendo? Esta actividad típicamente está 100% delegada en departamentos identificados para ello, que tienen tanto para informar, sin orden ni prioridad que pareciera que suenan cánticos por todas las áreas como quien recita los números del bingo en una lotería, ante lo cual los colaboradores se auto silencian por arte de magia.

Es justamente ahí cuando un líder no entiende su rol y encarcela sus conversaciones al pensar que su presencia, participación y mensajes solo tienen como propósito representar la organización externamente, cuando en realidad son los promotores por excelencia que lograrían motivar a su fuerza laboral para que estos a su vez multipliquen los mensajes institucionales y con ello tener mayor eco hacia fuera.

Los líderes deben dedicar más tiempo a sus colaboradores para transmitir y alinear la voz de la institución porque es la vía más eficaz y confiable (si es que hablamos de líderes de verdad) para motorizar a un ejército de personas dispuestas a defender no solo un puesto de trabajo sino también a mostrar su sentido de pertenencia. Los líderes que tienen su presencia y participación encarceladas por entenderlas secundarias y/o innecesarias, están perdiendo de vista el verdadero rol de su liderazgo. La comunicación interna juega un rol

Trabajo Final de Graduación

fundamental en el logro de resultados extraordinarios, en hacer que las cosas sucedan y en jactarse en presumir que tienen un equipo humano que rompe fronteras y defiende los suyos como dé lugar.

La agenda de comunicación interna no se delega, requiere de un liderazgo al más alto nivel con pensamiento estratégico y luego la acción que perfectamente puede ser conjunta, pero orquestada por un gran maestro que hace suyo el diálogo con sus colaboradores, con una clara visión desde dentro hacia fuera. León, S. (2016). Liderazgo y Comunicación Interna [*Versión electrónica*]. *Medium*, 11(4). Recuperado de <https://medium.com>

A su vez, otro elemento importante a tener siempre en cuenta es la lealtad. Aaker D. (1994); destaca que la importancia de la lealtad de marca a menudo constituye el núcleo del valor de la propia marca, ya que si los clientes compran una marca determinada a pesar de que los competidores ofrezcan atributos superiores como pueden ser mejores precios y mayor conveniencia del producto, existiría así un valor sustancial en ésta quizá en sus slogans o en sus símbolos. A medida que la fidelidad a la marca aumenta se reduce la vulnerabilidad de la base de clientes a las acciones de la competencia.

Blackwell et al. (2002) consideran que la lealtad puede ser descrita como una forma de satisfacción global, que está determinada por cuatro antecedentes: beneficios, sacrificios, preferencia y situación personal. Su trabajo empírico propone que el valor incide directamente en las intenciones de comportamiento de los individuos, siendo el valor precursor de la repetición de los mismos.

Cuando hablamos de genuina lealtad organizacional, nos referimos a comportamientos que van más allá de lo legal, más allá de lo exigible por las normas o los códigos. Un comportamiento leal es aquel que desearíamos que nuestros empleados manifiesten, pero que muy seguramente si no existiese, no podríamos reprocharlo. Estamos hablando, por ejemplo, que ante un revés financiero, o una calamidad como un incendio o una inundación, desearíamos ser apoyados por nuestros empleados de manera decidida y voluntaria. La lealtad genuina solo se demuestra en las adversidades. Es cuando las cosas están mal, cuando aquellos empleados genuinamente leales nos manifiestan su aprecio mediante acciones que, en estricto sentido, no están obligados a emprender.

Trabajo Final de Graduación

La pregunta relevante entonces es, ¿por qué razón parece sernos esquiva la virtud de la lealtad por parte de nuestros empleados? Habría dos causas principales. Por una parte, la calidad moral de nuestros empleados y por otra parte el trato que como organización les damos en cuanto personas. Muchas veces en las organizaciones invertimos recursos importantes para mejorar el clima organizacional o para disminuir la rotación de los empleados, pero olvidamos que es necesario tener una tierra sana en la cual sembrar. En este sentido, mi invitación es a ir mas atrás y más que invertir en capacitación, invertir en selección.

Lamentablemente, en la mayoría de los países latinoamericanos, aún existe la creencia de que la publicidad y el mercadeo son las únicas dos herramientas con las que una empresa cuenta para darse a conocer ante sus públicos y difundir mensajes. Tristemente, la gran mayoría de los profesionales piensan que las relaciones públicas son el arte de saludar, endulzar y hablar bonito o, en otros casos, la facilidad de elaborar, coordinar y supervisar eventos. La publicidad y el mercadeo han demostrado ser herramientas sumamente útiles y eficientes para crearle una imagen a un producto, servicio, institución o persona, pero -para sorpresa de muchos- las cosas han cambiado.

Hoy, una institución o figura pública ya no puede apoyarse solamente en la publicidad o en el mercadeo. Todos hemos sido víctimas del bombardeo publicitario de algún producto, servicio, institución o figura pública, y no se necesita hacer un estudio de mercado para saber que los consumidores del siglo XXI buscamos algo diferente. Nos hemos vuelto sumamente críticos y -en ocasiones- rechazamos el bombardeo publicitario al que estamos sujetos en la calle, en la televisión, radio y en línea. Entonces, ¿Qué necesitan las empresas para atraer la atención y la fidelidad de sus públicos? La respuesta radica en una sencilla pero potente palabra: Lealtad. Baz Suárez, R. (2017). Publicidad y marketing ya no son suficientes [*Versión electrónica*]. *Medium*, 19(5). 38-43.

5.5.3. Key messages.

“Para ser efectivos en la comunicación, hemos de diferenciar los mensajes, según sea el público al que nos dirigimos. Estos mensajes que han de ser el eje de la

Trabajo Final de Graduación

comunicación de cada público se denomina 'mensajes clave' (key messages)" (Scheinsohn, 1997:123). El autor recién mencionado, explica que estos mensajes claves pueden ser más de uno, y los define como "un mensaje síntesis que se espera que construya un público determinado, como resultante de las acciones comunicacionales" (1997:123).

Ries y Trout (2004) nos sugieren, en función de que estamos inversos en una sociedad saturada por la información, que desde la organización elaboremos mensajes sobresimplificados para que entre en la mente: "es necesario eliminar las ambigüedades en éste, simplificarlo y, luego, simplificarlo aún más si se pretende dejar una impresión perdurable" (2004:9).

A colación de lo anterior, el pionero norteamericano de los periódicos, Joseph Pulitzer, dejó registrada su idea de cómo debía utilizarse la comunicación y, hoy en día, a pesar del paso de los años comprobamos que sigue siendo válida: "Ponédsele delante: Brevemente, para que lo lean; Claramente, para que puedan apreciarlo; Vívidamente, para que lo recuerden, y por encima de todo con precisión, para que puedan guiarse con luz" (cit. en Sam Black 1994:53).

5.6. Comunicación no verbal.

Cuando hablamos con alguien, una parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras, y otra gran parte, se hace mediante la comunicación no verbal. Esta última es todo lo que se puede expresar sin palabras, es decir, gestos, apariencia, postura, mirada, expresión e incluso el silencio. La comunicación no verbal es parte indispensable del mensaje que se transmite en una conversación a través de actitudes, los movimientos del cuerpo, las manos, la expresión de la cara. Es mucho más amplia de lo que pensamos, incluso el color seleccionado, ya sea de la vestimenta o de algo en específico, puede enviar un sinnúmero de mensajes no verbales que pueden llegar a mostrar desde la personalidad de una persona hasta su estado de ánimo. A menudo, las personas olvidan que lo que hacen es un medio de comunicación, donde reflejan sus pensamientos, actitudes y emociones. Y es precisamente a través de la comunicación no verbal que, de manera inevitable, nos formamos una impresión sobre algo o alguien.

Trabajo Final de Graduación

Y es aquí donde entra en juego las Relaciones Públicas. Seguramente el lector se preguntará ¿en qué se relacionan la comunicación no verbal y las Relaciones Públicas? Un relacionista público debe ser muy observador, debe estar atento hasta al más mínimo detalle ya que busca crear y desarrollar relaciones de confianza entre “el cliente” y sus públicos. Es el rol del relacionista público reconocer e interpretar todos aquellos mensajes que no se expresan con el lenguaje verbal, el cual sería de gran ayuda para la prevención de una crisis, o hasta ayudar a resolverla. Existe una línea borrosa que delimita la comunicación verbal y la no verbal, por lo que no podemos dejarnos engañar. Aún siendo silenciosa la comunicación no verbal, la misma puede ser un arma súper poderosa a favor de las Relaciones Públicas. Como bien dice el refrán, “Nunca se tiene una segunda oportunidad para dar una primera impresión”. León, S., y Baz Suárez, R. (2015). Relaciones Públicas y Comunicación No Verbal [Versión electrónica]. *Engage Burson-Marsteller & Revista Mercado*, 27(4). 59-66.

La postura del cuerpo

La postura es una señal en gran parte involuntaria que puede participar en el proceso de comunicación. Se entiende por postura la disposición del cuerpo, o sus partes, en relación con un sistema de referencias determinado (Corrace, 1980). Dicho sistema de referencia puede ser doble, por una parte la orientación de un elemento del cuerpo en relación a otro, o con el resto del cuerpo; y por otra una orientación corporal o de sus partes relativa a otros cuerpos de otros individuos. La postura varía con el estado emotivo especialmente a través de la dimensión relajamiento-tensión (Mehrabian, 1971).

Ekman y Friesen (1969) señalan que la postura es menos controlable que el rostro o el tono de voz, por lo que puede revelar a los demás la actitud de los sujetos, así como la confianza o la imagen que tienen de si mismos. Trower, Bryant y Argyle (1978) afirman que las posiciones de la postura corporal sirven para comunicar distintos rasgos como las actitudes y las emociones. Mehrabian (1971) apunta, también, la existencia de una relación lineal entre postura y actitud hacia el receptor. Este autor, analizando la comunicación de actitudes y estatus a través de indicios posicionales observó que la "relajación posicional"

Trabajo Final de Graduación

(posición asimétrica de articulaciones, inclinación oblicua o recostada, y relajación de manos y cuello), puede relacionarse con diferencias de estatus social entre “señalador” y receptor, de tal manera que si el receptor es de estatus inferior, el “señalador” se mostrará más relajado y al contrario con un receptor de estatus superior, el “señalador” se mostrará más tenso.

Los gestos son, sin duda alguna, uno de los aspectos más interesantes del comportamiento no verbal, y por supuesto lo más frecuentemente investigado dentro de este tema. El principal objetivo de los estudios planteados acerca de los gestos es establecer una relación entre éstos y los estados emotivos, atribuirles un significado o analizar sus funciones en relación a la comunicación verbal (Ricci y Cortesi, 1980).

La paralingüística se ocupa del estudio de aquellos aspectos no lingüísticos del comportamiento verbal como pueden ser el tono de voz, el ritmo, el acento, los tartamudeos, etc. Desde un punto de vista estrictamente lingüístico, cuando dos interlocutores se comunican, el comportamiento verbal está determinado por dos factores: el código común empleado, y la intención de comunicar un mensaje concreto mediante ese código. No obstante, estos factores lingüísticos no delimitan totalmente el comportamiento verbal de los interlocutores (Ricci y Cortesi, 1980), ya que existen en el lenguaje unas variaciones lingüísticas como la elección de la lengua, las formas de los tiempos, y unas variaciones no lingüísticas, que pueden transmitir diferentes estados de ánimo o distintos significados en la emisión de un mensaje.

Comportamiento no verbal y percepción interpersonal

Cook (1971) define la percepción interpersonal como "la formación de juicios sobre las demás personas por parte de los individuos, y para ser más precisos, de aquellos juicios referentes a las personas en cuanto animales sociales". Este autor afirma que la percepción de las demás personas tiene un carácter inferencial, esto es, la persona que realiza la percepción, observa a la otra e infiere de lo que ve y oye una opinión sobre ella. Las fuentes de las que el perceptor extrae informaciones son el contenido del comportamiento del sujeto (expresiones y acciones) y el contexto en el que el comportamiento se produce. Otra

Trabajo Final de Graduación

fuente importante de información es la apariencia personal, la ropa y los adornos, en la impresión que los demás se forman de un individuo. Tal y como señala Argyle (1972a, p.44): "El principal fin de la manipulación de la apariencia es la autopresentación, que indica como se ve a sí mismo el que así se presenta y cómo le gustaría ser tratado". Las peculiaridades de la apariencia personal ofrecen impresiones a los demás sobre el atractivo, estatus, grado de conformidad, inteligencia, personalidad, clase social, estilo, y gusto de ese individuo.

Es importante considerar que "el conocimiento de las formas no verbales de comunicación sirve para convertir el encuentro con otra persona en una experiencia interesante" (Pease, 2009, p. 79). Por ello es necesario aplicar correctamente las técnicas transmitiéndolas de forma clara para que no haya confusiones.

El estudio de los signos siempre ha estado relacionado con el concepto de comunicación. Como es natural, la expresión corporal que abarca los movimientos del cuerpo y la postura, está relacionada con las características físicas de la persona. Hay tres clases de movimientos observables: los faciales, los gesticulares y los de postura. Aunque podamos categorizar estos tipos de movimientos, la verdad es que están fuertemente entrelazados, y muy frecuentemente se hace difícil dar un significado a uno, prescindiendo de los otros. En la comunicación verbal, siendo el lenguaje el factor más importante, reconocemos que producimos y recibimos una cantidad muy grande de mensajes que no vienen expresados en palabras. Estos mensajes son los que denominamos no verbales, y van desde el color de los ojos, largo del cabello, movimientos del cuerpo, postura, y hasta el tono de la voz, pasando por objetos, vestidos, distribución del espacio y el tiempo. Pease, A. (2009). *El arte de negociar y persuadir*. Barcelona, España: Amat.

Las investigaciones acerca de la comunicación humana a menudo han descuidado al individuo en sí. No obstante, es obvio que cualquiera de nosotros puede hacer un análisis aproximado del carácter de un individuo basándose en su manera de moverse - rígido, desenvuelto, vigoroso - y la manera en que lo haga representará un rasgo bastante estable de su personalidad.

Trabajo Final de Graduación

Como cualquier otro lenguaje, el del cuerpo tiene también palabras, frases y puntuación. Cada gesto es como una sola palabra y una palabra puede tener varios significados. Sólo cuando la palabra forma parte de una frase, puede saberse su significado correcto. Los gestos se presentan «en frases» y siempre dicen la verdad sobre los sentimientos y actitudes de quien los hace. La persona perceptiva es la que lee bien las frases no verbales y las compara con las expresadas oralmente (Pease, 2009).

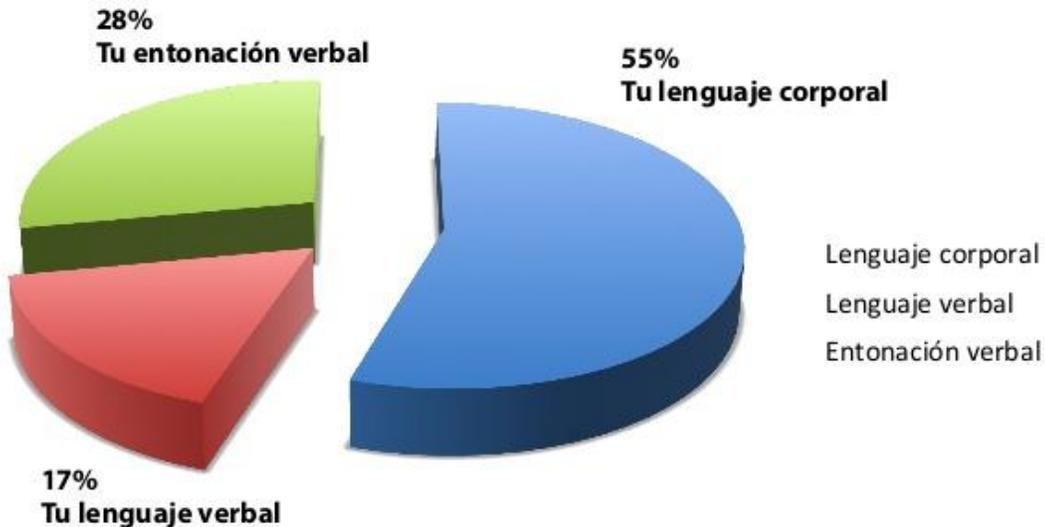
Como conclusión se puede señalar que los gestos son una cuestión de cultura, son algo que aprendemos inconscientemente de nuestro alrededor. Un ejemplo es la frialdad de los ingleses en cuanto a las manifestaciones afectivas. En el otro extremo, encontramos los latinos, que manifestamos nuestra afectividad habitualmente por medio de besos, abrazos y otra clase de expresiones táctiles. Aunque no se considera a los norteamericanos tan fríos como los ingleses, un niño norteamericano de más de diez años no besa ni abraza a su padre. La comunicación es un proceso de participación, una actividad que contiene un proceso complejo y heterogéneo. Estudiar cómo se comunica una sociedad es estudiar el sistema de sus principios éticos y de cooperación, de representaciones globales, de mitos de gestos colectivos, de cuentos fantásticos, de relaciones de parentesco, de ritos religiosos, de estrategias de investigación, de mecanismos de represión, de manifestaciones artísticas, de especulaciones filosóficas, de la organización del poder, de las instituciones y constituciones, de las leyes por las cuales se rige una comunidad, un pueblo, una nación o un estado. Todos estos elementos se estudian observando la manera de comunicarse de las personas.

Siguiendo un gran pionero en el tema como lo es Jürgen Klärle, dice este último “si yo me pongo delante de un grupo de personas y empiezo a mirar el cielo, ten por seguro que todos los demás van a observar hacia arriba también. Lo primero que hace el cerebro es detectar los ojos del otro y luego seguir su mirada” (2015, p.155).

El cuerpo es un instrumento fundamental en la comunicación, el más importante de todos porque el ser humano verbaliza desde hace relativamente poco tiempo, pero el cuerpo lleva hablando millones de años. Cuando te comunicas con la mente, debes considerar ante todo el lenguaje corporal que usas. Está demostrado científicamente que en un proceso de

comunicación, el 55% es lenguaje corporal, 28% la entonación con la que hablas y sólo el 17% el discurso verbal. ¿Qué influencia más?

¿QUÉ INFLUENCIA MÁS A TU CEREBRO?



Extraído de Klaric, J. (2015). *Véndele a la mente, no a la gente: neuroventas: una ciencia nueva para vender más hablando menos* (2ª. ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Recordemos siempre que las palabras sólo significan el 17% de la venta. Algunos oradores creen que su discurso representa el 80% de lo que quiere transmitir, por eso hablan y hablan, descuidando todos los demás elementos, hasta que el cerebro del empleado se desconecta. Por otro lado, la conducta de la imitación es una herramienta de adaptación del cerebro y una oportunidad para llegar aún más los empleados. Usar el mismo lenguaje verbal y no verbal de nuestro interlocutor hará que éste se sienta más cercano, conectado con el mensaje; después de todo, somos parte de la misma tribu. Recordemos que de esta manera activamos las neuronas espejo, que nos conectan fuertemente con la(s) persona(s)

Trabajo Final de Graduación

que tenemos enfrente. Klaric, J. (2015). *Véndele a la mente, no a la gente: neuroventas: una ciencia nueva para vender más hablando menos* (2ª. ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Finalizando este concepto, la disciplina que estudia la Comunicación no verbal (en adelante CNV) favorece una percepción más lúcida y totalizadora de las relaciones humanas en cualquier contexto. El conocimiento de la CNV es un camino para comprender mejor a los demás y para manifestarnos en forma auténtica y eficiente. Los códigos gestuales y posturales que incrementan la capacidad de interpretar y evaluar a las personas, favorecen el autocontrol y permiten aplicar las estrategias más adecuadas a distintas situaciones. Es importante conocer y saber aplicar en el momento adecuado las herramientas diseñadas sobre los códigos de la CNV para desarrollar la asertividad y el liderazgo, la capacidad de empatía e, incluso, la fluidez verbal. Dichas herramientas pueden aplicarse a un sinnúmero de áreas (Rulicki, 2010).

5.7. Imagen e identidad corporativa.

La imagen, es una red de atributos claves de la organización. Los relacionistas públicos pueden elaborar estrategias en la que prioricen y refuercen los atributos claves de las empresas o puedan descubrir nuevos atributos que puedan explotar. Plantea Capriotti (2009) que según más interesadas estén las personas con los temas de la organización, probablemente tenga una red de atributos más amplia y fuertes que aquellas que no están tan comprometidas o interesadas con determinados temas o la organización en sí. Inclusive, se pueden diferenciar en atributos principales y atributos secundarios, donde los principales tendrán una mayor significación y los secundarios complementan a los principales.

Toda organización debe plasmar en su imagen ciertos atributos básicos que son lo que fundamentan la existencia en sí y que también son los esperados por los públicos, son los decisivos al momento de trabajar la imagen. De la mano de ellos vendrán aquellos que actuarán con diferenciadores frente a la competencia, o que en algunos momentos actuarán como secundarios y frente a las modificaciones del entorno, deberán esbozarse como

Trabajo Final de Graduación

principales. De todos modos, el hecho de posicionar nuevos atributos es una tarea de suma delicadeza ya que modificará la imagen corporativa (Capriotti, 2009).

De la mano de Imagen viene lo que es la Identidad Corporativa, que está conformada por todos aquellos atributos e información que la empresa adopta como propios y que les permite diferenciarse de sus competidores.

La identidad corporativa, es la personalidad de una organización, es aquella que está formada por todos los signos y símbolos visuales y no visuales de ella.

Collins y Porras proponen que la identidad, “orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización” (1995; cit. en Capriotti; 2009; p.19). La forma de comunicarse internamente, la misión y visión, los valores con los que se auto-identifican y auto-diferencian, el propio fundador, el organigrama de tareas, la arquitectura, las oficinas y todos esos elementos construyen la identidad. El éxito de su construcción va de la mano de diversas acciones y de un amplio abanico de disciplinas, desde el diseño gráfico, la semiótica, la comunicación, etc.

Hoy en día, donde los mercados se han ido ampliando y volviéndose más competitivos, ya no basta con ofrecer el mejor producto o servicio, debe pensarse nuevos atributos que hagan frente a la competencia, y la identidad y la marca, es uno de ellos (Costa;1992).

Como se explicó en los párrafos anteriores, la identidad no es sólo materia gráfica sino que tiene un trasfondo de información y estrategia de comunicación muy amplia. Para Joan Costa (1992), está formada por siete dimensiones, en donde una es el nombre: la marca, inscrita legalmente lo que le da la existencia en sí a la organización; la segunda dimensión es el logotipo; luego la simbología gráfica que es aquello que logra que en la mente del receptor se den ciertas asociaciones de cosas con la marca y sean fáciles de recordar; también está la identidad cromática donde se eligen los colores apelando a la semiótica, donde tal color logrará cierto efecto en la mente de los receptores; los escenarios de la identidad y la identidad cultural; por último los indicadores objetivos que contienen

Trabajo Final de Graduación

los datos principales de la organización que sean comprobables y que están dirigidos estratégicamente a públicos concretos.

