

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

(F.A.F.I)

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**



TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS
ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE
TV CABLE CORAL DE LA CIUDAD DE CALUMA
PROVINCIA DE BOLIVAR**

AUTORAS

**VERONICA ALEXANDRA GUZMAN MENDOZA
EVELIN TATIANA COELLO CONTRERAS**

DIRECTOR DE TESIS

ING. FRANKLIN MORALES REYNA

**LECTOR DE TESIS
ING. JOSE NIVELA ICAZA**

AÑO: 2012

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Declaramos que la presente tesis de grado es de nuestra autoría por lo tanto cedemos los derechos a la Universidad Técnica de Babahoyo para que pueda ser utilizada en la Biblioteca como documento de lectura y consulta.

Verónica Alexandra Guzmán Mendoza
Evelin Tatiana Coello Contreras

DEDICATORIA

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mi, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis tíos, primos, abuelos y amigos.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Verónica Alexandra Guzmán Mendoza

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios.

A mis padres, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica y sobre todo humanista y espiritual. De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento.

A toda mi familia.

A todos mis amigos, amigas y todas aquellas personas que han sido importantes para mí durante todo este tiempo.

A todos mis maestros que aportaron a mi formación. Para quienes me enseñaron más que el saber científico, a quienes me enseñaron a ser lo que no se aprende en salón de clase y a compartir el conocimiento con los demás.

Verónica Alexandra Guzmán Mendoza

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis maestros.

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

.

A mis amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: gracias por haber compartido parte de sus vidas conmigo.

AGRADECIMIENTO

Me gustaría agradecer a Dios por ser quien guía mis pasos por el camino del bien.

A mis padres y hermanos por su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Aprobación del Tutor

Índice general

Introducción

CAPITULO I

1	Marco Contextual e la investigación	10
1.1	Antecedentes	10
1.1.1	Contexto Social	10
1.1.2	Contexto Institucional	11
1.2.	Problema de Investigación	12
1.2.1.	Planteamiento del Problema	12
1.2.2.	Formulación del Problema	14
1.2.3	Subpreguntas	14
1.3.	Delimitación de la Investigación	14
1.4.	Justificación	15
1.5.	Objetivos	15
1.5.1.	Objetivo General	15
1.5.2.	Objetivos Específicos	15

CAPITULO II

2.	Marco Teórico y Conceptual	17
2.1.	Alternativa Teórica	17
2.2.	Hipótesis	45
2.2.1	Hipótesis General	45
2.2.2	Hipótesis Específicas	45
2.3.	Variables	46

2.3.1.	Variable Independiente General	46
2.3.2.	Variable Dependiente General	46
2.4.	Operacionalización de las variables	47
2.5.	Terminología de Uso frecuente	48

CAPITULO III

3.	Metodología de la Investigación	53
3.1	Diseño de la Investigación	53
3.2.	Métodos	54
3.3.	Técnicas e Instrumentos	55
3.4.	Población y Muestra	55
3.5	Organización y Procesamiento de la información	56
3.6	Elaboración de los Lineamientos Alternativos	56
3.7	Proceso Metodológico para la verificación de Hipótesis	56

CAPITULO IV

4.	Presentación e Interpretación de la Información	58
4.1.	Presentación de la Información	58
4.2.	Interpretación de la Información	71

CAPITULO V

5.	Marco Propositivo	73
5.1	Tema	73
5.2.	Desarrollo de la Propuesta	73
5.4.	Conclusiones	94
5.5.	Recomendaciones	95
5.6.	Bibliografía	97

Anexos

INTRODUCCIÓN

La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.

Atrás quedan tiempos en que, ignorándose este aspecto, se funcionó con frecuencia en esquemas de “orden y mando” exclusivamente. Pero, incluso con esta forma de dirigir, sin una buena comunicación vertical y hacia abajo no se obtendrían resultados positivos.

Hoy en día se atiende a criterios de más participación e integración de todos en la empresa