La comunicación de la identidad corporativa será el comportamiento en sí de la organización, más allá de los mensajes que emitan o dejen de emitir. Todas las acciones de comunicación ya sean externas o internas, serán una manera de comunicar la identidad.

“La identidad corporativa es, con lo que la empresa ha nacido, en parte en lo que ella se ha convertido, pero por sobre todo es aquello que ella decide ser; esta decisión constituirá su discurso de identidad” (Scheinsohn; 1996. p 63).

De acuerdo a si la organización cuenta con una fuerte identidad corporativa que contribuya a que los públicos tengan en sus mentes una imagen favorable de ella, claramente favorecerá junto con otros aspectos a que la empresa tenga un posicionamiento institucional alto.

5.9.1. Los stakeholders o grupo de interés.

Actualmente una organización socialmente responsable tiene la obligación de satisfacer las necesidades de sus principales stakeholders o grupos de interés que conforman las redes de relaciones de la empresa (Donalson y Preston, 1998; Jones, 1995; Nieta y Fernández, 2004).

Los stakeholders o grupos de interés pueden ser entendidos como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo” (Freeman, 1984) o como “cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización” (Carroll, 1994). Así, el objetivo de la empresa no queda reducido al sólo hecho de incrementar los beneficios de sus accionistas, sino que además, debe hacer frente a otros objetivos de igual importancia demandados por sus diversos stakeholders (Marrewijk, 2002).

Trabajo Final de Graduación

Distintos autores han clasificado los stakeholders según la importancia o relación con la empresa. Castillo (1988) presenta una sistematización sobre los stakeholders y las responsabilidades de la empresa hacia cada uno de ellos. La autora establece tres tipos de responsabilidades. Las primeras son inmediatas y se refiere a los participes o integrantes de la organización: accionistas, dirección y empleados. Las secundarias se dirigen hacia el entorno específico de la empresa, esto es: proveedores, prestadores de fondos, distribuidores, clientes y consumidores, competidores, comunidad local y entorno físico o hábitat natural de la empresa. El tercer nivel de compromiso se establece con los integrantes del entorno social general representado por Administración, Comunidad social, internacional y futura, y naturaleza.

Otros autores han hecho una distinción entre stakeholders primarios y secundarios. Los primeros serían aquellos que tienen una relación formal, oficial o contractual con la organización, aquellos grupos sin los cuales la empresa no podría existir (Clarkson, 1995; Freeman, 1984). Todos los que no entran en esta clasificación serían los secundarios (Carroll, 1993). De acuerdo a Hillman y Keim (2001) sólo las necesidades de los stakeholders primarios serían estratégicas pues están directamente relacionadas con la misión de la empresa y con su actividad. En el caso de los stakeholders secundarios, estos no aportarían valor y la inversión en recursos para atender sus necesidades serían un mal uso de los recursos de la empresa.

La RSE es aplicable para empresas públicas y privadas, asimismo en países desarrollados y emergentes; esta normativa su fin primordial es sensibilizar al empresario para que sea socialmente responsable con la sociedad, que todo lo que produce u ofrece la empresa tenga sentido de reintegrar una parte a la sociedad como público objetivo. Culminando con este concepto mencionado, la RSE promueve el compromiso de contribuir para el bienestar integral de los colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad en general de un país. Existe responsabilidad cuando el empresario practica los valores éticos y cuando considera políticas sobre el cuidado del medio ambiente, valorando que los recursos son escasos y en su mayoría no renovables. Como se mencionó antes, no existe un solo camino para la Responsabilidad Social Empresarial. Se trata de una ruta larga y

Trabajo Final de Graduación

permanente, no necesariamente costosa ni tampoco imposible pero, una vez que la empresa empieza el costo de volver atrás puede ser mayor.

Una vez que nos hemos enfocado en conceptualizar todos los términos más relevantes que hacen a este trabajo, y hemos dejado en claro por qué es importante gestionar la comunicación organizacional interna, podemos definir a las relaciones públicas internas, a modo de conclusión de lo expuesto en las páginas anteriores. Para ello seguiremos el pensamiento de Mercado, quien las entiende como:

Aquellas que se establecen entre directivos y empleados, buscan una comunicación entre ambos, que tienda a lograr que el personal de la organización colabore satisfecho con ella y sus actividades hacia la compañía sean positivas mediante la aportación de su apoyo (2001, p.101).

Trabajo Final de Graduación

6. Diseño metodológico.

A continuación el lector verá los diferentes pasos a seguir según se trate de una investigación cualitativa o cuantitativa. Las investigaciones de tipo cualitativas que están preocupadas por comprender “(...) el sentido de la acción de los sujetos, el marco teórico sólo recopila antecedentes y contextualiza el problema, proponiendo conceptos sensibilizadores que provean una referencia general: nada más guía la aproximación al campo” (Vieytes, 2004:190). En contrapartida, en los estudios cuantitativos, como se busca comprobar la teoría en la realidad empírica, se precede deductivamente desde la teoría hacia los datos. Por lo tanto, “el marco teórico desarrolla una respuesta teórica al problema de investigación que será un entramado de hipótesis relacionadas del que luego se deducirán las hipótesis a contrastar” (Vieytes, 2004, p. 190).

Ficha Técnica N° 1	
Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Pautas
Población	Mandos altos de London Travel
Criterio Muestral	No probabilística - intencional
Muestra	3 Gerentes generales 2 Directivos: Asesoramiento en ventas y RR.HH. 3 Gerentes de mandos medios 3 familiares de empleados Delegado gremial de fuerza de Ventas Directivo de APTE (Asociación de Padres del Turismo Estudiantil) Representante de atención al cliente - Dirección de Turismo de la municipalidad de Olavarría

Trabajo Final de Graduación

Ficha Técnica N° 2	
Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuestas
Instrumento	Cuestionario
Población	Empleados de London Travel
Criterio Muestral	No probabilística - intencional
Muestra	60 empleados (2 sucursales)

Ficha Técnica N° 3	
Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cualitativa
Técnica	Observación directa
Instrumento	Grilla de análisis de contenido
Población	Canales de comunicación interna de London Travel
Criterio Muestral	No probabilística - intencional
Muestra	Selección de 16 canales de comunicación interna de la Compañía
	House Organ
	Cartelería interna
	Directorio de servicio
	Newsletter
	Correo electrónico interno
	Intranet
	Buzón de sugerencias
	Planilla de datos
	Salutaciones
	Curso de coaching empresarial
	Telefonía
	Eventos
	Reuniones espontáneas (pasillos, sector de break)
	Testimonios
	Folletería
	Tablón de anuncios

Trabajo Final de Graduación

La elección de un método para realizar una investigación es de suma importancia, como dice Vieytes: “es una forma específica de proceder, una estrategia que sustenta en determinados supuestos epistemológicos y metodológicos” (2004:622). El presente trabajo para la Compañía London Travel se despliega en un diseño metodológico mixto, que vincula los datos cualitativos y cuantitativos para un mejor análisis y comprensión de la problemática abordada. Evitando de este modo la restricción que supondría la elección de una metodología por sobre la otra. En su lugar como propone Sampieri (2006) apunta a tener una percepción más integral y acabada de la situación a observar. Siendo la multiplicidad de abordajes lo que nos proporcione mayor variedad y riqueza interpretativa en las observaciones. En relación a la metodología Cualitativa se utilizarán dos técnicas, las cuales se detallan a continuación según el orden de la presentación de las respectivas fichas. Se realizará, un estudio descriptivo, con la Técnica de Observación Directa de Canales de la comunicación interna de la organización. El objetivo será conocer, los emisores, el nivel y objetivo de los mensajes, las relaciones que propicia, la frecuencia, el flujo, entre otros. Todo será volcado en la grilla de observación, que es el instrumento utilizado para realizar dicha técnica. Además, serán observados los principales mensajes clave que emanan de la organización por los distintos canales internos, que puedan detectarse. Estos, serán utilizados en investigaciones posteriores. El tipo de muestreo, dado el propósito de la investigación, es No Probabilístico - Intencional. En cuanto a la forma intencional de este tipo de muestra, cabe recalcar que “el investigador selecciona directa o intencionalmente los individuos de la población, de modo que la muestra sea lo más representativa posible a los efectos de la investigación que se desea realizar” (Vieytes, 2004:403). Serán analizados 16 medios de comunicación interna para describir la realidad de los mismos dentro de la Organización. Aún dentro del marco de la metodología cualitativa, se realiza un estudio Exploratorio, con la Técnica de Entrevistas Personales, conversación de tipo semiestructurada, a partir de un grupo de preguntas. Se busca conocer la opinión de los máximos directivos. Indagar respecto de las prioridades y necesidades para llevar el cambio adelante, así como la importancia para la organización de la gestión de su comunicación interna. Serán llevadas adelante con una guía de pautas, para asegurar que en la consecución de las mismas se cubran los objetivos de conocimiento. Se agendarán cinco entrevistas individuales con los sujetos intencionalmente seleccionados, a partir de un

Trabajo Final de Graduación

muestreo no probabilístico. Las entrevistas serán realizadas a quienes ocupan los cargos Directivos de la Organización y Gerencia General de London Travel, la Gerencia General de Asesoramiento y Ventas, la Gerencia de Recursos Humanos, dos direcciones clave. Habiendo obtenido la voz estratégica de la organización, adicionalmente, se realizarán nueve entrevistas a: mandos medios, familiares de empleados, un delegado gremial de la Fuerza de Ventas, directivo de la Asociación de Padres del Turismo Estudiantil, que funciona fuera de las instalaciones de la organización y un representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Olavarría. Al respecto, Merlino (2009) dice que es importante en las investigaciones cualitativas desarrollar una guía de pautas, basadas en los objetivos y preguntas de la investigación; en la confección de la misma se debe considerar aspectos como: el marco teórico, el interés y la cercanía que los temas a indagar guardan respecto del entrevistado, la interrelaciones de esos temas con otros en la vida del sujeto y la secuencia de los temas que conforman la guía de pautas. A propósito, se trabajará con una guía de pautas que transitarán sobre aspectos de la comunicación, compromiso, colaboración e integración intra e inter equipos. De manera de darle voz a otros públicos internos y semi-internos. Desde la Metodología Cuantitativa, se realizará un tipo de investigación descriptiva, en la que se utilizará la Técnica de Encuesta dada su cualidad de tener accesibilidad a gran cantidad de individuos, para evaluar opiniones acerca de determinadas cuestiones, con un cuestionario como instrumento de investigación, especialmente diseñado y ejecutado para la presente investigación. El objetivo es indagar algunos aspectos de la cultura y de la comunicación interna, la percepción de colaboración, estilo de liderazgo e integración de las distintas Unidades, así como la percepción de algunos mensajes seleccionados (volcados en forma de enunciados) surgidos de la observación directa de los canales de comunicación interna. El cuestionario constará de 20 preguntas cerradas, con respuestas de tipo Muy de acuerdo, De acuerdo y Poco de acuerdo, a partir de la utilización de una escala de Likert. La técnica será aplicada con criterio muestral no probabilístico, a una muestra de 60 empleados de la organización, distribuidos en dos sucursales.

Además de ayudar a cumplir con los objetivos detallados anteriormente, la comunicación interna como parte fundamental de la organización, posee una serie de funciones tales como la de mejorar la interactividad entre las personas que la componen

Trabajo Final de Graduación

tanto a nivel personal como profesional, mejorar tanto la circulación de información como la coordinación de tareas entre áreas y mandos de la empresa, flexibilizar el trabajo de la organización para adaptarse a los cambios del entorno, estimular la cohesión entre los miembros, y favorecer la identificación del público interno con la organización logrando integración y solidaridad entre los trabajadores, entre otras (Capriotti, 1998).

Guía de Pautas

Área 1: Contenido.

1.1 – Tema: Actualidad de la Organización London Travel. Valores corporativos. Recursos humanos. Aspectos sociales. Cuestiones Laborales.

1.2 – Nivel y objetivo: Relacional. Operativo. Motivacional. Actitudinal.

1.3 – Vocabulario: Formal. Informal.

1.4. – Canal: Escrito. Oral. Electrónico.

Área 2: Características comunicacionales.

2.1 – Relación interpersonal. Productividad. Convivencia. Institucional.

2.2 – Utilización de canales de comunicación. Emisor: Alta dirección. Líneas de mando medio. Recursos humanos.

2.3 – Flujo de información. Mensajes emitidos: Ascendente. Descendente. Horizontal.

2.4 – Frecuencia: Diariamente. Semanal. Mensual. Esporádica.

2.5 - Feedback.

Área 3: Institucional.

3.1 – Identidad visual.

3.2 – Valores de la organización.

3.3 – Reconocimiento y mención de la empresa.

3.4 – Consideración y colores institucionales.

3.5 – Información de contacto. Finalidad.

Trabajo Final de Graduación

Exposición y Análisis de Datos

Grilla de Análisis de Contenido

Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador/ Medios	House Organ	Cartelería Interna	Directorio Servicio	Newsletter	Correo interno	Intranet	Buzón sugerencias	Planilla Datos
Comunicación Internea	Mejora	1	1.1. Tema Actualidad de la org.	Actualidad de la org. Valores corporativos	Valores corporativos	Cuestiones laborales	Actualidad de la org. Cuestiones laborales	Cuestiones laborales Recursos Humanos Aspectos Sociales	Aspectos Sociales Cuestiones laborales	Cuestiones laborales Recursos humanos	Actualidad de la org. Recursos humanos Cuestiones laborales
			Valores corporativos								
			Recursos Humanos								
			Aspectos Sociales								
			Cuestiones laborales								
			1.2. Nivel y Objetivo								
1.3. Vocabulario	Formal/ Informal	Formal/ informal	Formal	Formal	Formal/ informal	Formal/ informal	Informal	Formal			
1.4. Canal	Escrito con apoyatura electrónica	Escrito	Electrónico	Escrito con apoyatura electrónica	Electrónico	Electrónico	Escrito	Escrito			

Comunicación Internea	Mejora	2	2.1. Fomenta relación interp. De: Productividad Convivencia Institucional	Productividad Convivencia Institucional	Productividad Institucional	Productividad Institucional	Convivencia Institucional	Institucional	Convivencia	Productividad	Institucional
			2.2. Emisor: Alta dirección Líneas de mando medio Recursos humanos	Alta dirección	Líneas de mando medio	Alta dirección	Alta dirección	Empleados	Líneas de mando medio / empleado	Empleados	Línea de mando medio / empleado
			2.3. Flujo: Ascendente Descendente Horizontal	Descendente	Descendente	Descendente	Descendente	Horizontal	Horizontal	Ascendente	Descendente
			2.4. Frecuencia Cotidiana Semanal Mensual Esparódica	Mensual	Semanal	Semanal	Semanal	Cotidiana	Cotidiana	Mensual	Esparódica
			2.5. Se fomenta Feedback: Si No	No	No	Si	No	Si	Si	No	No

Trabajo Final de Graduación

3 I n s t i t u c i o n a l	3.1. Identidad visual	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	3.2. Valores	SI	SI	SI/NO	SI	NO	NO	NO	NO
	3.3. Nombre de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
	3.4. Colores institucionales	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
	3.5. Información de contacto	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI

Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador/ Medios	Salutaciones	Curso coaching	Telefonía	Eventos	Reuniones espontáneas	Testimonio	Folletería	Tablón de anuncios
C o m u n i c a c i ó n I n t e r n a	M	C O N T E N I D O	1.1. Tema	Actualidad de la org. Valores corporativos Recursos Humanos Aspectos Sociales Cuestiones laborales	Recursos humanos	Aspectos sociales Cuestiones laborales	Actualidad de la org. Aspectos sociales	Cuestiones laborales Recursos Humanos Aspectos Sociales	Aspectos Sociales Cuestiones laborales	Valores corporativos	Actualidad de la org. Recursos humanos Cuestiones laborales
			Actualidad de la org.								
			Valores corporativos								
			Recursos Humanos								
			Aspectos Sociales								
			1.2. Nivel y Objetivo	Nivel Relacional y Motivacional	Nivel Motivacional y Actitudinal	Nivel Operativo y Relacional	Nivel Motivacional y Relacional	Nivel Relacional y Operativo	Nivel Relacional y Actitudinal	Nivel Relacional	Nivel Relacional y Actitudinal
			1.3. Vocabulario	Formal	Formal/ informal	Formal	Formal/ informal	Formal/ informal	Informal	Formal	Formal/ informal
			1.4. Canal	Escrito	Oral con apoyatura electrónica	Oral	Oral con apoyatura electrónica	Oral	Oral	Escrito	Escrito

C o m u n i c a c i ó n I n t e r n a	M	C a r a c t e r í s t i c o s	2.1. Fomenta relación interp. De:	Productividad	Productividad	Productividad	Convivencia	Institucional	Convivencia	Institucional	Institucional
			Productividad	Convivencia	Institucional	Institucional	Institucional	Convivencia			
			Convivencia	Institucional							
			Institucional								
			2.2. Emisor:	Alta dirección	Alta dirección	Empleado	Alta dirección	Líneas de mando medio	Líneas de mando medio/ empleado	Alta dirección	Línea de mando medio/ empleado
			Líneas de mando medio								
			Recursos humanos								
			2.3. Flujo:	Ascendente	Descendente	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Descendente	Descendente
			Descendente								
			Horizontal								
			2.4. Frecuencia	Cotidiana	Esparódica	Cotidiana	Mensual	Cotidiana	Cotidiana	Mensual	Cotidiana
			Semanal								
			Mensual								
			Esparódica								
2.5. Se fomenta Feedback:	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si			
No											

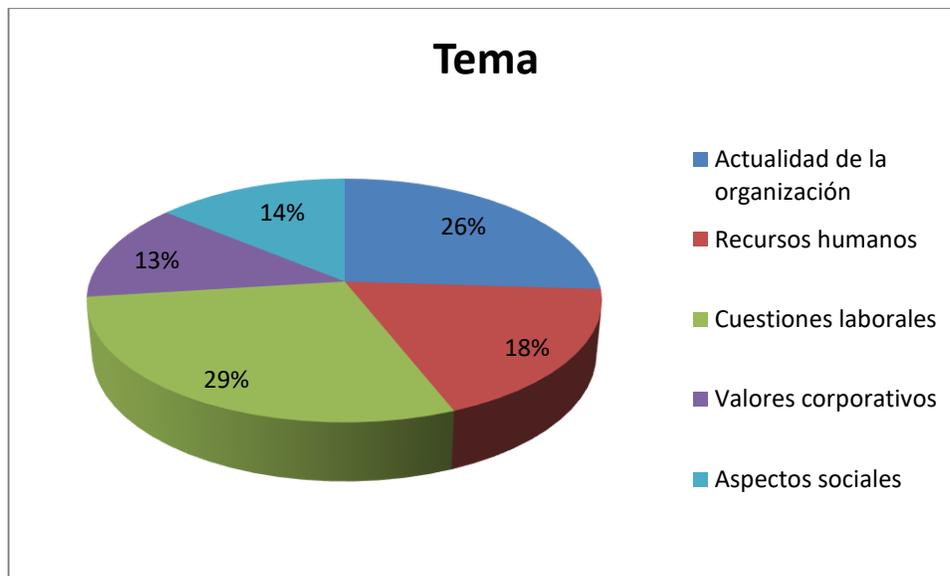
Trabajo Final de Graduación

3 I n s t i t u c i o n a l	3.1. Identidad visual	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI
	3.2. Valores	SI	SI	SI/NO	SI	NO	SI	SI	SI
	3.3. Nombre de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	3.4. Colores institucionales	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
	3.5. Información de contacto	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO

Fuente: elaboración propia.

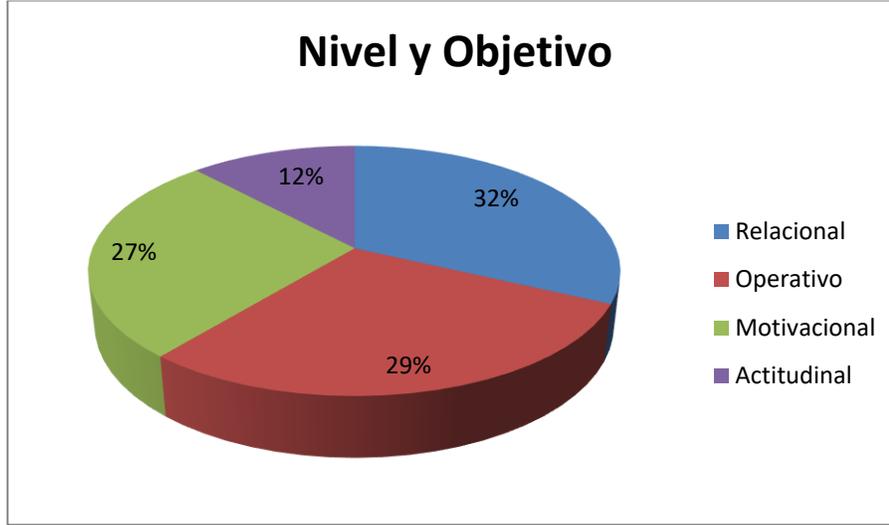
Exposición de datos

1. Contenido.



Fuente: elaboración propia.

En el 29% de los medios analizados de comunicación interna, encontramos que la temática versa de cuestiones laborales. Luego encontramos los temas de actualidad de la organización con 26% y recursos humanos correspondiente al 18%. En menor proporción los aspectos sociales que alcanzan un 14% y los valores corporativos que obtienen 13%. La distribución total suma un 100%.



Fuente: elaboración propia.

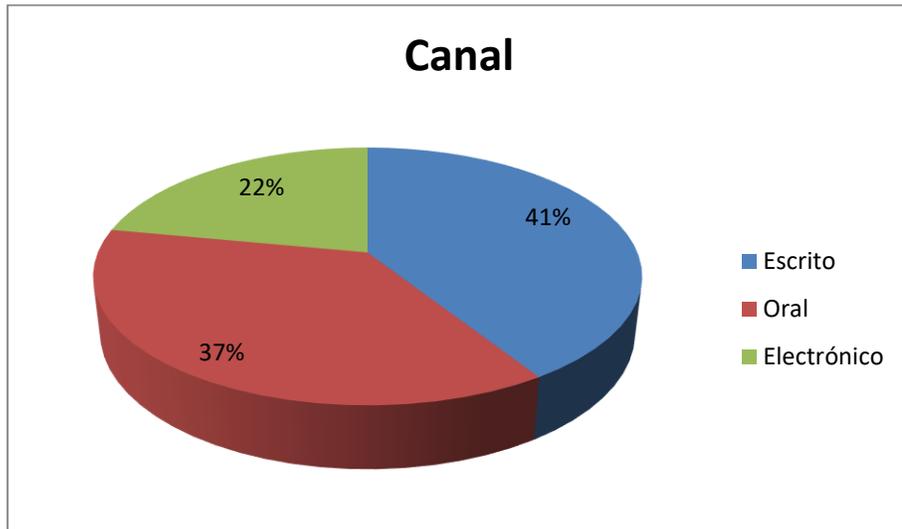
Observando el nivel dónde se despliegan las temáticas y su objetivo se encuentra que el mayoritario 32% de los niveles y objetivos son de tipo relacional. En segundo término, se encuentra el nivel operativo con 29% y un tercero correspondiente al nivel motivacional que alcanza un 27% mientras que el 12% restante corresponde al nivel actitudinal.



Fuente: elaboración propia.

Trabajo Final de Graduación

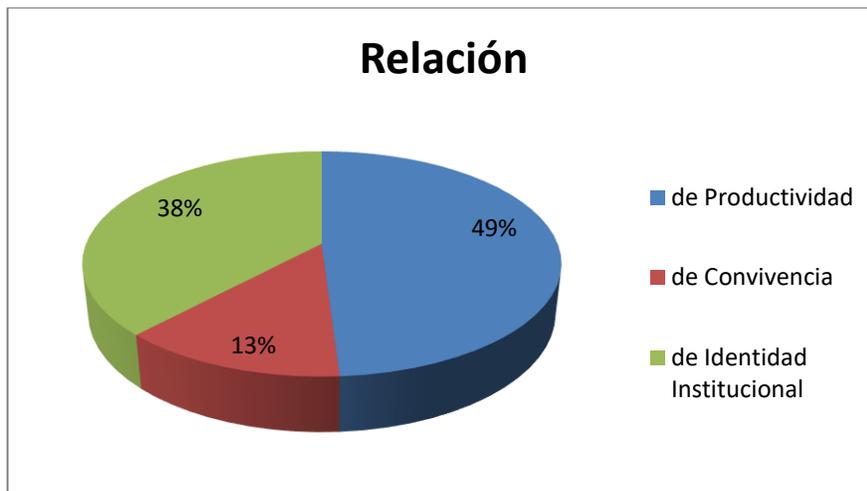
Un 73% del vocabulario utilizado en los distintos medios de comunicación interna es de índole formal. No obstante, se observa una presencia del vocabulario informal en los distintos canales del 27%.



Fuente: elaboración propia.

Las canales escrito y oral se encuentran prácticamente en la mitad de los medios de comunicación interna de la organización, con un 41% y 37% respectivamente, encontrando luego en un 22% los canales en formato electrónico.

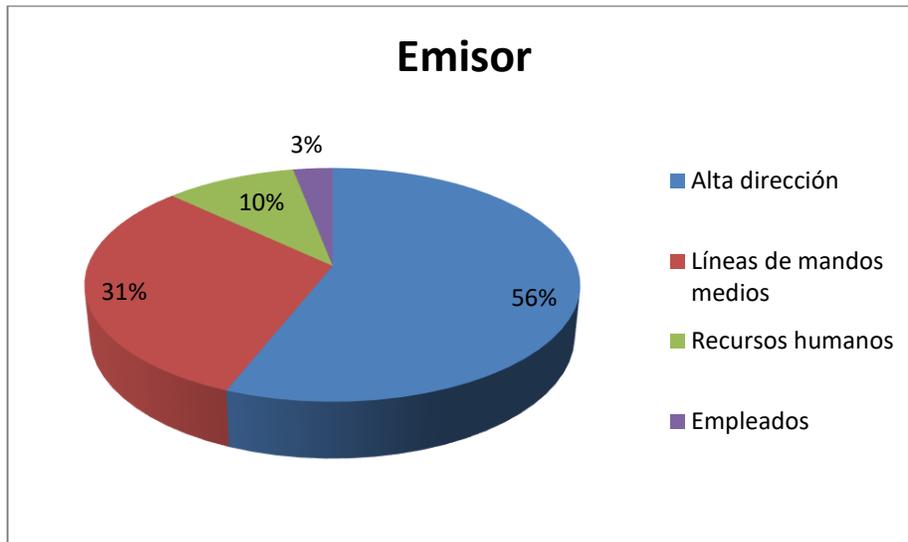
2. Características comunicacionales.



Fuente: elaboración propia.

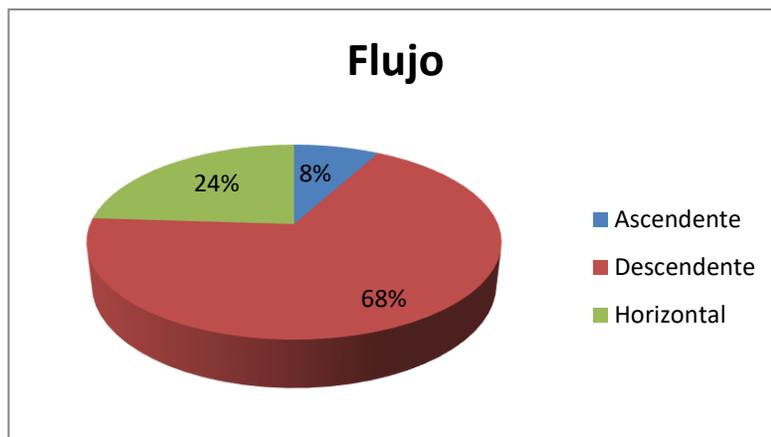
Trabajo Final de Graduación

Observando las distintas relaciones que se establecen en los medios analizados la relación de productividad se encuentra en un 73% en lugar preponderante respecto de las relaciones de identidad institucional que posee un 64% y en menor proporción las relaciones de convivencia que alcanzan el 45%.



Fuente: elaboración propia.

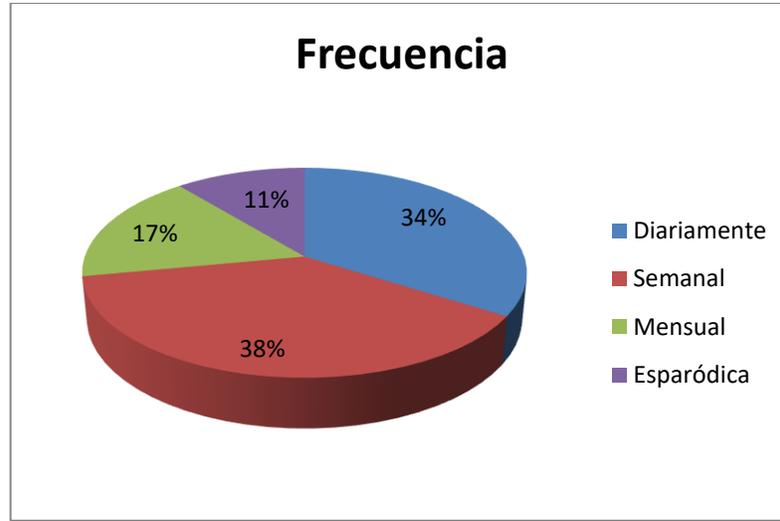
La fuente emisora de la alta dirección, se halla en mayor medida que las demás con una presencia del 56% en los medios de comunicación interna de la organización. Luego en menor proporción se encuentran, las líneas de mandos medios con 31%, recursos humanos equivalente al 10% y los empleados de manera individual sólo un 3%.



Fuente: elaboración propia.

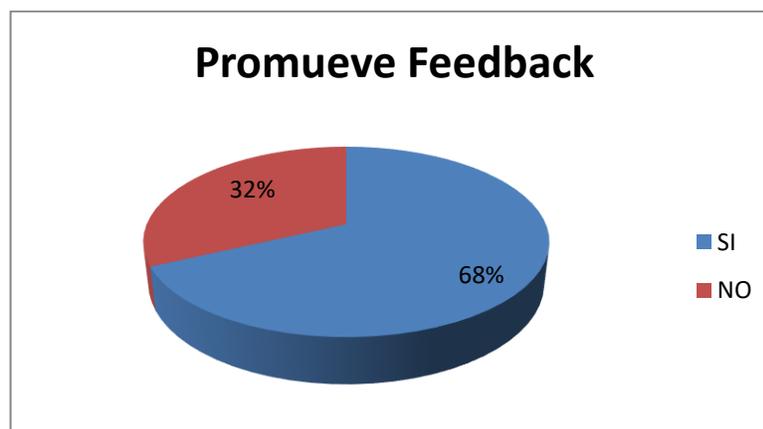
Trabajo Final de Graduación

El análisis de la dirección del flujo de las comunicaciones internas, muestra una primacía del vector descendente alcanzando un valor del 68%, seguido por un 24% del vector horizontal y un escaso 8% de existencia del vector ascendente puro.



Fuente: elaboración propia.

Transversalmente se analiza la frecuencia de utilización de los medios analizados, donde los correos electrónicos, intranet, la telefonía, las reuniones espontáneas, los testimonios y los tabloneros de anuncios poseen Frecuencia Cotidiana siendo un 34% del total. En el otro extremo, con Frecuencia Esparódica se encuentran las Planillas de datos y saluciones con un equivalente del 11%. Semanalmente se observa la utilización de cartelería interna, directorios de servicio y newsletter, con un 38% sobre el total. Con Frecuencia Mensual se encuentran las House organ, los buzones de sugerencias, eventos como así también la folletería, con una participación del 17% sobre el total.



Trabajo Final de Graduación

Fuente: elaboración propia.

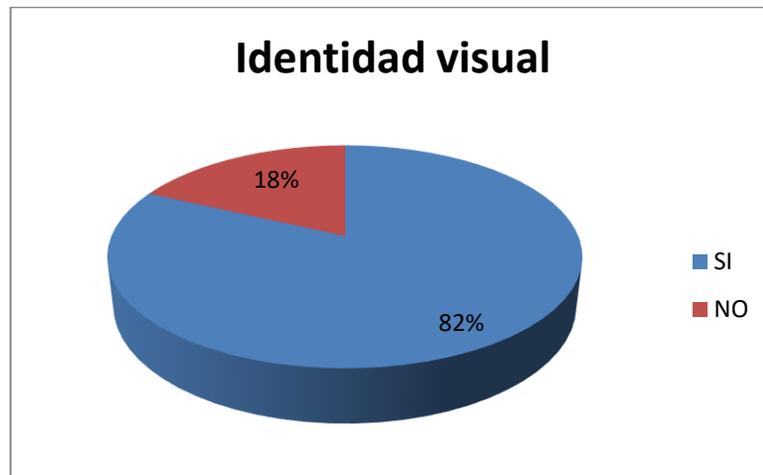
En el 68% de los medios de comunicación interna se promueve el feedback de los receptores mientras que un 32% de los observados no ofrece esa posibilidad.

“A partir de los resultados adquiridos, se busca encontrar criterios que permitan hacer relevantes algunos elementos de la comunicación interna...” (Rodríguez, 1999, p. 25).

Cabe destacar lo que aporta Benedit, B. (2008) que en su trabajo sobre *Gestión de comunicación interna hacia el personal*, se refiere a:

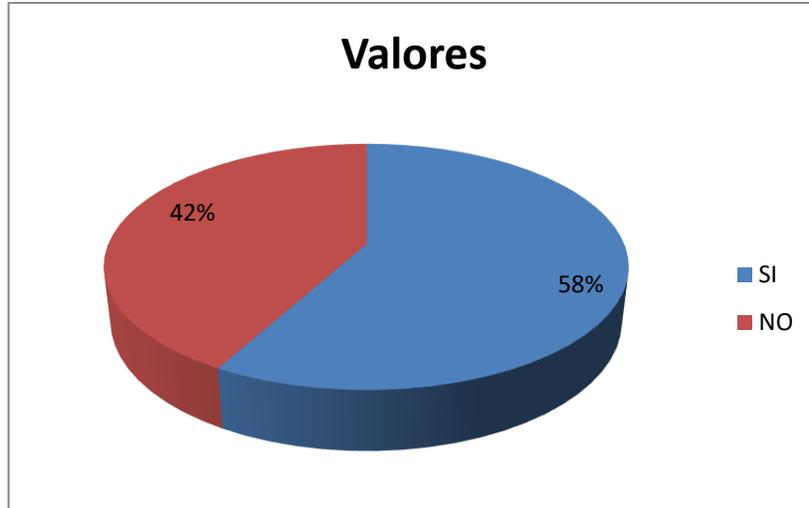
“Público interno. La definición de estrategias y planes de comunicación dirigidas al público interno debe partir de conocimiento exhaustivo de la situación comunicativa, real que incluye la definición de conceptos de comunicación que se manejan, nivel de información y su calidad, conocimiento de la misión y objetivos empresariales por parte de los trabajadores, valores en los que se fundamenta la organización.”

3. Institucional



Fuente: elaboración propia.

Un 82% de los medios de comunicación interna presentan la identidad visual de la organización. Mientras que en los demás medios observados 18%, no se encuentra la identidad visual.



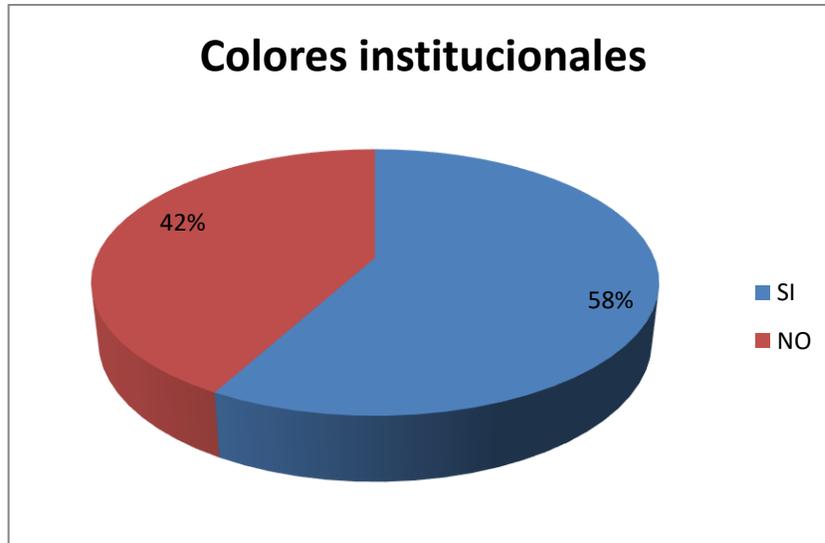
Fuente: elaboración propia.

La presencia o no de la declaración de valores organizacionales en los medios de comunicación interna, se da de manera pareja. Además, en algunos casos puede darse o no la existencia, en el mismo medio, según la situación en la cual se los utiliza, lo cual se refleja en un 58% afirmativo y al mismo tiempo un 42% en donde no se declaran.



Fuente: elaboración propia.

El nombre de la empresa se encuentra en un 92% de los medios observados, dentro de los cuales en algunos existe la doble posibilidad. Mientras que solamente vemos reflejado en un 8% la ausencia del nombre de la empresa en los medios.



Fuente: elaboración propia.

Los colores institucionales de la empresa se encuentran reflejados en un 58% de los medios observados. Por otro lado en proporciones muy similares, encontramos un 42% de ausencia de los colores institucionales en los medios.



Fuente: elaboración propia.

En el 74% de los medios de comunicación interna analizados, se identifica la información de contacto proporcionada. Y en el 26% no se halla esta información.

Trabajo Final de Graduación

Análisis de datos

Luego de realizar la recolección de datos a través de los instrumentos propuestos anteriormente y tomando en cuenta los objetivos de indagación que se plantearon para investigar, la información recopilada permite deducir distintas conclusiones en lo que incumbe a cada objetivo indagado.

Al analizar los datos del contenido de los mensajes de comunicación interna que circulan por los distintos medios observados, podemos delinear a una organización que aún está muy instalada en un funcionamiento de tipo directivo. Enfocado fuertemente en las cuestiones laborales y operativas. Funcionamiento que posee una gran apoyatura en los distintos canales escritos, orales y electrónicos, donde las reuniones y las distintas instancias de intercambio también obedecen predominantemente a recursos para el cumplimiento de las tareas. En este análisis para la compañía London Travel, surge que las apelaciones al relacionamiento o convivencia por parte de los empleados, queda muy circunscripta a instancias espontáneas y que surgen como resultado del quehacer cotidiano de la sucursal. Este hecho encuentra coherencia al ver circular estos mensajes en espacios informales y que no se encuentran planificados, ni en los cuales se identifica un objetivo que nucleee estas actividades en un intento de promover la integración. Hecho que se observa como una necesidad insatisfecha y se condice con resultados de las encuestas y entrevistas. A pesar de la temática predominantemente operativa y de cuestiones de productividad que subyace en los contenidos, se deja ver la estrategia de la organización, al aprovechar aún estos ámbitos para atender a la voluntad de declarar los valores corporativos y demás cuestiones de recursos humanos y otorgarles un lugar de importancia también en los contenidos. Se entiende que esto es parte del fundamento que sostiene lo que se observa en otras investigaciones, en las cuales queda a la vista la gran adhesión a determinados valores y mensajes principales de la organización en su público interno. Además, en relación al análisis de los datos expuestos acerca de la sub-dimensión de las características comunicacionales, volvemos a detectar un fuerte tenor directivo en las comunicaciones, hecho que se encuentra en contradicción con el cambio que pretende llevar a cabo la organización, dónde los líderes deberán inspirar a los empleados y a partir de sus voces e ideas para ir construyendo la realidad de la organización. Tenor directivo

Trabajo Final de Graduación

que queda plasmado en la predominancia de los mandos medios y alta dirección como fuente emisora de los mensajes que circulan, así se observa el tipo de relaciones que estas comunicaciones fomentan, siendo principalmente de productividad, más que de convivencia. Respecto de la distribución por flujo, contamos con pocos canales de comunicación ascendente identificados. Este hecho merece una mirada particular dada las características de este flujo de comunicación, clave en un momento donde la transformación se ha comenzado a transitar y aspira a profundizarse. Esta es la vía por la cual los líderes directivos de London Travel pueden hacerse de las sugerencias de sus reportes, vehículo por el que las disconformidades, inconvenientes y/o conflictos pueden llegar sin filtros a quienes tienen la posibilidad de modificar estrategias y buscar soluciones, hasta la alta dirección como destinatario máximo. Para eso, es preciso contar con medios formales por los cuales los empleados puedan comunicarse ascendentemente y a su vez estos sean utilizados con frecuencia. Con una actitud gerencial que propicie estos canales y no mantenga estas iniciativas, opiniones e información sólo reservadas en ámbitos de la informalidad. Los medios de comunicación de flujo horizontal se encuentran en mayor cantidad que el ascendente en la observación. Sin embargo, poseen una frecuencia que a juzgar por la información vertida en las entrevistas y en las encuestas no resulta suficiente ni del todo eficaz. El flujo descendente de comunicación es el que cuenta con más canales implantados en las distintas divisiones. En las reuniones donde se presentan cuestiones y noticias del negocio, hay muy poco espacio diseñado para el feedback o para la interacción. Por este motivo como dijimos se puede contemplar que este canal en la organización fluye casi exclusivamente de modo descendente, a pesar de su gran potencialidad para ser a la vez ascendente para los miembros de la organización. Siendo también una necesidad detectada en las entrevistas con los líderes. En referencia a la sub-dimensión institucional de los mensajes de comunicación interna, entendemos una presencia importante de sus elementos, en aquellos canales que pudieran contener la identidad visual o el nombre de la compañía y de manera destacada los valores de la organización. Por este hecho la distribución que se observa y que comparte la existencia o no de estos elementos, no obedece a una mala gestión de la presencia institucional en los medios, sino en la existencia de varios medios que viven en la informalidad y son de surgimiento espontáneo. El aumento de esta participación institucional en los medios de comunicación interna, podría

Trabajo Final de Graduación

estar dada por la planificación y formalización de esos espacios de relacionamiento e interacción, como parte de la gestión de la comunicación interna de London Travel. Si bien el canal descendente se encuentra en mayor proporción, cabe resaltar que muchos poseen un nivel de utilización o actualización esporádico. Se puede constatar en el caso de Planillas de datos, de las distintas áreas y divisiones, las cuales permanecen con noticias que tienen bastante tiempo de antigüedad. Lo mismo sucede con las Saluciones, dedicadas a fechas puntuales. Las publicaciones periódicas, telefonía, reuniones espontáneas, o como el caso de los correos electrónicos que poseen una frecuencia mayor, está en formato electrónico, donde la Intranet nuclea varios de estos medios. Por último, el flujo horizontal si bien posee canales implantados, los mismos están en menor cantidad que el descendente, sumado a un pequeño diferencial en relación a la frecuencia, la cual también se ve afectada negativamente. Resulta relevante que las reuniones de este tipo de flujo, sobre todo aquellas que hacen referencia a espacios de interacción entre los distintos departamentos y divisiones, poseen una frecuencia esporádica. Hecho que se encuentra en resonancia con lo identificado a partir de las entrevistas con los directivos de la Organización y se confirma en las encuestas a los empleados también. Los eventos con su gran poder en términos de integración, de transmisión de valores y de generadores de pertenencia, poseen una baja frecuencia en el último tiempo.

Trabajo Final de Graduación

Encuesta de comunicación interna y cultura organizacional

Personas encuestadas	Preguntas																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	A	A	A	D	D	A	TA	TA	D	D	A	TD	D	D	A	A	TA	TA	TA	TA	
2	D	A	A	A	D	A	D	D	D	D	A	D	A	A	A	A	A	A	A	D	
3	A	D	A	A	D	A	A	D	D	A	A	D	A	A	A	D	A	A	N	A	
4	D	A	TA	TA	TD	D	TA	TA	D	A	TA	A	TD	A	A	A	TA	TA	A	TA	
5	A	A	TA	A	A	A	TA	TA	D	D	A	A	A	A	A	A	D	TD	D	TA	
6	TA	D	D	TA	D	TA	D	D	A	A	TA	A	TA	A	A	A	A	A	A	D	
7	TA	TA	TA	TA	D	TA	A	A	A	A	A	A	TA	A	TA	D	A	A	D	A	
8	A	A	TA	TA	A	A	A	A	D	D	A	D	A	A	A	A	D	D	D	TA	A
9	TA	TA	TA	TA	D	TA	TA	A	A	A	A	A	N	D	A	D	A	A	D	TA	
10	A	A	TA	A	A	A	A	D	A	A	D	A	A	A	A	D	A	A	D	A	
11	A	A	A	TA	A	A	A	D	D	D	TA	TA	A	A	TA	A	D	D	A	D	
12	A	A	TA	A	TD	A	TA	D	A	D	A	A	D	A	TA	A	A	A	D	TA	
13	A	TA	TA	A	A	TA	A	D	D	A	A	A	A	D	A	A	A	A	D	A	
14	A	A	TA	A	TD	A	A	A	TD	A	D	TD	A	A	TA	A	A	A	D	A	
15	TA	A	TA	TA	TA	TA	A	D	D	A	A	A	A	A	A	D	A	A	D	A	
16	N	A	A	D	D	A	N	TA	A	A	A	A	N	TD	D	D	A	A	N	N	
17	A	TA	A	D	A	A	A	A	D	A	D	A	A	A	A	A	D	A	D	A	
18	D	D	A	TA	D	TA	A	A	D	TD	D	TA	A	D	D	A	A	A	D	A	
19	A	D	A	A	D	TD	TA	TA	A	A	D	A	TD	TD	D	D	A	A	TA	TA	
20	A	TA	A	A	A	A	D	TA	A	TA	A	A	TA	A	TA	TA	A	TA	D	D	
21	A	A	TA	A	A	A	A	A	TD	TA	A	A	A	A	A	D	D	TD	A	A	
22	A	TA	A	A	D	D	TA	TA	A	A	A	D	D	A	D	D	A	A	D	TA	
23	A	A	D	A	A	A	A	D	A	TA	A	A	TA	TA	A	D	D	D	A	D	
24	A	D	A	TD	TD	A	TA	A	TA	D	D	A	TA	TA	TA	A	D	D	A	TA	
25	A	D	A	TA	TD	D	TA	A	A	D	D	TA	TD	D	TA	A	A	A	TD	TA	
26	D	D	A	D	D	A	TA	A	N	D	TA	A	D	D	TD	A	D	D	A	TA	
27	A	A	TA	A	D	A	N	A	A	A	TA	A	A	A	A	D	A	A	D	N	
28	A	A	A	A	D	A	D	A	A	D	D	D	A	A	A	D	A	A	D	D	
29	TA	TA	TA	A	A	A	TA	D	D	TA	A	D	TD	D	A	A	A	A	D	TA	
30	TA	A	A	TA	D	A	TA	A	A	A	TA	A	D	D	TA	D	D	D	A	TA	
31	D	A	A	A	TA	A	A	A	A	D	D	A	A	D	D	TA	A	TA	TA	A	
32	A	D	D	A	D	D	TA	A	A	D	D	D	D	TA	A	A	A	A	D	TA	
33	A	A	A	TD	D	A	A	TA	N	D	A	D	D	A	D	D	A	A	A	A	
34	TA	TA	TA	A	A	A	TA	A	D	TA	TA	D	A	D	D	A	TA	TA	A	A	
35	A	A	A	TA	A	TD	TA	TA	A	D	TA	A	D	A	D	D	A	A	A	TA	
36	D	A	N	A	D	A	N	A	TD	D	TA	A	D	D	A	D	A	A	D	N	
37	A	D	A	A	A	D	D	N	TA	A	TA	A	A	D	A	TA	A	TA	D	D	
38	A	D	D	A	A	D	D	A	A	A	A	A	A	A	A	A	TA	TA	D	A	
39	A	TA	A	A	A	A	D	D	D	D	A	A	A	A	A	D	A	TA	D	D	
40	D	A	TA	A	A	D	D	A	A	D	D	A	A	A	A	A	D	D	A	D	
41	D	D	D	A	D	A	A	A	TD	D	D	A	D	A	A	A	TA	TA	TD	A	
42	TA	A	A	A	A	A	TA	TD	D	A	A	D	TD	A	A	D	D	D	TA	TA	
43	D	A	N	A	D	A	A	A	D	D	TA	TA	D	A	D	TD	TA	TA	A	A	
44	A	D	TA	A	A	D	TA	D	A	A	A	A	D	A	TA	A	TA	TA	TD	TA	
45	A	A	TA	TA	TA	TA	A	A	D	D	A	A	A	D	D	D	TA	TA	TA	D	
46	TA	TA	TA	TA	TA	A	D	A	D	A	A	A	A	TA	TA	TD	D	D	D	TD	
47	A	A	A	A	D	A	A	D	A	R	A	A	TA	A	A	D	TD	D	D	D	
48	A	TA	TA	A	A	A	D	A	D	A	TD	A	A	A	A	D	A	A	TD	D	
49	TA	A	TA	A	A	A	A	D	A	TA	A	A	A	A	A	D	D	A	A	A	
50	TA	TA	A	A	TA	A	A	A	N	D	TD	A	A	D	D	D	N	D	D	A	
51	A	A	TA	TA	A	TA	A	D	D	TA	TA	A	A	A	TA	D	A	A	A	A	
52	A	A	TA	A	D	TA	A	A	D	D	A	A	A	A	A	D	TA	TA	A	A	
53	TA	TA	TA	A	TA	A	A	D	D	A	A	TA	TA	TA	A	A	TA	A	A	A	
54	A	D	A	A	A	TA	A	A	A	D	A	A	A	D	A	TA	A	A	A	TA	
55	A	A	TA	A	A	TA	A	TA	A	TA	A	A	A	TA	A	A	TA	TA	D	A	
56	A	TA	D	D	A	TA	A	A	TD	TA	TA	D	D	A	A	A	A	A	D	TA	
57	TA	TA	TA	TA	TA	TA	A	A	D	D	A	D	TA	A	A	A	A	A	A	A	
58	TA	TA	TA	TA	A	TA	A	A	D	A	N	D	A	A	N	A	A	A	D	A	
59	A	A	A	A	A	TA	D	A	TA	A	A	A	TA	A	A	A	TA	TA	A	D	
60	TA	A	A	TA	A	A	A	D	D	D	A	D	A	A	A	D	A	TA	A	A	

Fuente: elaboración propia.

Trabajo Final de Graduación

Con el fin de conocer la percepción acerca de los principales mensajes que circulan en la sucursal London Travel, se volcaron cuatro en el presente cuestionario, como enunciados acerca de la Cultura y de la situación de la Comunicación interna, para este fin se encuestaron 60 empleados de dos sucursales de la misma compañía.

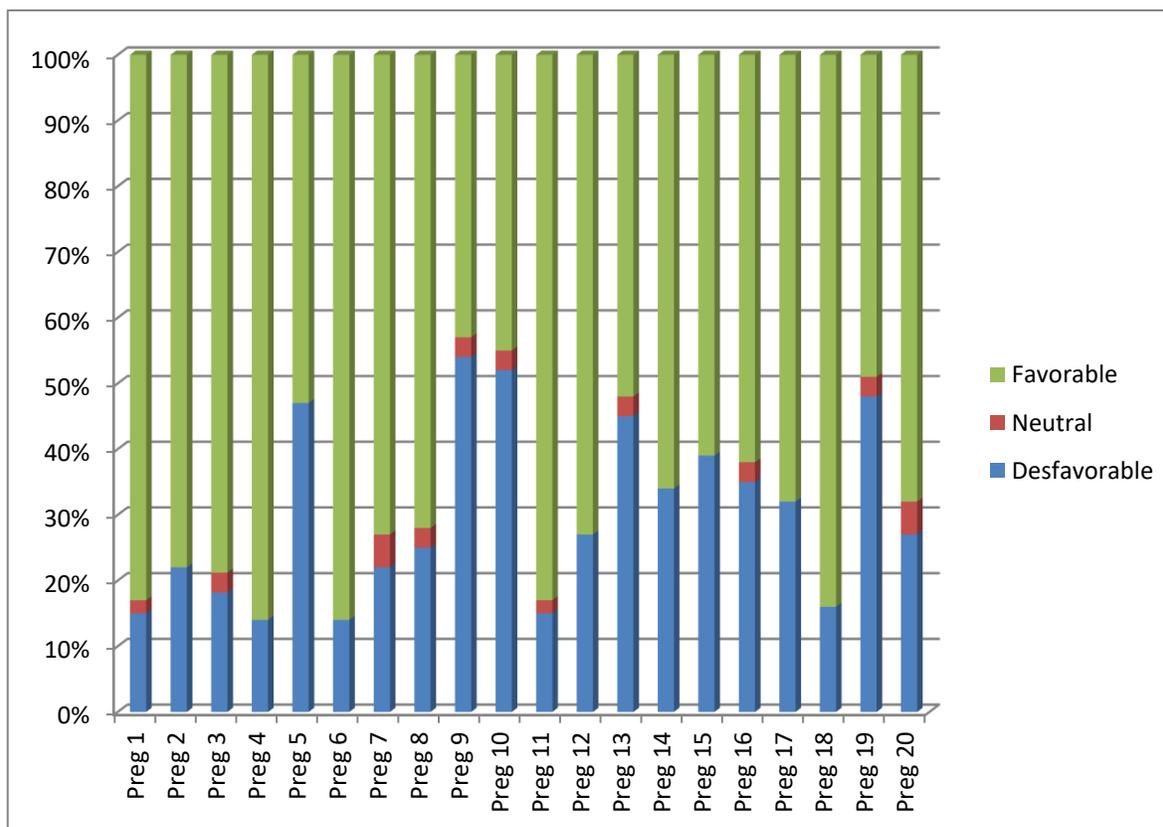
Tabulados los resultados se calcularon porcentajes de favorabilidad, neutralidad y desfavorabilidad de los enunciados, a partir de los cinco ítems que propone el cuestionario, según la escala de Likert, se procede a graficarlos para permitir una visualización de esta situación ante cada pregunta.

Color verde: Respuestas favorables de tipo “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”.

Color rojo: Respuestas neutrales de tipo “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Color azul: Respuestas desfavorables de tipo “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

Encuesta de comunicación interna y cultura organizacional. London Travel.



Fuente: elaboración propia.

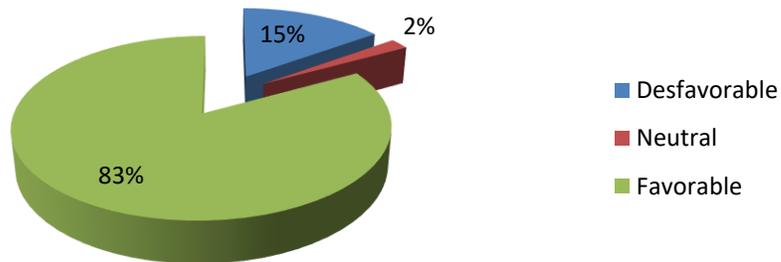
Trabajo Final de Graduación

Las primeras cuatro preguntas apuntan a evaluar la percepción de los empleados, de los mensajes principales que circulan en la organización, las cuales promedian por encima de un 80% de favorabilidad. Según la percepción de los empleados, los mensajes principales que circulan poseen un alto nivel de adhesión por parte de los mismos. Las siguientes ocho preguntas invitan a reflexionar a los empleados acerca de cuestiones de la cultura de la organización, dónde si sumamos los resultados de favorabilidad (en los enunciados positivos) y los de des-favorabilidad (en los enunciados negativos), al hacer un promedio, se obtiene un 63% de acuerdo ante cuestiones positivas de la cultura. Por último, el cuestionario aborda en las últimas ocho preguntas, aspectos de la comunicación interna de la sucursal London Travel, sumando los resultados de favorabilidad (en los enunciados positivos) y los de des-favorabilidad (en los enunciados negativos), al hacer un promedio, se obtiene un 61% de valoraciones positivas en relación a la comunicación interna de la organización. A continuación, se despliegan los gráficos que representan las respuestas de cada pregunta, dentro de los grupos que conforman; Mensajes; Cultura y Comunicación Interna.

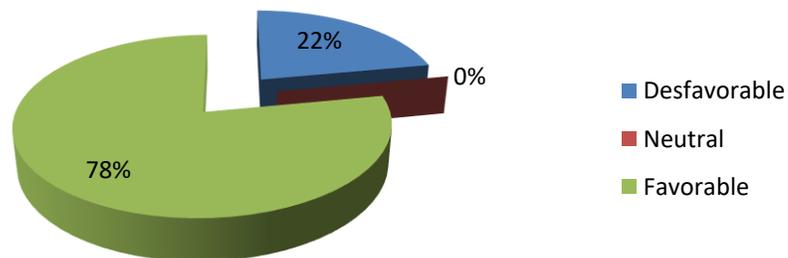
Exposición de datos y contenido

Mensajes que circulan dentro de la sucursal.

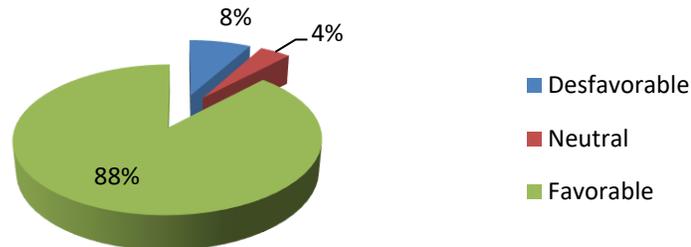
1. En London Travel nos inspiramos en las experiencias de nuestros clientes.



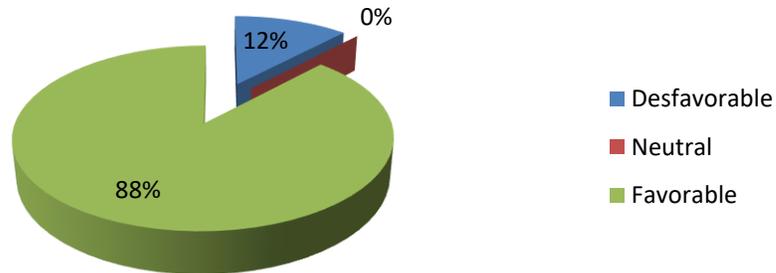
2. En London Travel el trabajo en Equipo está por encima de cualquier individualidad



3. Los empleados de London Travel se sienten orgullosos de pertenecer a la Compañía por las experiencias brindadas en cada uno de los viajes



4. En London Travel se logra un equilibrio entre la vida personal y el desarrollo profesional



Fuente: elaboración propia.

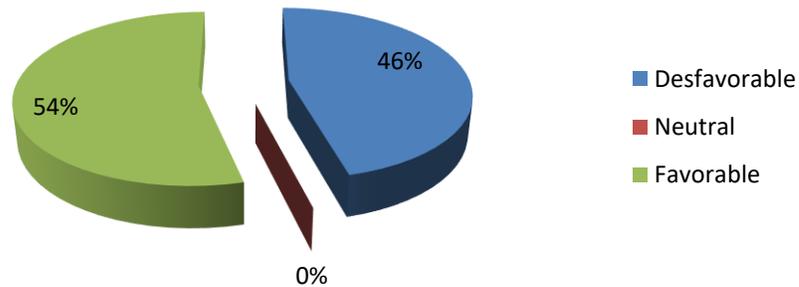
A partir de los cuatro mensajes seleccionados como principales, dentro de la sucursal London Travel Olavarría, podemos observar que el concerniente a los clientes, como inspiración y propósito del desempeño, posee un 83% de adhesión mientras que sólo un 2% se manifiesta de manera neutral. La valoración acerca del mensaje que da total preponderancia al desempeño de equipo por sobre el individual resulta en un 78% de adhesión, siendo el menor valor obtenido de los cuatro mensajes. En relación al orgullo de pertenecer a la Compañía, podemos observar una alta valoración con un 88% de acuerdo y

Trabajo Final de Graduación

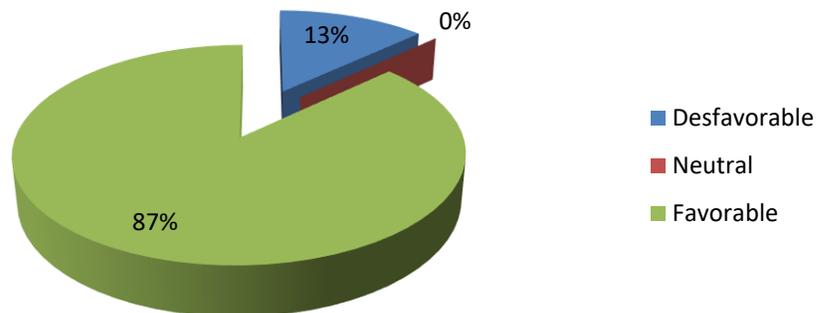
un 4% de neutralidad. Al opinar sobre el balance entre la vida personal y el trabajo que propicia y favorece la organización, los encuestados están en un 88% de acuerdo con esta afirmación. Siendo 12% el valor de desacuerdo con la afirmación.

Percepción de aspectos de la Cultura.

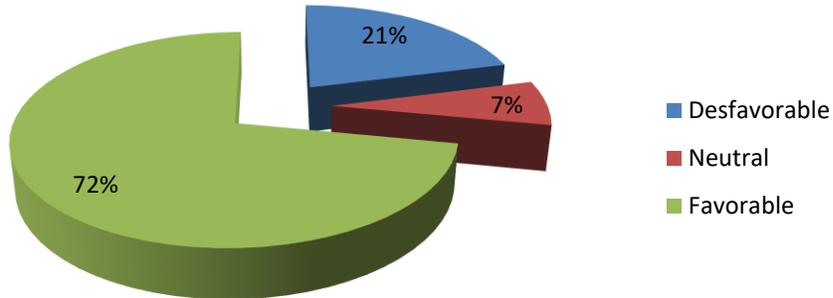
5. Hay un liderazgo marcado en la Sucursal, independientemente de cada área



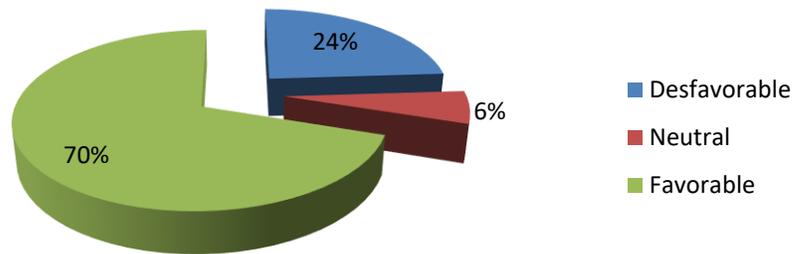
6. Dentro de cada área, se trabaja con un fuerte sentido de colaboración



7. Hay poca sinergia entre las diferentes áreas de la Sucursal



8. En las distintas áreas, a la hora de tomar decisiones es notorio el poder jerárquico



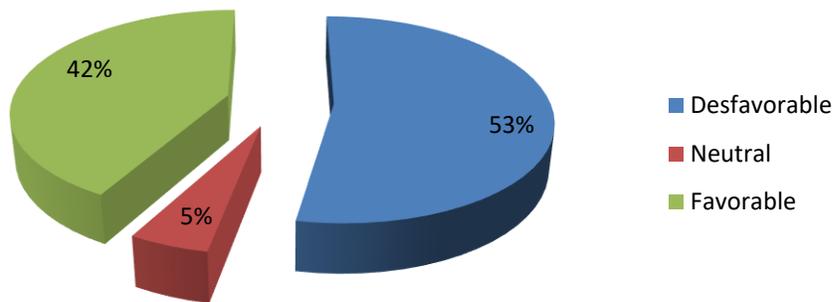
Fuente: elaboración propia.

Consultados respecto de la cultura de la Compañía London Travel, al preguntar acerca de un estilo de liderazgo característico en la misma, independientemente de las divisiones, los encuestados se manifestaron de manera pareja tanto a favor como en contra de esta situación, en la cual sólo un 54% estuvo de acuerdo y un 46% en contra. Al referirse al fuerte sentido de colaboración dentro de las divisiones, un acuerdo del 87% de las opiniones sustenta esa afirmación, mientras que sólo el 13% se muestra en oposición a esta aseveración. En ocasión de un enunciado negativo para la cultura de la organización, que

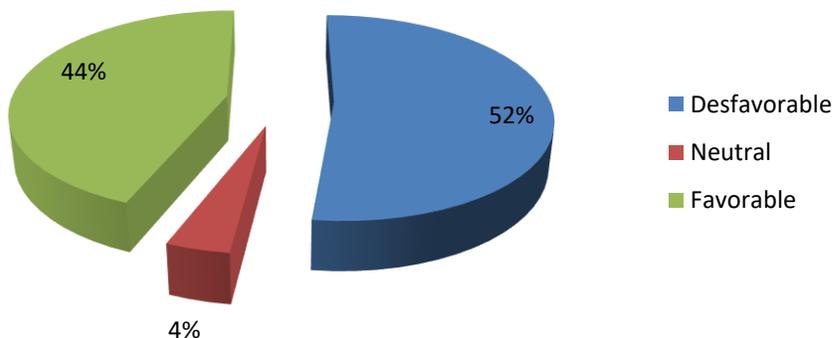
Trabajo Final de Graduación

enuncia la falta de sinergia entre las divisiones, un 72% estuvo de acuerdo con este hecho desfavorable y sólo un 21% disintió. En referencia al enunciado negativo acerca de las diferencias de autonomía y empoderamiento para la toma de decisiones dentro de la sucursal, de iguales roles en distintas divisiones; un escaso 24% se manifiesta en contra de dicha aseveración, mientras que el 70% lo apoya.

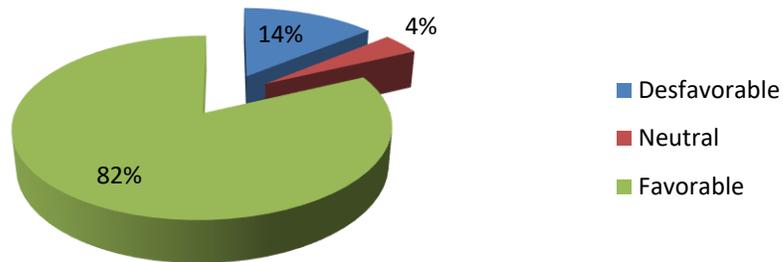
9. Me motiva saber que mi trabajo es valorado dentro de la Compañía



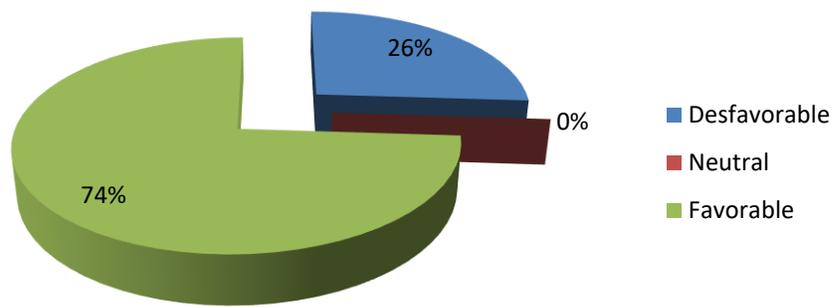
10. Considero que la recompensa al valor de mi trabajo es adecuada



11. Me siento parte de un equipo que me integra y me hace sentir importante



12. Tengo oportunidades de crecer y desarrollarme dentro de la Compañía



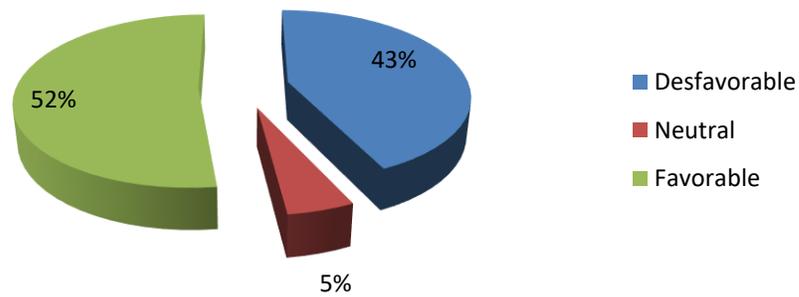
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la motivación que produce el sentirse valorado tanto por la empresa como por la división, un 42% menciona sentirla, un 5% no opina ni a favor ni en contra y el 53% opina no tener esa motivación. Continuando con la motivación, en relación a la adecuada recompensa al trabajo realizado dentro de la sucursal, un 44% opina a favor de esa ecuación y un 4% se manifiesta neutralmente. En contra se manifiesta el 52%. Ahondando hacia el interior de los equipos, al opinar sobre el sentido de pertenencia, integración y aprecio por parte de los miembros de los equipos, un 82% posee una

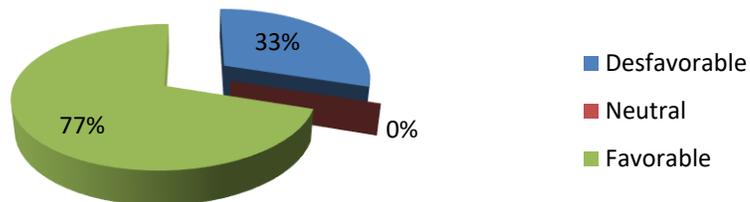
valoración positiva y un 4% opina con neutralidad, mientras que el 14% no está de acuerdo con esa afirmación. En referencia a la existencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera dentro de la organización para el empleado, un 74% de los encuestados coincide con esa afirmación y el 26% afirma no estar de acuerdo.

Resultados obtenidos acerca de la Comunicación Interna de la Sucursal.

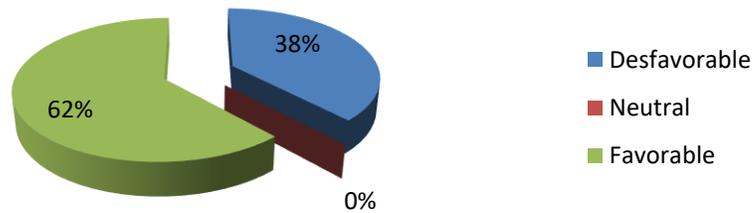
13. Existe la interacción suficiente entre las diferentes áreas de la Sucursal



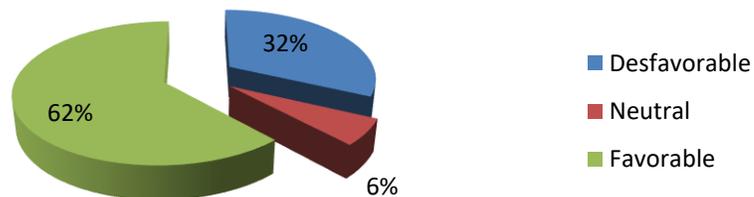
14. Los canales formales e informales me mantienen informado de los logros, metas y objetivos de la Compañía



15. La vía de comunicación de una red interna laboral potencia y mejora la comunicación entre las diferentes áreas y departamentos



16. Dentro de la sucursal existen diferentes medios de comunicación que obstruyen la posibilidad de captar lo relevante de mi desempeño

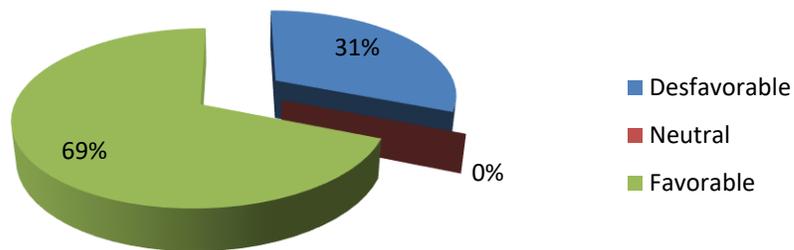


Fuente: elaboración propia.

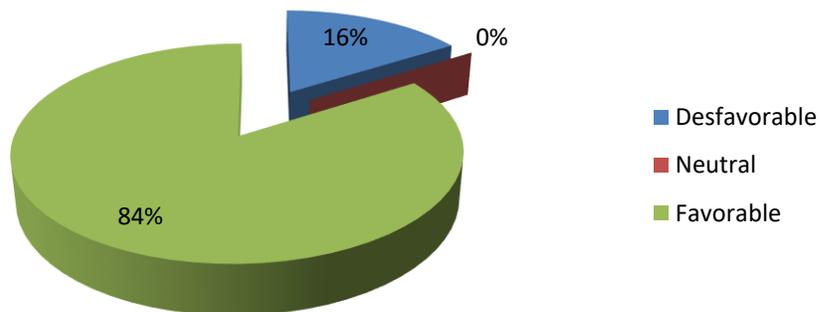
Ante la pregunta sobre las adecuadas y suficientes instancias de interacción entre miembros de distintas divisiones de la sucursal, un 52% tuvo una valoración positiva al respecto, un 5% no tomó posición y un 43% no apoya esa aseveración. Un 77% de los encuestados estuvo de acuerdo en que los canales formales e informales de la organización permiten un adecuado conocimiento de los retos y logros de la misma, mientras que un 33% no estuvo de acuerdo. En cuanto a la facilitación de la comunicación dentro y entre las divisiones, que provee una red interna laboral el 62% de encuestados opinaron

favorablemente, en cambio el 38% no lo consideró es ese modo. Acerca de la existencia de varios medios de comunicación similares, que provocan una obstrucción para la captación de lo relevante, tanto para el empleado como para su desempeño, un 62% estuvo de acuerdo con la ocurrencia de este hecho dentro de la sucursal, un 6% se mostró neutral y el 32% restante no estuvo de acuerdo con la afirmación.

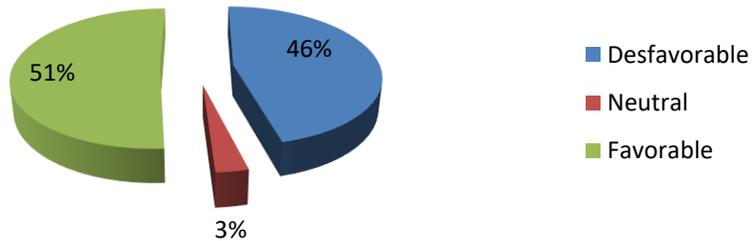
17. Me entero de temas que impactan en mi trabajo diario a través de mis compañeros



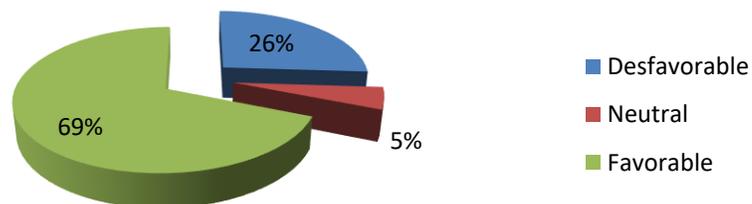
18. La existencia de rumores afecta negativamente mi área de trabajo



19. Para minimizar el impacto de los rumores, los directivos ofrecen información asertiva y cotidiana a través de los canales formales



20. London Travel provee herramientas y canales que permiten a los empleados compartir información fácilmente



Fuente: elaboración propia.

En referencia a la sucursal, con frecuencia la fuente de información de cuestiones que afectan el trabajo diario de los empleados proviene de los propios compañeros, un 69% opinó afirmativamente y el 31% no estuvo de acuerdo. Además, un 84% de los encuestados consideraron que los rumores existen y son frecuentes afectando negativamente el ambiente laboral y el restante 16% no lo consideró de ese modo. A su vez, un 51% opina que los directivos de London Travel minimizan el impacto de los rumores con información asertiva y cotidiana por canales formales, un 3% no emitió opinión ni a favor ni en contra y el resto

Trabajo Final de Graduación

se mostró en contra de la afirmación. Consultados sobre la provisión por parte de la organización, de canales y herramientas que faciliten compartir información entre los empleados, un 69% de los encuestados consideró favorablemente esa situación y el 26% no estuvo de acuerdo con la aseveración.

Análisis de datos

Surge de este análisis de los mensajes principales que circulan en la organización, que existe una importante adhesión a los mismos por parte de los empleados de London Travel. La claridad respecto del propósito de la compañía de tener al individuo satisfecho, como inspiración de las actividades de la empresa es un factor sobre el cual debe apoyarse toda la reflexión estratégica para transitar los cambios que quieran llevarse adelante en dicha sucursal. Dado que no sólo se cuenta con la claridad del propósito sino con un fuerte sentido de pertenencia, resultado del orgullo que manifiestan los empleados por pertenecer a la organización. Sumado a esto, los empleados reconocen a un grupo de directivos y alta gerencia que los insta a mantener el equilibrio entre su vida profesional y personal, de manera que observamos que London Travel se esfuerza por alinear los objetivos individuales de sus empleados con los organizacionales. Entendiendo que esto es la base para un desempeño organizacional sostenible en el tiempo y un criterio valioso para la retención del talento en la empresa. La importancia otorgada al desempeño colectivo como parte de equipos colaborativos, por sobre la mirada individual, observamos que es una de las prioridades estratégicas que nos comentaron los directivos y líderes entrevistados, entendiéndose que es una buena situación actual a partir de la cual se pueda seguir reforzando esta percepción. Sobre todo, porque estas respuestas se encuentran en el seno de los equipos de cada área y el espacio de mejora es amplio a partir de la necesidad de lograr mayor interacción y trabajo de equipo entre cada una de las áreas que conforman London Travel. En relación a la cultura se indagó sobre tres grandes áreas: liderazgo, colaboración y motivación, como así también desarrollo de los empleados. Existen diferencias que los empleados detectan en los estilos de liderazgo dentro de la organización y esto se apoya en la percepción respecto de las distintas realidades en términos de autonomía y empoderamiento a la hora de tomar decisiones. Este hecho se analiza como generador de

Trabajo Final de Graduación

malestar en el interior de la compañía, por no poder transmitir claridad y coherencia acerca de lo que es un líder en la empresa o qué supone ocupar determinado rol en relación a responsabilidad o autonomía. Al poner en cuestión a la colaboración, volvemos a encontrar que tanto la colaboración como la pertenencia se encuentran puertas adentro de la sucursal y que no se percibe esta situación positivamente entre las áreas. Como se observa al analizar la falta de sinergia que detectan los encuestados, hacemos referencia a este hecho como una oportunidad de mejora, sobre la cual gestionar comunicaciones que mejoren y profundicen la interacción y el intercambio entre las áreas. En referencia a la motivación y en función de los resultados obtenidos podemos considerar que la motivación pone en cuestión el reconocimiento por el trabajo realizado por parte de la empresa y que aquello que motiva y da pertenencia hoy se halla en el interior de los equipos y debe gestionarse para expandirlo hacia las distintas áreas y evitar que de continuar esa percepción se dañe el compromiso. Un espacio de intervención se observa en la percepción de oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la sucursal, lo cual en las entrevistas también surge como falta de información o espacios de discusión insuficientes como se observa en la grilla de análisis de medios. Pudiendo proveerse instancias dónde se pueda brindar mayor claridad respecto de las posibilidades o espacios dónde conversar e intercambiar ideas de los distintos caminos posibles.

Finalmente, al analizar la opinión recogida acerca de algunos aspectos de la comunicación interna de la organización, consultados en relación a los espacios provistos para la interacción, se encuentra la misma sintonía con todo lo analizado en este sentido, y podemos afirmar que los mismos no son suficientes para los empleados de London Travel. Este hecho debe ser tenido en consideración por el profesional de relaciones públicas al realizar una intervención. Existe una relativa conformidad respecto de los canales formales e informales como fuentes suficientes y eficaces de comunicación. No obstante, al estar incluidos los canales informales en esta valoración y en relación a la alta ponderación de los rumores en la organización y su impacto negativo, surge otra oportunidad de mejora para el profesional de relaciones públicas para atender a esta situación. Pudiendo formalizar más canales de comunicación interna, donde la voz de los directivos pueda percibirse como intervención asertiva para minimizar la existencia de los rumores que afectan cotidianamente a los empleados que, como se observa en los resultados de la encuesta,

Trabajo Final de Graduación

opinan que no se hace mucho para paliar este hecho en la actualidad. La valoración de una red interna laboral como apoyatura de la comunicación interna no permite visualizar éxito en la que hoy existe en la organización y lo cual se refrenda en el hecho de la baja participación en la misma por parte de los empleados. Aquí los líderes pueden tener una vía sub-utilizada para acercarse a sus empleados y promover la interacción de la misma. Se percibe una superposición o similitud de medios que obstaculizan el resultado comunicativo esperado, y se opina favorablemente de las herramientas de las que se dispone para compartir información. Lo que induce a pensar que no se trata de falta de medios o herramientas sino de la necesidad de una gestión estratégica de los mismos, para optimizar los resultados de la comunicación interna de la compañía London Travel, tarea para la cual el profesional de relaciones públicas es la persona idónea.

✓ Análisis de los valores organizacionales de la Sucursal London Travel Olavarría:

Tomando en cuenta lo que describe Schein sobre los valores, expresando que son normas de comportamientos y actuaciones validas dentro de la institución, formando una parte importante de la cultura organizacional de la empresa; dentro de la sucursal London Travel Olavarría, se puede inferir que los valores organizacionales no se encuentran difundidos de manera constante, aunque son parte de las charlas inductivas de los nuevos empleados, los mismos no se vuelven a fomentar una vez terminado el proceso de inducción (Schein:1988).

✓ Análisis de los objetivos organizacionales de la sucursal London Travel Olavarría:

Los objetivos organizacionales son de vital importancia para poder cumplir con los fines de la organización, tanto los de cada área como los estratégicos de la empresa, ya que al alcanzar los primeros, se podrán cumplimentar los últimos. Dentro de esta agencia de viajes, cada encargado está comprometido a comunicar y fomentar los objetivos específicos de su área a cada empleado de la sucursal, pero en lo que respecta a los estratégicos, no todos tienen conocimiento de cuáles son. Esto refleja que la falta de información puertas

Trabajo Final de Graduación

adentro no está del todo clara, no se tiene el conocimiento concreto de los objetivos estratégicos a seguir y se aprecia una falencia en las respuestas obtenidas de las encuestas, debe ser algo que hay que retomar nuevamente y de la forma más conveniente posible.

Aunque la sucursal posee un plan estratégico proveniente de casa central (Bahía Blanca) que se va reestructurando de acuerdo a las novedades del mercado, parte del personal declara tener poco conocimiento de cómo y hacia dónde se dirige ese plan, por lo tanto se puede deducir que no se posee un canal o política específica de comunicación interna hacia los empleados de este plan estratégico, que contiene los objetivos estratégicos de la compañía; los cuales sirven de guía para todas las sub-áreas que componen la institución, recorriendo desde los primeros hasta los últimos escalones de jerarquización.

✓ Canales de comunicación con los que cuenta London Travel:

En las áreas jerarquizadas en donde se realizaron las entrevistas a los encargados, se puede notar una gran utilización del mailing y el teléfono, exponiendo distintas argumentaciones por las cuales se cree que son los canales más efectivos. En lo que respecta al mailing, muchos expresan que sirve como una agenda siendo el canal más rápido y práctico y además, de forma que quede todo claro y sin grises, todo lo comunicado queda registrado en caso de surgir alguna duda o disparidades entre quienes se involucran en los comunicados; por otro lado, el teléfono es lo más frecuente y también el contacto personal espontáneo entre empleados. Aunque algunos encargados de área, como es el caso del encargado de ventas, afirma que prefiere evitar ciertos canales como puede ser el e-mail, ya que prefiere comunicarse cara a cara con la persona o a lo sumo mediante una llamada por teléfono, evitando así que no queden dudas sobre lo que se quiera comunicar. En cuanto a lo que el e-mail se refiere, debe haber una capacitación de cómo debería ser la comunicación escrita, además de que sirve para recordar algo, hoy en día en la sucursal se utiliza para un sinnúmero de motivos y puede no resultar efectiva. Esto deja al descubierto las diferencias existentes entre las concepciones que cada área posee acerca del uso de los medios. Por ejemplo, respecto al mismo tema el encargado de Marketing hace una seguidilla de pasos en el cual primero se encuentra el e-mail, segundo la comunicación por teléfono y tercero el contacto personal, aspecto que cambia de un área a otra. Se refiere al

Trabajo Final de Graduación

e-mail por tema de organización y recordatorios quedando también como constancia de lo conversado. En lo que concierne a los niveles operativos dentro de la agencia de viajes, se encuentran dentro de los lugares de trabajo carteleras con distintas políticas y pautas de comportamiento a cumplir. La sucursal además posee folletería múltiple y una revista interna institucional que publica periódicamente información general para el personal tanto de la sucursal de Olavarría como para el resto de las franquicias del país. Es menester remarcar aquí, que muchos empleados (sobre todo aquellos que recién comienzan) no poseen conocimiento de la existencia de esta revista institucional, por lo que se infiere que de alguna manera su distribución a todos los niveles de la organización no está siendo de manera efectiva.

En los niveles jerarquizados, la gran mayoría manifiesta tener conocimiento de la revista institucional y carteleras, aunque aquí las carteleras son utilizadas para dar comunicados sobre eventos, cumpleaños o algún tipo de mensaje especial; su uso suele ser un poco informal. Con respecto a la falta de comunicación de algunos mensajes que emite la organización para con sus empleados en áreas jerarquizadas en lo que atañe al vector descendente de comunicación (Villafañe, 1998) el cual permite que todos los empleados tengan conocimiento y entiendan los principios y metas de la organización; dentro de la institución se observa que existen algunas diferencias entre lo que piensan los entrevistados; hay quienes manifiestan que se comunica correctamente desde los cargos más altos hacia los más bajos, por decirlo de alguna manera, a otros que expresan que la relación de comunicación es buena, aunque en algunas áreas no es la ideal. Los empleados observan que verticalmente la comunicación se da de forma clara, cada área trabaja muy bien la información, pero horizontalmente no, siendo un detalle que no debemos dejar pasar. Por lo que se puede deducir, no existe un plan de comunicaciones firme que esté totalmente consolidado dentro de la institución. Se manifiesta la falta de comunicación en cuanto a políticas estratégicas, y además, vemos expresado que la comunicación en ese sentido es eficiente pero, entre áreas de un mismo nivel, hace falta aceitar las comunicaciones para un mejor funcionamiento.

A su vez, analizando más resultados vemos que éstos expresan que la comunicación descendente está clara, pero que estaría faltando algún canal de sugerencia de forma

Trabajo Final de Graduación

ascendente. Siguiendo con esto, debemos reforzar lo anteriormente expuesto: la falta de coherencia entre las concepciones de mismo nivel jerárquico. El hecho de que no exista un canal como un buzón de sugerencias o algún otro medio, es algo que no podemos dejar pasar por alto. Algo que les proporcione a los niveles operativos la posibilidad de manifestar sus pensamientos para generar feedback efectivo permitiendo cimentar comunicaciones eficientes que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales del mejor modo posible. Como expresa el autor Villafañe (1998) este tipo de canal favorece el diálogo social, generando mayor participación de los niveles que se encuentran debajo, estimulando el consenso entre lo que se dice y se hace, y optimizando al máximo las ideas de todos los empleados de la organización.

✓ Clima laboral y autoimagen de la sucursal London Travel Olavarría:

El clima laboral que se percibe dentro de cada área es bueno, la mayoría se siente a gusto con el ambiente de trabajo y la predisposición de sus compañeros. Lo mismo sucede entre sectores de comercialización y administración, pero entre distintos niveles jerarquizados y empleados de cada área la situación es otra, donde en algunos casos es visible la existencia de un clima de tensión, gran parte se debe a que los empleados de niveles inferiores se encuentran, en su mayoría, a niveles muy diferentes en comparación con los de la alta dirección. Esto genera disparidades constantes, que agravan los conflictos entre la gente de jerarquía y los empleados de la media de la sucursal; en general se hacen visible estas diferencias, ya que difícilmente ven a los empleados relacionarse en algo que no sea netamente laboral con los directivos de alto cargo o viceversa, es decir, que esto no trasciende más allá de la jornada de trabajo. Este constante tema de conflicto entre estos miembros de la institución se puede ver reflejado en diferentes momentos y situaciones, donde por más que no se converse, basta con sólo una observación detallada de la situación para poder darse cuenta que hay algo que no está funcionando bien, por ende, algo por corregir. No se debe perder tiempo en este tipo de circunstancias, debemos anticiparnos.

Todo este clima de tensión y las diferencias que se perciben entre empleados y directivos, no ayuda a que la autoimagen de London Travel sea la ideal; es indispensable generar un conjunto de valores y objetivos compartidos por todos los empleados, que permita fortalecer la cultura organizacional dentro de la agencia de viajes.

Trabajo Final de Graduación

Consideraciones Finales del Diagnóstico

Habiendo recabado toda la información conforme al diseño metodológico propuesto y a partir del análisis e interpretación realizada, surgen estas consideraciones en respuesta al objetivo general de la investigación, que busca evaluar la gestión de la comunicación interna y su impacto en la cultura organizacional. Para lo cual, se trabajó para analizar las principales manifestaciones del clima organizacional de London Travel. Se analizaron los canales de comunicación interna que utiliza la Organización donde fueron evaluados los aspectos relevantes de la cultura en relación a la comunicación interna. Se detectaron las preferencias y necesidades comunicacionales del público interno de la empresa. A la vez que se buscó determinar el impacto de los rumores en la comunicación interna y clima organizacional. Además, vimos que en London Travel existe una amplia variedad de medios de comunicación interna, de los cuales se observa una marcada tendencia de utilización para aspectos laborales, en niveles y con objetivos operativos, donde se despliegan relaciones de productividad. Así mismo, el emisor principalmente proviene de las posiciones de mandos medios y la alta dirección; y como consecuencia de esta observación, surge el poco espacio utilizado en los medios para la interacción de los empleados, convivencia e integración. En cuanto a este tema, los espacios de interacción, convivencia e integración se dan principalmente como resultado de las relaciones personales o reuniones espontáneas que no tienen como origen ninguna planificación. Este es un primer pilar de trabajo para cualquier propuesta de relaciones públicas que se pretenda proveer ya que existe una necesidad de mayor interacción de manera transversal en la organización, gestionada estratégicamente, aprovechando la existencia de los múltiples medios a disposición que hoy no están dando su mayor beneficio.

Además, la valoración obtenida del feedback, no procede necesariamente de los canales formales sino en su mayoría, a partir de la utilización de las vías cotidianas, como la telefonía, chat interno, reuniones espontáneas, entre otras. También se observa la vigencia de los rumores como parte primordial de la información a la que se accede lo que tiene un impacto directo en el malestar de los empleados y en el clima organizacional. A propósito los empleados consideran que los directivos actúan de forma clara y con información asertiva para minimizar esta situación, trabajando en formalizar espacios y

Trabajo Final de Graduación

canales de comunicación interna. Existe satisfacción en relación a la colaboración e integración dentro de cada uno de los equipos, no siendo del mismo modo al cruzar los límites de los mismos y siendo especialmente clara la falta de integración y colaboración entre las diferentes áreas.

El profesional de relaciones públicas puede ayudar a mejorar la percepción de los líderes por parte de los empleados y mitigar el impacto en el clima de esta situación que daña a los empleados. Otro pilar de intervención estratégica para promover la sinergia, alineación y, por ende, mayor integración entre las divisiones siendo que los directivos priorizan a esta necesidad sobre otras y los empleados claramente opinan que existen áreas de mejora en este sentido. También cuentan con información operativa suficiente.

Hay diferencias marcadas en términos de roles y autonomía para la toma de decisiones lo cual tiene un impacto directo en los empleados, dado por la falta de alineación en este sentido. Toda la organización deberá alinearse bajo un nuevo modelo de líderes que dediquen su tiempo a dejar surgir nuevas ideas, a desarrollar la curiosidad y creatividad en lugar de controlar y dirigir, siendo quienes inspiren a sus reportes acerca del camino que desea seguir la compañía de viajes.

Los empleados son la columna vertebral de la compañía, si bien ellos manifiestan una importante adhesión a los mensajes principales de la organización, los cuales descienden de su misión, existe una llamada de atención en relación a la motivación que sienten por el reconocimiento a su trabajo. Sin que esto aparentemente afecte al orgullo por la organización, este pareciera estar más vinculado a la claridad respecto del propósito que a un sentimiento de valía como empleado y recompensa por el trabajo realizado. Se presenta la necesidad de trabajar la comunicación en línea con las motivaciones de los empleados, observar una gran fortaleza en relación a la claridad del propósito y valores de la organización por los empleados, haciendo hincapié en el compromiso, transparencia e innovación. Así como una gran cohesión y colaboración dentro de los equipos.

Por todo lo dicho y en respuesta al objetivo general propuesto al inicio de la investigación que permitiera evaluar la gestión de la comunicación interna y su impacto en la cultura organizacional, se considera clave tener en cuenta que se han detectado claras

Trabajo Final de Graduación

áreas de intervención en la comunicación interna de la organización. Buscando lograr el impacto en el éxito del proyecto de la empresa, se ha detectado falta de planificación estratégica de la comunicación interna, en busca de una mayor productividad, optimización de los recursos y mayor alineación de los objetivos organizacionales de manera transversal siendo éstas, áreas donde el abordaje de un profesional de relaciones públicas puede dar respuestas claras y ser un vehículo superador de la realidad de la comunicación interna que hoy tiene la compañía. Una propuesta de relaciones públicas que atienda a esta acción que hoy los empleados les reclaman a sus directivos. De los que se espera que logren un lenguaje común y lo traduzcan en acciones para generar un efecto cascada en la organización.

Finalmente, a partir de haber fundamentado el impacto de la comunicación interna en el accionar de la empresa, se sugiere la elaboración y propuesta de una intervención, por parte de un profesional de relaciones públicas que gestione estratégicamente la comunicación interna de la compañía London Travel con la presentación de un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales, entendiendo que se trata de la única disciplina que profesionalmente podrá gestionar las necesidades comunicacionales del público interno de la Organización.



PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

Trabajo Final de Graduación

El siguiente trabajo se enfoca sobre la comunicación interna en London Travel Agency con el fin de seleccionar las mejores alternativas disponibles junto con los instrumentos idóneos y así establecer su curso de acción. Conformada por una cadena de decisiones coordinadas entre sí, con objetivos claros, concretos y accesibles el Informe fija el camino a seguir apoyado en la estrategia operativa del profesional.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico sobre la situación actual de comunicación interna en la organización, se expusieron teorías, conceptos y definiciones utilizadas en la investigación para descubrir los aspectos claves de la Compañía y estar en condiciones de aprovechar y potenciar sus fortalezas. Este proceso se llevó a cabo a través de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La comunicación interna de la empresa es un aspecto clave y necesario para poder desarrollarse y llegar a alcanzar el éxito para que de una manera coherente se produzca la integración entre los empleados, los objetivos y las distintas acciones formativas de LONDON TRAVEL AGENCY logrando que se transmita a todos los niveles de la empresa. Buscamos lograr de LONDON TRAVEL, una empresa con sentido de pertenencia, valores que se puedan compartir e inculcar, óptimo clima laboral, buena reputación entre sus empleados y preparada para afrontar posibles crisis internas.

En este sentido fue importante conocer en qué estado se encontraban las acciones de comunicación interna, que canales utilizaba la Compañía y cuáles eran las fortalezas y debilidades en la gestión comunicativa.

En el proceso de diagnóstico de RPI destacamos la innovación permanentemente, know how y estrategias corporativas basándose siempre en la importancia fundamental del cumplimiento de cada uno de sus objetivos siendo ésta la relación con su principal fuerza de ventas: cada uno de los experimentados agentes de viajes, gerentes comerciales, asesores turísticos, secretarías y personal de administración los cuales lograron mantener un vínculo sólido, siendo éstos uno de los pilares fundamentales en la estructura de London Travel Agency: **EL FACTOR HUMANO.**

La Comunicación Interna comienza a ser estratégica a partir del momento en que el profesional conforma un Plan de Intervención que contemple *Estrategias de Medios y*

Trabajo Final de Graduación

Cronogramas con una frecuencia periódica de emisión de mensajes especialmente alineados a los intereses generales de la organización para su óptimo desarrollo.



Introducción al Plan

El siguiente Plan de Relaciones Públicas e Institucionales, aplicado en la sucursal London Travel Olavarría, está constituido por tres programas los cuales están fueron creados para cumplimentar con los objetivos de intervención propuestos anteriormente. Cada programa contiene a su vez tácticas específicas de relaciones públicas y sobre todo comunicación interna, los cuales son temas principales en este Trabajo Final de Graduación. El Plan será ejecutado desde el área de relaciones institucionales en conjunto con el área de recursos humanos, ya que es necesaria la cooperación de ambas áreas para la consecución de los objetivos planteados. Este proyecto tiene una duración estimada de seis (6) meses durante el corriente año, ya que es un tiempo válido y coherente para obtener

Trabajo Final de Graduación

conocimiento sobre la efectividad de las tácticas y actividades implementadas, y para corregirlas en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos.

Los programas implementados están divididos por temas y problemática a tratar, el primer programa tiene como finalidad abarcar la parte visual de comunicación institucional “in door” (puertas adentro), tanto comunicados formales e informales, como la creación de una House organ, cartelerías, reuniones, avisos, etc. De esta manera se intenta reforzar visualmente y optimizar la comunicación interna como factor fundamental de entendimiento y colaboración para la creación de un clima laboral adecuado que permita realizar las labores diarias de forma agradable y la obtención de los objetivos de manera eficiente.

En cuanto al segundo programa, el mismo se aboca más a la comunicación institucional 2.0, aprovechando el uso de la tecnología y sus diferentes posibilidades como pueden ser, la implementación interna de un directorio de servicio, la correcta utilización de los correos electrónicos, el uso y obtención de datos, entre otros. Aquí podremos almacenar información complementaria que luego podremos utilizar de manera provechosa.

En el tercer y último programa, apuntaremos más a las relaciones humanas que se mantienen dentro de la institución, no solo en sentido laboral, sino también como grupo humano que comparten un espacio físico con el fin de fortalecer sus vínculos. Este programa intenta fortalecer las relaciones entre empleados, sin importar el nivel jerárquico; ya que es de suma importancia la tolerancia, el respeto y la valorización de la persona con la cual se trabaja día a día. Busca afianzar el sentido de pertenencia de los empleados hacia a la institución mediante actividades de grupo que involucren a los empleados y sus familias, ya que son de suma importancia para ellos. Buscamos que logren fortificar los vínculos y el capital humano, fortaleciendo la cultura organizacional.

Análisis de factibilidad

- Factibilidad Técnica: la agencia de viajes London Travel, más específicamente la sucursal de la ciudad de Olavarría, cuenta con amplios recursos tecnológicos para la implementación de un plan de relaciones públicas e institucionales, cada área posee computadoras, teléfonos, conexión a internet, oficinas y demás herramientas que se necesiten para la ejecución del cometido.
- Factibilidad Económica: Dentro del presupuesto anual, un porcentaje está destinado a tareas de relaciones institucionales, aunque en su mayoría la agencia lo destina para tareas de comunicación externa; es posible invertir una parte en labores de relaciones internas, por lo que es sumamente factible la realización de un plan desde el punto de vista económico.
- Factibilidad Política: London Travel cuenta con políticas estratégicas, aunque dentro de estas políticas la comunicación interna no sea una de las principales; la alta gerencia tiene conciencia de que la comunicación es esencial en cualquier cambio cultural.
- Factibilidad Humana: Al poseer un área de relaciones institucionales, la sucursal cuenta con una gran ventaja, ya que los temas de comunicación son abordados por un profesional especializado; aunque esta área está centrada más en las relaciones con públicos externos, es posible hacer un paréntesis y contar con una persona más al área de relaciones institucionales que junto a los encargados de recursos humanos afronten el desafío de generar una comunicación puertas adentro de forma eficiente.
- Factibilidad Material: La sucursal ubicada en la ciudad de Olavarría, precisamente en la calle Belgrano al 3222, cuenta con instalaciones materiales apropiadas para la realización de actividades que involucren al público interno, además está en los planes de la organización generar nuevos espacios para trabajar, por lo que sería propicio para la ejecución de un plan de relaciones públicas e institucionales.

Trabajo Final de Graduación

Análisis de factibilidad de London Travel Olavarría

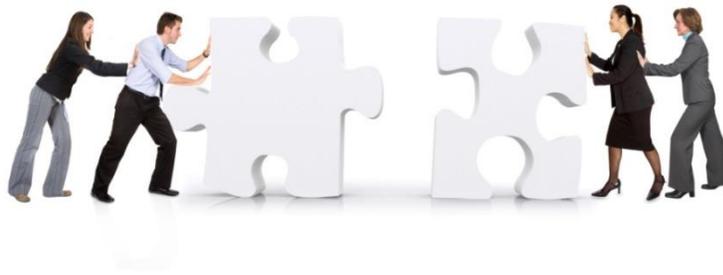
FACTIBILIDAD	TÉCNICA	ECONÓMICA	POLÍTICA	HUMANA	MATERIAL
VALORACIÓN					
ALTA	✓	✓	✓	✓	✓
MEDIA					
BAJA					

Fuente: elaboración propia.

El análisis de factibilidad que pudimos observar demuestra que la sucursal se encuentra en condiciones adecuadas para la implementación y ejecución de un plan de relaciones públicas e institucionales que permita gestionar una correcta comunicación interna y allí fortalecer la cultura organizacional de la misma, por lo tanto a continuación se procede a describir en detalles el mismo.

Estrategia

Crear un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales de la comunicación interna de la compañía London Travel que fortalezca el proyecto institucional. Se erige sobre tres ejes o engranajes principales como lo son, la comunicación interna eficiente; la generación de un ambiente laboral que favorezca la productividad y el trabajo en equipo y la digitalización de procesos de vinculación internos; como así también las relaciones humanas, sobre los cuales se desplegarán los distintos programas, con sus correspondientes tácticas para el logro de los objetivos.



Trabajo Final de Graduación

Objetivo General:

- Fortalecer el proyecto empresarial desde la comunicación interna y promover la generación de una cultura que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos:

- Facilitar la integración y alineación entre las distintas áreas y estamentos de la organización.
- Promover la generación de un clima laboral más cálido y productivo dentro de la compañía.
- Minimizar la aparición el impacto de los rumores dentro de la organización.
- Generar espacios e instancias de diálogo e interacción que ayuden a inspirar y motivar al público interno.

Desarrollo del Plan

Programa N°1: Comunicación interna eficiente

El siguiente programa está compuesto por distintas tácticas de relaciones públicas e institucionales que involucran en su totalidad herramientas de comunicación interna, preferentemente en el aspecto visual.

1. Creación de una House Organ o Revista Interna de London Travel

Mediante este boletín interno se informa a los empleados de London Travel, fomentando su participación e incrementando el sentido de pertenencia de cada uno de ellos. En ella podemos encontrar información de diferente tipo: logros, nuevas incorporaciones, actos, actividades y concursos, nuevos productos y servicios, etc. Al mismo tiempo los contenidos dependerán de la estrategia empresarial y del tipo de actividad de la Compañía. En definitiva, se puede considerar como una de las principales herramientas de diálogo para todos los stakeholders internos y uno de los elementos que mejor define la identidad corporativa, un elemento más que importante que habrá que comunicar y transmitir a los empleados.

Destinatarios: Público interno.

Recursos:

✓ Humanos:

Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales.

Profesional del área de Prensa.

Diseñador gráfico.

✓ Económicos: flyers y folletería a cargo de los directivos.

✓ Técnicos: programa de diseño, gráfica e impresora.

✓ Plazo establecido:

Trabajo Final de Graduación

Preparación	Primera quincena de Agosto 2019
Implementación	Segunda quincena de Agosto 2019
Evaluación	Desde Septiembre hasta Diciembre 2019

- ✓ Presupuesto estimado:

Impresión de flyers en formato papel.	
Pago a la imprenta.	\$ 14.800
Honorarios del diseñador gráfico.	\$ 750

- ✓ Evaluación: Encuestas.

2. Cartelera Interna

Es de suma importancia unificar puertas adentro la identidad visual de la organización y lograr un fácil reconocimiento de las diferentes áreas y servicios de la empresa. Orientación dentro de ella. En nuestro caso, se podrá publicar información institucional, avisos, noticias, convocatorias, imágenes de eventos, compartir información útil para los empleados, entre otros.

Destinatarios: Público interno en general.

Recursos:

- ✓ Humanos:

Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales.

Diseñador gráfico.

- ✓ Económicos: a cargo de los directivos.

- ✓ Técnicos: programas de diseño, imprenta y colocación.

- ✓ Plazo establecido:

Trabajo Final de Graduación

Preparación	Primeras tres semanas de Agosto 2019
Implementación	Todas las semanas de cada mes
Evaluación	Última semana de cada mes

✓ Presupuesto estimado:

Impresiones.	
Pago a la gráfica.	\$ 12.600
Honorarios al diseñador.	\$ 750

✓ Evaluación:

Auditorías de comunicación interna. Evaluación constante mediante encuestas institucionales durante las últimas dos semanas de cada mes (enviadas el día siguiente a dicha actualización). Indagación sobre el clima interno laboral para corregir posibles errores o realizar mejoras.

Programa N° 2: Generación de un ambiente laboral que favorezca la productividad y el trabajo en equipo con la digitalización de procesos de vinculación internos

3. Directorio digital de Servicio

Mantiene informados a cada uno de los empleados de cada departamento sobre las noticias y actualidades recientes de la organización. Soporte gráfico que describe los servicios ofrecidos por cada área.

Destinatarios: Público interno en general.

Recursos:

✓ Humanos:

Trabajo Final de Graduación

Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales.

Profesional del área de Gestión de Prensa.

- ✓ Económicos: a cargo de los directivos.
- ✓ Técnicos: diseñador, PC, impresoras.
- ✓ Plazo establecido:

Preparación	Primera quincena de Agosto 2019
Implementación	2da y 3er semana de Agosto 2019
Evaluación	3er semana de Agosto a última semana de Octubre 2019

- ✓ Presupuesto estimado:

Honorarios por las horas de trabajo del diseñador gráfico.	\$ 1.200
Pagos por el material brindado de la imprenta.	\$ 1.850

- ✓ Evaluación de la táctica:
 - Encuesta institucional.
 - Nivel de satisfacción.

4. Newsletter interna

Esta herramienta de comunicación tiene como principal finalidad, la actualización informativa de forma permanente de los integrantes de la institución entre áreas, transmitiendo los valores y los objetivos organizacionales.

El newsletter es un boletín informativo, el cual se envía a través de correo electrónico, con contenido sobre información que concierne a los empleados; ya sea incorporación de nuevos equipos de venta, paquetes, destinos, promociones, toda información que pueda afectar. El mismo se entrega una vez por semana, a cargo de la alta dirección con una extensión no mayor a 5 páginas, permitiendo complementar la revista institucional (la cual

Trabajo Final de Graduación

mencionamos anteriormente). Es una herramienta fundamental en la comunicación interna, ya que permite actualizar permanentemente y de forma inmediata a los empleados sobre distintos temas que transcurren día a día en la institución, lo que hace más eficiente y transparentes las comunicaciones oficiales. Para seguir informados, los empleados deberán linkear en la pestaña *+info* que los direccionará al *website* de la compañía.

LONDON TRAVEL

TRABAJAMOS DE LO QUE NOS GUSTA

Como siempre, cada dos meses tenemos nuestro evento Family Day, el que nos permite enlazar y fortalecer los vínculos fuera del horario laboral. Estarán invitados todos aquellos que conforman esta gran familia y que día a día la llevan adelante para ser líderes en el rubro. La fecha del evento será el próximo VIERNES 12 de Octubre en el Salón Mediterráneo (9 de julio 3756). Confirmar asistencia con el encargado del área.

SEGUIMOS CON LOS PREMIOS A LOS EQUIPOS DE VENTAS DESTACADOS

¡ATENCIÓN EQUIPO! ¡Estamos duplicando los premios a quienes superen el objetivo mensual de ventas! Desde hace tiempo la compañía viene brindando oportunidades muy provechosas para desarrollarse e incrementar aún más sus ingresos. Buscamos lograr la excelencia tanto en el producto como en el asesoramiento a nuestros clientes, y qué mejor que estos se transmitan mediante experiencias vividas en diferentes puntos del globo terráqueo.. experiencias, anécdotas, emociones.. recuerdos que quedarán por siempre en nuestras memorias. El momento es ahora ¡A TRABAJAR AGENTES!

CUMPLEAÑEROS DEL MES DE OCTUBRE

Felicítamos en su día a nuestros seres queridos:
* Marcelo Gonzalez Villalba (5 de Octubre)
* Mónica Beatriz Rocasalva (22 de Octubre)

NUEVA INCORPORACIÓN EN EL STAFF ON BOARD DE LONDON TRAVEL

En el mes de octubre, le damos la bienvenida a un nuevo compañero que transitará este apasionante camino junto a todos nosotros, su nombre es KEVIN DUMERAUF, encargado del área de Relaciones Públicas e Institucionales de nuestra sucursal. Estará trabajando arduamente para estar a disposición de lo que necesitamos. ¡Démosle la bienvenida al equipo!

Sucursal Olavarría - Belgrano 3222
Seguinos en: @, t, f
www.londontravel.com.ar

Fuente: elaboración propia.

Destinatarios: Público interno en general.

Responsables:

✓ Humanos:

Diseñador gráfico.

Trabajo Final de Graduación

Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales.

Profesional del área de Gestión de Prensa.

- ✓ Económicos: a cargo de los directivos.
- ✓ Técnicos: diseñador gráfico, PC, impresoras.
- ✓ Plazo establecido:

Preparación	Primera quincena de Agosto 2019
Implementación	Segunda semana de cada mes
Evaluación	Última semana de cada mes

- ✓ Presupuesto estimado:

Diseñador gráfico	\$ 650
-------------------	--------

- ✓ Evaluación y seguimiento:

Esta pieza comunicativa será evaluada a través de una encuesta anónima virtual que será enviada junto al propio newsletter cada mes vía correo electrónico.

5. Correo electrónico corporativo con dominio del hosting

Cuentas de e-mail corporativas con un dominio del hosting para correos. Incrementa la difusión interna de actividades a los propios departamentos institucionales. Soporte digital que brinda la organización sobre de las diferentes áreas y servicios.

Destinatarios: Público interno, más precisamente empleados.

Recursos:

- ✓ Humanos:

Coordinador de Relaciones Públicas e Institucionales.

Profesional del equipo de Prensa de London Travel.

Trabajo Final de Graduación

- ✓ Económicos: por cuenta de la alta gerencia.
- ✓ Técnicos: PC con conexión a Internet.
- ✓ Plazo establecido:

Preparación	Primeras tres semanas de Agosto 2019
Implementación	3er y 4ta semana de Agosto 2019
Evaluación	1er semana de Septiembre a última semana de Noviembre 2019

- ✓ Presupuesto estimado:

Instalación del servicio	\$ 0
Los gastos están incluidos dentro del costo de mantenimiento	

- ✓ Evaluación de la táctica: la evaluación de esta herramienta estará determinada por el uso que cada empleado le dé a la misma, se pueden proponer cambios y nuevas opciones que faciliten el uso de esta plataforma.

6. Intranet

Red informática que utiliza la tecnología del protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de la organización. Suele ser interna, en vez de pública como internet, por lo que solo los miembros de esa organización tienen acceso a ella. Promulga los espacios de interacción entre los empleados para mantener informados a todos los integrantes de la institución.

Este tipo de herramienta consiste en una red interna de la organización, donde se difunde distintos tipos de información, tanto aquellas que tienen mucha relevancia como aquellas que no; lo importante de esta táctica es generar un espacio donde los actores de la institución puedan interactuar y estar comunicados de manera constante e inmediata, generando menos distorsión en la comunicación, permitiendo unificar los pensamientos

Trabajo Final de Graduación

para cumplimentar los objetivos con ideas compartidas. Se engloba en el término de la gestión empresarial *ERP* la cual hace mención a la planificación de recursos empresariales (Enterprise Resources Planning).

El contar con una intranet propia tiene varios beneficios:

- Capacidad de compartir recursos y posibilidad de conexión a Internet (acceso a la información de la red y a sus posibilidades comunicativas)
- Servicios de almacenamiento de información, espacios de disco virtual en el que los empleados pueden acceder para obtener información o recuperar información.
- Servicio de e-mail, que puede incluir diversas funcionalidades (buzón de correo electrónico, servicio de web mail, servicio de mensajería instantánea).
- Foros, canales bidireccionales de comunicación entre los miembros de la institución, que permiten el intercambio de opiniones, experiencias, etc.

Destinatarios: Público interno.

Recursos:

✓ Humanos:

Encargado del área de sistemas.

Coordinador de Relaciones Públicas e Institucionales.

✓ Económicos: por cuenta de los directivos.

✓ Técnicos: PC con óptima conexión a Internet. La instalación del servicio será tarea del área de sistemas al igual que el mantenimiento del mismo. Los responsables del correcto uso de la intranet son los encargados del área tanto de relaciones institucionales como de recursos humanos, ya que tienen que motivar el uso adecuado de esta herramienta para generar resultados favorables.

✓ Plazo establecido:

Trabajo Final de Graduación

Preparación	Primera semana de Agosto 2019
Implementación	2da y 3er semana de cada mes
Evaluación	Última semana de cada mes

✓ Presupuesto estimado:

Instalación de Intranet	\$ 8.350
Mantenimiento	\$ 0
Mano de obra del técnico	\$ 2.200

✓ Evaluación y seguimiento:

La evaluación de esta herramienta estará determinada por el uso que cada empleado le dé a la misma, además de contar con un buzón de sugerencias virtual en el cual se pueden proponer cambios y nuevos usos para la intranet.

7. Buzón de Sugerencias o Buenas Ideas

Mejora la comunicación ascendente para generar mejor comunicación y bidireccionalidad en este canal mediante ideas pertinentes y creativas.

El buzón de sugerencias es una herramienta de comunicación interna que, mediante el incentivo de participación acompañado de premios económicos semanales para los empleados, permite conocer las inquietudes del personal de base para con los jerarquizados, esta herramienta permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia a través del canal de comunicación ascendente. Es importante que el buzón de sugerencias esté adaptado a la cultura organizacional de London Travel, ya que debe adaptarse a las necesidades de los empleados, el objetivo que tendrá, el espacio físico donde se ubica, la manera de procesar las respuestas y la evaluación de la herramienta.

Trabajo Final de Graduación

Destinatarios: Público interno. Empleados y directivos.

Recursos:

✓ Humanos:

Responsable de diseño y confección del buzón de sugerencias, procesamiento de respuestas y evaluación a cargo de:

Encargado de recursos humanos.

Coordinador de Relaciones Públicas e Institucionales.

✓ Económicos: por cuenta de los directivos.

✓ Técnicos: Encargado del diseño y confección del buzón de sugerencias.

✓ Plazo establecido:

Preparación	Primera quincena de Agosto 2019
Implementación	Todo el semestre. De Agosto a Diciembre 2019
Evaluación	Última semana de cada mes

✓ Presupuesto estimado:

Diseño del buzón de sugerencias	\$ 450
Mantenimiento	\$ 0

✓ Evaluación y seguimiento:

La evaluación estará dada por el uso que se le da al buzón de sugerencias, ya que de no utilizarse de manera efectiva no permite generar una apertura al canal de comunicación ascendente. A través del mismo buzón los empleados puedan expresar sus inquietudes y proponer ideas para cambios y mejoría de esta herramienta.

Trabajo Final de Graduación

8. Motivos y momentos

Durante el mes de Junio y primera quincena de Julio se organizará un evento diurno de formato *dress code: casual chic & elegant sport* llevado a cabo por los encargados de cada área y los directivos de la compañía para compartir una celebración de los acontecimientos de ese período, siendo los mismos tanto de características personales, como laborales individuales o grupales, años de antigüedad, cumpleaños, nacimientos, logros laborales, promociones, objetivos de ventas, éxitos de programas, etc. El mismo será llevado a cabo en los horarios de 18:00 a 00:30hs y evaluado la segunda quincena del mes de Julio.

Destinatarios: Todos los empleados de London Travel con base en las oficinas y aquellos que, trabajando fuera, tengan “motivos” individuales o por equipos para estar presentes y compartir.

Recursos:

- ✓ Humanos: Asistentes de las divisiones, para contratar un servicio de catering y organización de la reserva de la sala auditorio para tal evento. Responsable de Comunicación a cargo, para los anuncios e imágenes alusivas a los acontecimientos. Responsable para instalaciones de pantalla y sonido.
- ✓ Económicos: para la contratación de los Servicios de Catering.
- ✓ Plazo establecido:

Preparación	2da quincena de Mayo
Implementación	Durante todo el mes de Junio y 1ra quincena de Julio
Evaluación	2da quincena de Julio

- ✓ Presupuesto estimado:

Trabajo Final de Graduación

Servicio completo de Catering	\$ 68.900
Bebidas	\$ 19.400
Alquiler de salón	\$ 18.000
Ambientación	\$ 14.200
Personal en general	\$ 14.000
Sonido e iluminación	\$ 9.700
Habilitaciones y trámites	\$ 4.400

- ✓ Evaluación y seguimiento: La asistencia debe ser opcional, así como la participación de las experiencias individuales que se deseen compartir en el evento. Existiendo la posibilidad de almorzar sin participar, ya que el salón contratado ofrece su servicio de manera habitual. Se contabilizarán los asistentes y se guardará registro del número de experiencias compartidas voluntariamente en cada instancia.

9. Saluciones

Fortalecer el vínculo entre el empleado y la institución. Es importante mantener un vínculo activo con los empleados, no solo es necesario enviar información y comunicarse por asuntos laborales, las saluciones son un refuerzo de comunicación que permite llegar más allá de lo netamente laboral. Por lo que es de suma importancia saludar a nuestros empleados y agasajarlos con regalos en épocas especiales como los cumpleaños, navidad y fiestas de fin de año.



Tarjeta de navidad y fin de año.



Tarjeta de cumpleaños.

Trabajo Final de Graduación

Fuente: elaboración propia.

Destinatarios: Público interno y familiares.

Recursos:

✓ Humanos:

Diseñador gráfico e imprenta de confianza.

Coordinador de Relaciones Públicas e Institucionales.

✓ Económicos: por cuenta de los directivos.

✓ Técnicos:

Programación de imagen y diseño de flyers.

Resma de hojas. Impresoras.

El área de relaciones institucionales está a cargo de realizar el pedido de los diseños de las tarjetas y distribución de las mismas a los empleados de la institución.

✓ Plazo establecido:

Preparación	Primera semana de cada mes acompañado de la revisión de fechas especiales como cumpleaños, aniversarios o Fiestas de Fin de Año.
Implementación	Durante todo el mes, dependiendo la ocasión.
Evaluación	Última semana de cada mes

✓ Presupuesto estimado:

Trabajo Final de Graduación

Diseñador gráfico	\$ 300
Impresión de tarjetas	\$ 350
Presente / Souvenir	\$ 200

✓ Evaluación y seguimiento:

La evaluación de las tarjetas se efectuara a través de una pequeña encuesta que se enviara junto a las tarjetas, las mismas son anónimas.

Programa N°3: Relaciones humanas

10. Cursos de Coaching organizacional

Promueve el cumplimiento de metas y desarrollo de habilidades específicas dentro de la organización. Durante el mes de Septiembre y Octubre se dictarán cursos matutinos de no más de 3 horas cada uno con temáticas muy marcadas entre sí, a cargo de los directivos de London Travel en conjunto con profesionales en la materia de oratoria, motivación empresarial y mindset, como así también la narración de historias de vida y superación personal, que sirvan para acompañar, instruir y entrenar a un grupo de empleados para su óptimo desarrollo en conjunto con dinámicas enfocadas de forma individual y/o grupal como así también en lo personal y/o laboral.

Destinatarios: Empleados y encargados de área.

Recursos:

✓ Humanos:

Coordinador de Relaciones Públicas.

Profesional de Coaching empresarial.

Directivos y entrenadores académicos de Coaching.

Trabajo Final de Graduación

Personal acorde al evento.

✓ Económicos: a cargo de los directivos de London Travel.

✓ Técnicos:

Sala de reuniones de la organización.

PC, proyector, sonido e iluminación.

Servicio de Catering.

Material gráfico, brochure.

✓ Plazo establecido:

Preparación	Durante todo el mes de Agosto 2019
Implementación	Durante todo el mes de Septiembre y Octubre de 2019
Evaluación	Última semana de Septiembre y Octubre de 2019

✓ Presupuesto estimado:

Honorarios del disertador.	\$ 1.500
Pagos a la empresa de catering.	\$ 2.630
Pagos al personal encargado del sonido e iluminación.	\$ 800

✓ Evaluación de la táctica:

Se analizará el impacto la última semana de Septiembre y Octubre entre todas las personas que asistan. Formularios de inscripción. Encuestas indoor.

11. Family Day

Vincula a los empleados y sus familias con London Travel de una forma distinta a la puramente laboral, aumentando la autoimagen de la institución y fortaleciendo la cultura organizacional.

Trabajo Final de Graduación

Este programa moderno consiste en la organización de un evento temático en especial a repetirse la segunda semana de Agosto, Octubre y Diciembre respectivamente en los horarios de 10:00hs a 18:00hs, en el cual participen no solos los integrantes de la empresa, sino también sus familias, tanto esposos o esposas como sus hijos. La lógica del evento es involucrar a las personas del entorno familiar del empleado para lograr nuevos lazos, nuevas formas de vinculación que excedan lo netamente institucional, esto permite desarrollar la fidelización de los empleados y sus familias a la organización y generar un clima laboral aún más agradable que permita aumentar la autoimagen de la empresa directamente. Además, pensando siempre en los más pequeños, el lugar dispondrá de guardería y personal acorde para tratar con niños desde muy temprana edad para que también disfruten, en compañía de maestras, de actividades recreativas con juegos acordes a su edad. Este evento está acompañado siempre de un pequeño catering que corre por cuenta de la compañía, las actividades son “out doors” (puertas afuera) y tanto empleados como familiares son participes de las mismas, creando un clima recreativo y de relajación, que a su vez fortalece los vínculos.

Destinatarios: Directivos, empleados y sus respectivas familias.

Recursos:

✓ Humanos:

Coordinador de Relaciones Públicas.

Encargado de recursos humanos.

Personal acorde al evento.

✓ Económicos: a cargo de los directivos de London Travel.

✓ Técnicos:

Lugar de encuentro, puede ser techado o al aire libre.

Notebook, adaptadores y cables USB.

DJ. Ambientación. Sonido e iluminación.

Servicio de Catering.

Material gráfico, banners. Reconocimiento visual.

Trabajo Final de Graduación

Además, para la organización se contrata una institución especialista en realizar este tipo de eventos, a su vez los encargados de relaciones institucionales estarán trabajando en conjunto con dicha institución para que las jornadas realizadas sean exitosas.

✓ Plazo establecido:

Preparación. Organización y contratación de elementos para el evento	Primera semana de Agosto 2019
	Primera semana de Octubre 2019
	Primera semana de Diciembre 2019
Implementación	Segunda semana de cada uno de los meses mencionados (Agosto, Octubre y Diciembre 2019)
Evaluación	Tercer semana de los meses mencionados

✓ Presupuesto estimado:

Reserva / alquiler del lugar	\$ 3.400
Contratación de elementos para el evento	\$ 2.150
Contratación del servicio de Catering	\$ 5.690
Personal acorde al evento	\$ 2.700

✓ Evaluación y seguimiento:

Para evaluar el evento de *Family Day*, se tendrán en cuenta la asistencia tanto de los directivos y empleados como de sus respectivas familias, y además se entregará una encuesta anónima junto con unas palabras de agradecimiento por la asistencia al evento. Esto no sólo nos permitirá analizar las apreciaciones de cada uno, sino que también nos servirá para quedar atentos y cordiales frente a las familias de cada uno de los empleados que componen London Travel Olavarría.

12. Legado London Travel

Descripción: Inspirada en el libro *Legado: 15 lecciones de liderazgo* de James Kerr, se diseña una táctica que vincula conceptos de liderazgo y trabajo en equipo entendiendo que se hayan en consonancia con los valores y la cultura con los que se identifica la organización y quiere comunicar entre sus miembros. Aquello que los All Blacks (equipo de Rugby Neozelandés) han probado exitosamente, y es que, para construir un alineamiento cultural como equipo de alto rendimiento, deben prevalecer los valores, establecidos y bien conocidos, basados en el carácter de cada individuo más que en el mero talento.



Serán elegidos 10 conceptos o lecciones que representarán este anhelo organizacional:

Propósito (preguntar y saber por qué)

Responsabilidad (cada uno da lo máximo)

Carácter (valores principales: humildad, pertenencia y pensamiento crítico)

Adaptación (para enfrentar el cambio constante)

Sacrificio (a qué se está dispuesto)

Presión (saber trabajar en momentos de presión)

Preparación (trabajar duro para ganar)

Trabajo Final de Graduación

Aprendizaje y Trabajo en equipo o whanau (todos aprenden, no hay maestros)

Expectativas (aspirar a grandes cosas)

Whakapapa (ser un buen antepasado de quienes vendrán) .

Por mes serán elegidos distintos miembros de cada área de la sucursal, para que puedan reconocer el valor o lección en cuestión ese mes, de algún miembro de las mismas. El responsable de comunicaciones los contactará para transmitirles la idea y proporcionarles la información más relevante de cada lección que se quiere destacar. El video será tomado con un celular, de modo de tener poco peso y su duración máxima será de un minuto. Dichos videos serán publicados en la Intranet de la compañía a lo largo de todo el mes de vigencia. Los ganadores de los reconocimientos recibirán el libro como obsequio. Se realizará cartelera alusiva mensualmente en forma de banners físicos y digitales para difusión. Se realizará el diseño e impresión de Banners, para cada una de las áreas de London Travel. Y su formato digital que será seccionado mensualmente según la lección vigente.

Destinatarios: Todos los miembros del público interno de la empresa.

Recursos:

- ✓ Humanos: Responsable del equipo de Comunicaciones, para dar soporte en la convocatoria y efectiva grabación de los videos en condiciones de ser subido a las plataformas.
- ✓ Económicos: para comprar los libros y para diseño y realización de la gráfica.
- ✓ Plazo establecido:

Preparación	Durante todo el mes de Marzo
Implementación	Durante todo el mes de Abril
Evaluación	1ra quincena de Mayo

- ✓ Presupuesto estimado:

Trabajo Final de Graduación

Honorarios de los oradores	\$ 35.000
Materiales	\$ 9.500
Alquiler de salón	\$ 16.000
Diseño e impresión de banners	\$ 14.000
Refrigerio / Break	\$ 26.000
Personal	\$ 8.200

✓ Evaluación y seguimiento:

Se evaluarán los comentarios y vistas de los distintos videos, tanto en los canales oficiales de London Travel como en la Intranet, realizando una comparación mes a mes para chequear la favorabilidad y adhesión hacia la táctica. Del mismo modo, serán recabados y consolidados en un reporte los comentarios que se reciban acerca de la misma por canales informales. El mismo será confeccionado y entregado al Director de Comunicaciones al finalizar la táctica, por el responsable del área a cargo de la misma.

13. Liderando el PODER

Propicia las comunicaciones de los líderes que ayuden a inspirar y motivar a los empleados de todas las áreas. Impulsar la utilización de medios de comunicación ascendente y espacios de interacción para facilitar la integración y alineación entre los distintos departamentos de la organización.

Descripción: Se conformará un equipo de 40 personas integrado por representantes de todas las funciones y niveles de los distintos departamentos de la compañía, que sean considerados líderes formales e informales, por pares y superiores. Estará enfocado en repensar e impulsar la cultura, juntos. Se llevará adelante un taller en el cual los participantes trabajarán sobre dos afiches grandes pegados en la pared de la sala. En uno volcarán, a partir de una actividad creativa grupal, imágenes, palabras, sensaciones, frases, entre otras, respecto de lo que consideran que caracteriza a la Cultura Actual: *¿Cómo estamos?* Y en el otro respecto de la Cultura Deseada: *¿Cómo queremos estar?* Dicho taller

Trabajo Final de Graduación

será facilitado y moderado por los responsables del departamento de comunicación. Luego de la realización de ambos afiches se llevará adelante una discusión acerca del producto obtenido y de la experiencia en general. Se extraerán los principales hallazgos que surjan como planes de acción. Este equipo será luego el equipo de “primerizo” para encender y contagiar el espíritu cultural al que se aspira. Sea a través de sus áreas de injerencia laboral o de su participación en canales informales de relaciones interpersonales. Contagiando al resto del público interno de la necesidad de llevar a la organización a un nivel superior en relación a su cultura.

Destinatarios: Equipo integrado por representantes de todas las funciones y niveles de la sucursal.

Recursos:

Humanos: Responsables de Comunicación.

Asistente para reserva y acondicionamiento de la sala.

Económicos: para la compra de materiales.

Plazo establecido:

Preparación	2da quincena de Febrero
Implementación	Durante todo el mes de Marzo
Evaluación	1ra quincena de Abril

Presupuesto establecido:

Alquiler de salón	\$ 16.000
Gastos de librería	\$ 2.200
Refrigerio / Break	\$ 12.800
Sonido e iluminación	\$ 8.700

Evaluación y seguimiento:

Trabajo Final de Graduación

Se realizará un reporte que incluya fotografías de ambos afiches y un detalle de los comentarios y principales hallazgos detectados. De igual manera se evaluará el nivel de participación y opiniones vertidas respecto de la actividad por parte de los distintos participantes.

14. **¡Postulate! Becas de estudio y capacitación para empleados**

Se solicitará a Recursos Humanos la calendarización de los cursos de capacitación internos, disponibles para los empleados que se postulen. Del mismo modo se realizará la invitación para la postulación a becas de estudios, que estén relacionadas con las habilidades y actividades vinculadas a los postulantes y sus planes de carrera. El área de Recursos Humanos de la sucursal en el momento de la consolidación de las evaluaciones de desempeño y retroalimentación de las distintas áreas en relación a los candidatos, seleccionarán a los ganadores quienes comenzarán con la currícula del año siguiente al presente plan. La cantidad de ganadores estará sujeta al tipo y costo de las distintas capacitaciones, en relación cruzada con la prioridad que se otorgue a los distintos postulantes,

Destinatarios: Todo el público interno de London Travel que se muestre interesado.

Recursos:

Humanos: Responsable de Comunicaciones que convoque al equipo de Recursos humanos con quienes llevará adelante la actividad.

Económicos: para el otorgamiento de las becas a los ganadores.

Plazo establecido:

Preparación	Durante todo el mes de Enero
Implementación	Durante todo el mes de Febrero
Evaluación	1ra quincena de Marzo

Trabajo Final de Graduación

Presupuesto estimado:

Valor de la Beca individual	\$ 60.000
Total de empleados beneficiados (10)	\$ 600.000

Evaluación y seguimiento: Será evaluada la táctica en relación a la cantidad de postulantes, así como la diversidad de roles, áreas y divisiones interesadas.

15. Evento de fin de temporada

La lógica de este evento festivo es comunicar los objetivos y logros alcanzados durante el transcurso del año compartido, permitiendo aumentar el sentido de pertenencia de los empleados para con la organización.

Cada año que concluye es importante remarcar los objetivos alcanzados y señalar las causas de por qué no se han alcanzado otros, resaltar siempre los logros y realizar una crítica constructiva que permita lograr un crecimiento efectivo no sólo individual sino también de toda la organización. Es por eso que es indispensable, aprovechando el clima festivo de Navidad & Año Nuevo, la realización de un evento nocturno en la tercera semana de Diciembre que cierre el año laboral donde poder comunicar lo anteriormente expuesto, y además poder disfrutar de un grato momento entre los integrantes de la institución para despedir el año y prepararse para afrontar el próximo. Este encuentro se realizará en los horarios de 20:00 (apertura) a 05:00am (cierre) acompañado de una amplia carta gourmet, musicalización, pantallas interactivas, personal de prevención, mozos y por supuesto un “speech” por parte de los principales directivos que se ajuste a las circunstancias, entregando premios y reconocimientos, comunicando logros y objetivos obtenidos, realizando una crítica y balance del año pero también transmitiendo felicidad y conformidad; todo esto acompañado de un completo catering y brindis para despedir el año. Para los más pequeños, el lugar dispondrá de un salón en paralelo con guardería, personal idóneo para tratar con menores, paredes acústicas ideales para que los niños de muy temprana edad que no se vean afectados por el ruido del salón principal y demás amenities para que se sientan cómodos y entretenidos durante el lapso que dure el evento.

Trabajo Final de Graduación

Destinatarios: Todo el personal que conforma London Travel Olavarría.

Recursos:

✓ Humanos:

Coordinador de Relaciones Públicas.

Encargado de recursos humanos.

Diseñador gráfico.

Personal acorde al evento.

✓ Económicos: a cargo de los directivos de London Travel.

✓ Técnicos:

Salón de fiestas, puede ser techado o al aire libre.

Notebook, adaptadores y cables USB.

DJ. Ambientación. Sonido e iluminación.

Servicio de Catering. Mozos.

Material gráfico, banners. Reconocimiento visual.

La organización del evento y contratación del catering está a cargo del área de relaciones institucionales en conjunto con el área de recursos humanos para enviar las respectivas invitaciones, confirmar asistencia y lograr la convocatoria de los empleados al evento. A su vez los directivos de alta gerencia están encargados de realizar el “speech” de fin de año.

Trabajo Final de Graduación



Fuente: elaboración propia.

✓ Plazo establecido:

Preparación. Diseño de invitación de las tarjetas.	Primera semana de Diciembre 2019
Organización y contratación del personal, servicio de catering y demás elementos.	Segunda semana de Diciembre 2019
Distribución de las tarjetas de invitación. Confirmación de asistencia.	Segunda semana de Diciembre 2019
Implementación	Tercera semana de Diciembre 2019
Evaluación	Última semana del año

✓ Presupuesto estimado:

Trabajo Final de Graduación

Honorarios del diseñador gráfico	\$ 800
Impresión de las tarjetas de invitación	\$ 3.950
Distribución de las tarjetas de invitación	\$ 0
Alquiler de salón	\$ 22.000
Ambientación	\$ 12.000
Organización y contratación de Personal	\$ 54.250
Proyectores. Sonido e iluminación	\$ 14.800
Servicio de Catering c/bebidas	\$ 184.700

✓ Evaluación y seguimiento:

El evento será evaluado en base a su convocatoria, y con una encuesta virtual enviada a través del correo electrónico que permita mejorar año tras año el cometido.

Además, buscamos coordinar e integrar todos los recursos existentes dentro de la organización para lograr:

- * Óptimo clima laboral.
- * Mejorar la comunicación interna.
- * Lograr la integración entre las distintas áreas.
- * Afianzar el espíritu de pertenencia a la organización.

Este seguimiento para la Compañía LONDON TRAVEL debe ser corroborado, analizado y discutido semanalmente para con todo personal de la empresa.

Los empleados son la columna vertebral de la empresa; por este motivo, buscamos a través de este informe establecer buenas relaciones y darles la confianza necesaria para que se sientan cómodos y motivados de trabajar en London Travel; en base a esto, también brindaremos:

- * Bonificación por ventas.

Trabajo Final de Graduación

- * Reconocimientos (empleado del mes, premios económicos, viajes, etc).

Además, debemos realizar un análisis y posterior reflexión de forma constante dentro de cada departamento como así también de la empresa en general; sobre el feedback que poseen los empleados para con sus pares. Establecer si las relaciones internas propias de la organización fueron las más adecuadas y, en concreto, ver y analizar si el componente simbólico es el que más se adecua para la misión y los fines que la compañía **LONDON TRAVEL** pretende alcanzar, lograr un óptimo clima de trabajo en equipo.



Trabajo Final de Graduación

Presupuesto general del plan 2019

Presupuesto General del Plan (2019)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL	PROGRAMA
Programa N° 1														\$ 28.900
1. House Organ														
Pago a la imprenta. Impresiones.								\$ 2.960	\$ 2.960	\$ 2.960	\$ 2.960	\$ 2.960	\$ 14.800	\$ 19.550
Honorarios del diseñador gráfico								\$ 750					\$ 750	
2. Cartelera interna														
Pago a la imprenta. Impresiones.								\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 12.600	\$ 13.350
Honorarios del diseñador gráfico								\$ 750					\$ 750	
Programa N° 2														\$ 164.150
3. Directorio digital de servicio														
Honorarios del diseñador gráfico								\$ 400	\$ 400	\$ 400			\$ 1.200	\$ 3.000
Pago material brindado de la imprenta								\$ 1.850					\$ 1.850	
4. Newsletter interna														
Honorarios del diseñador gráfico								\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 650	\$ 650
5. Correo corporativo / hosting														
Gastos de mantenimiento incluidos									\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 0	\$ 0
6. Intranet														
Instalación de Internet								\$ 8.350					\$ 8.350	
Mantenimiento								\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.550
Mano de obra. Técnicos.								\$ 2.200					\$ 2.200	
7. Buzón de sugerencias														
Diseño del buzón								\$ 450					\$ 450	\$ 450
8. Motivos y momentos														
Servicio de Catering						\$ 68.900							\$ 68.900	
Bebidas						\$ 19.400							\$ 19.400	
Alquiler de salón				\$ 18.000									\$ 18.000	
Ambientación					\$ 14.200								\$ 14.200	
Personal general					\$ 14.000								\$ 14.000	\$ 148.600
Sonido e iluminación					\$ 9.700								\$ 9.700	
Habilitaciones y trámites					\$ 4.400								\$ 4.400	
9. Salutations														
Honorarios del diseñador gráfico								\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 300	
Impresión de tarjetas de invitación								\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 350	\$ 650
Presente. Souvenir								\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 200	
Programa N° 3														\$ 1.039.770
10. Curso de Coaching Organizacional														
Honorarios del diseñador									\$ 750	\$ 750			\$ 1.500	
Empresa de catering									\$ 1.315	\$ 1.315			\$ 2.630	\$ 4.930
Personal de sonido e iluminación									\$ 400	\$ 400			\$ 800	
11. Family Day														
Reserva / alquiler del lugar								\$ 1.200		\$ 1.100		\$ 1.100	\$ 3.400	
Contratación de elementos varios								\$ 720		\$ 720		\$ 710	\$ 2.150	\$ 13.940
Servicio de catering								\$ 1.890	\$ 1.890			\$ 1.910	\$ 5.690	
Personal acorde al evento								\$ 900	\$ 900			\$ 900	\$ 2.700	
12. Legado London Travel														
Honorarios del disertador			\$ 35.000										\$ 35.000	
Materiales			\$ 9.500										\$ 9.500	
Alquiler de salón			\$ 16.000										\$ 16.000	\$ 108.700
Diseño e impresión de banners			\$ 14.000										\$ 14.000	
Refrigerio / Break				\$ 26.000									\$ 26.000	
Personal				\$ 8.200									\$ 8.200	
13. Lideranto el PODER														
Alquiler de salón		\$ 16.000											\$ 16.000	
Gastos de librería		\$ 2.200											\$ 2.200	\$ 39.700
Refrigerio / Break			\$ 12.800										\$ 12.800	
Sonido e iluminación			\$ 8.700										\$ 8.700	
14. ¡Postulate! Becas y capacitaciones														
Valor de la Beca individual (\$60.000)														\$ 600.000
Valor total de las Becas otorgadas (10)		\$ 600.000											\$ 600.000	
15. Evento fin de temporada														
Honorarios del diseñador gráfico												\$ 800	\$ 800	
Impresión de tarjetas de invitación												\$ 3.950	\$ 3.950	
Distribución de las tarjetas												\$ 0	\$ 0	
Reserva / alquiler de salón de eventos												\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 292.500
Ambientación												\$ 12.000	\$ 12.000	
Contratación de Personal en general												\$ 54.250	\$ 54.250	
Proyector. Sonido e iluminación												\$ 14.800	\$ 14.800	
Servicio de catering c/bebidas												\$ 184.700	\$ 184.700	
Pago mensual Mail Chimp (proveedor)	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 6.600	\$ 6.600
HONORARIOS COORDINADOR DE RPI	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 48.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 48.000	\$ 416.000	\$ 416.000
Total mensual	\$ 32.350	\$ 650.750	\$ 1.28.550	\$ 66.750	\$ 54.950	\$ 174.750	\$ 32.550	\$ 57.790	\$ 41.195	\$ 45.805	\$ 38.930	\$ 351.450	\$ 1.675.420	\$ 1.675.420
TOTAL FINAL														\$ 1.675.420.-

Fuente: elaboración propia.

Trabajo Final de Graduación

Evaluación global del Plan

Al elaborar el Plan para la Compañía London Travel, en cada táctica se contempló el mecanismo por el cual se procederá a la evaluación concreta de las mismas. De este modo se pretende ir avanzando de manera de contar con instancias en las cuales revisar y realizar los ajustes o modificaciones necesarias. Este hecho persigue el objetivo de estar atentos a no correr riesgos por mala ejecución o incorrecta implementación eventual, que no resulten detectadas a tiempo. La base del plan propuesto para la compañía London Travel es la flexibilidad y adaptabilidad constantes, según pueda requerirse como resultado de ir escuchando al individuo en las diversas instancias evaluativas, mecanismo de aprendizaje e información clave para el desempeño de un relacionista público. La organización y cronograma de actividades, se establece teniendo en cuenta el momento de la asignación global del presupuesto de las tres divisiones, la calendarización contempla una complejidad gradual e incremental de modo que la experiencia de las primeras tácticas vaya dando sostén para la realización de las subsiguientes, en un marco de seguridad más controlado y en un permanente ascenso a niveles de mayor eficiencia y superación contantes con el objetivo de llegar al último mes del corriente año en óptimas condiciones. Los directivos y gerentes de la Compañía London Travel llevarán el liderazgo del proceso, planificando, dirigiendo y controlando toda la ejecución del mismo. De este modo serán quienes ofrezcan una mirada abarcadora al concebir una conclusión y evaluación del mismo. Se gestionará la realización de la Encuesta Comunicación Interna y cultura organizacional 2019, (mismo instrumento provisto que el que se aplicó en el diagnóstico) de manera que proporcione los datos para contrastar las opiniones, con aquellas dadas al momento de inicio del plan. El foco estará en aquello que los objetivos del plan pretendieron mejorar y optimizar, como las comunicaciones de los líderes que ayuden a inspirar y motivar a los empleados de todas las áreas de la sucursal, existencia de más canales formales de comunicación, medios de comunicación ascendente y espacios de interacción para minimizar la existencia de los rumores, facilitar la integración y alineación entre las distintas divisiones de la organización. Todo con un mayor espíritu de equipo, colaborativo y sinérgico entre las áreas de trabajo. Por último, como una medida global que brinde información acerca del resultado de la planificación de la gestión de la

Trabajo Final de Graduación

comunicación interna de London Travel Agency, se realizará un análisis en el cual se detallan los resultados de las distintas tácticas, de manera de conocer el nivel de cumplimiento en función del/los objetivo/s que perseguían, pudiendo ser total, parcial o nulo. Dentro del mismo análisis el cual tendrá la forma de informe escrito (grilla) se incluirán aquellos hallazgos que surjan de la implementación del plan y sean considerados relevantes.

Según lo analizado en este Informe para la Compañía London Travel, se busca la razón de ser de una persona, equipo y empresa, logrando de esta forma el sentido de pertenencia de cada uno de los que integran LONDON TRAVEL, siguiendo el propósito general de la organización. Se persigue puertas adentro el concepto de seriedad, cumplimiento y responsabilidad siendo éstos los pilares fundamentales de cada área para con la empresa. La necesidad de comunicación es muy sentida por los empleados de la organización, ya que al final **ser informado acaba siendo sinónimo de ser considerado.**

En conclusión, deben tener muy presente que los empleados son el capital más importante, el capital humano, sin importar su cargo, deben sentirse identificados como en este grato tiempo de convivencia que juntos nos tocó compartir, logrando un sentido de pertenencia para que den lo mejor de sí mismos, optimizar sus relaciones, afianzar una buena comunicación asertiva, motivar los vínculos y lograr la integración de cada una de las áreas y sectores que conforman esta gran Compañía llamada **LONDON TRAVEL AGENCY.**

Trabajo Final de Graduación

Objetivos del Plan	Tácticas	Nivel de logro	Hallazgos relev.	Consideraciones
Promover el diálogo y relacionamiento entre los diversos públicos internos de la organización p/minimizar la producción de rumores en la organización.	Programa N° 1 COMUNICACIÓN INTERNA VISUAL EFICIENTE			
Impulsar la utilización de medios de comunicación p/ facilitar la interacción e integración de las distintas áreas de la organización.	Programa N° 1 COMUNICACIÓN INTERNA VISUAL EFICIENTE			
Estimular la realización de actividades conjuntas entre los públicos p/promover un clima colaborativo e/todos.	Programa N° 3 RELACIONES HUMANAS			
Propiciar las comunicaciones de los directivos que ayuden a inspirar y motivar a los empleados de cada área.	Programa N° 2 COMUNICACIÓN INTERNA Y SU USO 2.0			

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones finales y recomendaciones profesionales

En el contexto actual, sumamente desafiante, los cambios y replanteos de la vida organizacional, son moneda corriente. Las organizaciones se enfrentan cotidianamente a movimientos profundos, adquisiciones y/o fusiones a escala local, virajes o retirada de determinados negocios. Esto las insta a repensarse y adaptarse permanentemente en términos de su identidad, su filosofía y, por ende, su cultura. Toda su humanidad debe mirarse hacia el interior que la conforma, y este interior es sencillamente su público interno. Es preciso que comprenda que esa mirada debe centrarse en la manera en que se comunica y se relaciona con sus integrantes, para mantener viva la cultura que se transforma como resultado de esa reflexión. El objetivo del presente Trabajo Final de Graduación tiene por objetivo ubicar a la Comunicación Interna en el centro de todas las miradas posibles, cuando es preciso apoyar una transformación cultural, generar una mirada estratégica y no meramente contemplativa, que activamente potencie el impacto de esta comunicación interna en el cambio cultural. Es imprescindible crear un Plan de Relaciones Públicas e

Trabajo Final de Graduación

Institucionales, para gestionar estratégicamente la comunicación puertas adentro de la compañía London Travel Agency, el cual basará esta propuesta en los resultados de un trabajo de investigación que cristalizará las áreas de oportunidad y mejora, así como de las expectativas y necesidades comunicacionales de este público interno. Un plan que utilizará aquellos canales y mensajes necesarios en cada momento y adecuado a cada necesidad detectada en los públicos. Con la implementación del Plan se brindarán distintas oportunidades para alcanzar el logro de los objetivos que persigue la comunicación interna para apoyar la cultura de la organización. De este modo se estará utilizando la gestión de las relaciones públicas como una herramienta de gestión clave, que contribuye a la competitividad de la organización, haciéndola visible para sus audiencias, a quienes se dirigirá con mensajes adecuados, claros y precisos. Todo esto acompañado de una correcta gestión de relaciones públicas que crearán valor en aspectos intangibles como su imagen y reputación, en este caso enfocándose en su público interno, entendiendo que será luego el que trascienda las puertas de la organización y refleje al exterior la imagen que se haya construido de la organización a partir de esta gestión. Esto habla sin dudas de la relevancia de un desempeño profesional y exitoso de las relaciones públicas para aportar valor a la organización. Un plan que con sus programas apuntará a darle voz a los nuevos líderes directivos que busca la organización, una voz que inspire y motive. Construirá lazos de mayor confianza y colaboración entre los integrantes de las diferentes áreas. Contribuirá a motivar a los empleados, tanto en el reconocimiento por la tarea que realizan como en la posibilidad de crecer y desarrollarse. De esta manera se encontrará un público interno más integrado y alienado a los objetivos de la organización en un clima organizacional que los estimule a seguir en ese camino. En este sentido se sugiere que una los canales de comunicación y participación de los integrantes de la organización, se cuide este hecho como un activo que por intangible que sea no es menos redituable que los del negocio. Es un capital sumamente valioso que de este modo contribuirá, por resonancia con sus objetivos individuales, al logro de los objetivos organizacionales de la sucursal. Deben ser escuchados activamente y teniendo en mente que se trata de mantener la llama del diálogo encendida de manera constante y no sólo en la ocasión de contar con un plan aislado. De la implementación del Plan de Relaciones Públicas e Institucionales se presenta la oportunidad para la organización de detectar en su público interno, una amplia cantidad de

Trabajo Final de Graduación

líderes no visibilizados, de empleados con la capacidad de contagiar entusiasmo y ser portadores de la voz de la organización, hecho tan necesario en momentos en los que todo se trata de comunicar el rumbo, la visión y el propósito. Es por esto que surge como recomendación profesional que todos los líderes formales de la organización, tengan plena conciencia de esta gran posibilidad e internalicen que la comunicación interna no es algo que comienza y termina con un plan, sino que su gestión debe ser parte de la estrategia de la organización, pensada en las mismas ocasiones y ámbitos en los cuales se reflexiona y define la estrategia de negocios que determina el rumbo de la compañía London Travel.

Bibliografía y elementos complementarios.

Asín, A. (2008). Comunicación Interna en la Empresa. Editorial. Mc Graw Hill: México DF.

Avilia Lammertyn, R. (1997). RR.PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora. Editorial Imagen: Buenos Aires.

Castro Zuñeda, C. (1999). Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación interna. Temas Grupo Editorial SRL: Buenos Aires.

Díez Freijeiro, S. (2006). Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa.. Editorial Ideas propias: España.

Formanchuck, A. (2010). Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural. Edición Formanchuck y Asociados: Buenos Aires.

Grunning, James E, Hunt, T. (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Editorial Gestión: Barcelona.

Katz, D. y Kahn, R. (1977). Psicología social de las organizaciones. Editorial Trillas: México.

Klaric, J. (2015). Véndele a la mente, no a la gente: neuroventas: una ciencia nueva para vender más hablando menos (2ª. ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Mercado, S. (2001). Relaciones Públicas Aplicadas: un camino hacia la productividad. Thomson Learning: México.

Pease, A., y Pease B. (2006). El lenguaje del cuerpo (2ª ed.). Barcelona, España: Amat.

Piñuel Raigada, José Luís (1997). Teoría de la comunicación y Gestión de las organizaciones. Editorial Síntesis.: Madrid.

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

Saladrigas, H. (2002) Manual de Relaciones Públicas. Editorial Félix Varela: La Habana.

Trabajo Final de Graduación

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica. Editorial Plaza & Janes: Barcelona.

Teijeiro, C. (2006). Comunicación empresarial responsable. Las organizaciones: Escuelas de cultura. Editorial Temas: Buenos Aires.

Tessi Parisi, M. (2004). Qué hacemos cuando hacemos comunicación interna. Trilogía metodológica de Comunicación Interna: Perú.

Vieytes, R. (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas. Editorial De las ciencias: Buenos Aires.

Wilcox, D. Cameron, G. Xifra, J. (2001). Relaciones Públicas, estrategias internas y tácticas. Addison-Wesley Pearson Education: Madrid.

Papers.

Artículos “Armá tu valija”, “Comunidad smart by London Travel”. London Travel. (2010)

Artículos “La comunicación interna de la organización”. Rodríguez Baptista. (2016)

Artículos “Liderazgo y Comunicación Interna”. Líderes encarcelados en sus propias conversaciones. León S. (2016)

Artículos Online. ABcomunicaciones.com. Proyecciones de la comunicación interna. (2012)

Book y material multimedia “Elige tu propio destino”. London Travel.

Casasnovas, R. (2002). Pilares de la comunicación Interna 360°. Red Inside Online.

Manual de Consultas de London Travel. Ciudad de Olavarría. (2016)

Papers Online. Adeconewsletter.com. Nuevos canales de Comunicación interna. (2014)

Papers Online. Baz Suárez, R. (2017). Publicidad y marketing ya no son suficientes.

Trabajo Final de Graduación

Papers Online. Casanovas, R. (2002). Pilares de la comunicación Interna. Red Inside.

Sitios Web's consultados.

<http://www.londontravel.com.ar>

<https://es.coursera.org>

<http://www.redrrpp.com.ar>

<http://www.rrpp.org.ar>

<https://es.coursera.org/lecture/gestion-marca-producto/>

<https://medium.com/@stellaleonf/liderazgo-y-comunicacion-interna-30465772b8eb>

Social Media. London Travel Agency.

Anexos.

Entrevistas y encuestas 2019.

Observación directa.

Cronograma 2019 – Diagrama de Gantt.

Presupuesto General del Plan.



Trabajo Final de Graduación

Anexo 1: Observación directa.

Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador/ Medios						
Comunicación Interactiva	Mejora	1	1.1. Tema						
			Actualidad de la org.						
			Valores corporativos						
			Recursos Humanos						
			Aspectos Sociales						
			Cuestiones laborales						
			1.2. Nivel y Objetivo						
			Relacional						
			Operativo						
			Motivacional						
			Actitudinal						
			1.3. Vocabulario						
			Formal						
			Informal						
1.4. Canal									
Escrito									
Oral									
Electrónico									

Comunicación Interactiva	Mejora	2	2.1. Fomenta relación interp. De:					
			Productividad					
			Convivencia Institucional					
			2.2. Emisor:					
			Alta dirección					
			Líneas de mando medio					
			Recursos humanos					
			2.3. Flujo:					
			Ascendente					
			Descendente					
			Horizontal					
			2.4. Frecuencia					
			Cotidiana					
			Semanal					
Mensual								
Esporádica								
2.5. Se fomenta Feedback:								
Si								
No								

Identificación	3.1. Identidad visual	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI
	3.2. Valores	SI	SI	SI/NO	SI	NO	SI	SI
	3.3. Nombre de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	3.4. Colores institucionales	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI
	3.5. Información de contacto	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: Entrevistas.

Entrevistas Alta Dirección

- Directivos y socios fundadores
- Gerentes generales
- Directivo de Asesoramiento de Ventas
- Directivo de Recursos Humanos
- Directivo de APTE (Asociación de Padres del Turismo Estudiantil).

Guía de Preguntas.

1. ¿Cuál es su propósito como líder de la Organización?
2. ¿Cuál o cuáles son a su criterio los pilares fundamentales de la Cultura actual de London Travel, que no deben ser modificados?
3. ¿Sobre qué aspectos principales de la cultura actual, la organización aspira a transformarse?
4. ¿En su opinión, qué presunciones, valores o aspectos culturales deben cambiarse o repensarse en la compañía London Travel?
5. ¿Cuáles son los recursos claves para transmitir e implementar el Cambio de Cultura?
6. ¿Cuál es a su criterio el rol de la Comunicación Interna para dar soporte a esta transformación?
7. ¿Cuáles podrían ser las oportunidades de mejora de la Comunicación Interna dentro de la sucursal?
8. ¿Qué nivel de alineación considera que hay entre London Travel y los empleados, en relación a la cultura, estilo de liderazgo y comunicación interna?
9. ¿Qué diferencias cree que existen entre las tres divisiones en esos aspectos?
10. ¿Cómo cree que se podrían aprovechar las áreas de oportunidad en este sentido?

Trabajo Final de Graduación

Guía de Pautas.

- Gerentes de Mandos medios
- Familiares de empleados
- Delegado gremial de Fuerza de Ventas
- Representante de Atención al Cliente – Dirección de Turismo de la Municipalidad de Olavarría.

Guía de pautas para entrevistas semi-estructuradas (preguntas de orientación)

Integración intra e inter equipo ¿Cuáles son los valores con los que considera que más se identifican los miembros de la compañía London Travel? ¿Qué opina del sentido de pertenencia que poseen los equipos, entre sí y con el resto de las áreas? ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo tácticas conjuntas con los otros equipos?

Colaboración ¿Con qué actitudes y conductas definiría la colaboración de los equipos? ¿Cómo califica el nivel de colaboración de la sucursal al llevar adelante acciones conjuntas con otras áreas o entre miembros del mismo equipo?

Compromiso ¿En qué actitudes y comportamientos podría reflejar el nivel de compromiso de los equipos con la compañía London Travel?

Comunicación intra e inter equipos ¿Cuál es la valoración respecto de la información disponible para realizar el trabajo? ¿Poseen mecanismos para retroalimentarse del conocimiento de otros equipos con quienes comparten clientes y/o interés? ¿Cómo describiría la comunicación dentro de las diferentes áreas? ¿Qué lugar ocupa el rumor a su criterio como canal de comunicación en la Organización?

Necesidades ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas en relación a la comunicación, que circula dentro y entre los distintos equipos de las diferentes áreas?

Recomendaciones ¿Cuál o cuáles serían sus recomendaciones para optimizar la comunicación interna entre los distintos equipos y áreas de la sucursal?

Trabajo Final de Graduación

Anexo 3: Encuestas.

Comunicación interna - London Travel Agency		TA	A	N	D	TD
Mensajes Principales	1. En London Travel nos inspiramos en las experiencias de nuestros clientes					
	2. En London Travel el trabajo en equipo está por sobre cualquier individualidad					
	3. Los empleados de London Travel se sienten orgullosos de pertenecer a la Compañía por las experiencias brindadas					
	4. En London Travel se logra un equilibrio entre la vida personal y el desarrollo profesional					
Cultura Organizacional	5. Hay un liderazgo marcado en la Sucursal, independientemente de cada área					
	6. Dentro de cada área, se trabaja con un fuerte sentido de colaboración					
	7. Hay poca sinergia entre las diferentes áreas de la sucursal					
	8. En las distintas áreas, a la hora de tomar decisiones es notorio el poder jerárquico					
	9. Me motiva saber que mi trabajo es valorado dentro de la Compañía					
	10. Considero que la recompensa al valor de mi trabajo es adecuada					
	11. Me siento parte de un equipo que me integra y me hace sentir importante					
	12. Tengo oportunidades de crecer y desarrollarme dentro de la Compañía					

Comunicación Interna	13. Existe la interacción suficiente entre las diferentes áreas de la sucursal					
	14. Los canales formales e informales me mantienen informado de los logros, metas y objetivos de la Compañía.					
	15. La vía de comunicación de una red interna laboral potencia y mejora la comunicación entre las diferentes áreas					
	16. Dentro de la Sucursal existen diferentes medios que obstruyen la posibilidad de captar lo relevante					
	17. Me entero de temas que impactan en mi trabajo diario a través de mis compañeros					
	18. La existencia de rumores afecta negativamente mi áreas de trabajo					
	19. Para minimizar el impacto de los rumores, directivos ofrecen información asertiva y cotidiana en los canales formales					
	20. London Travel provee herramientas y canales que permiten a los empleados compartir información al instante					

Referencias	TA	Totalmente de acuerdo
	A	De acuerdo
	N	Neutro. Imparcial.
	D	En desacuerdo
	TD	Totalmente en desacuerdo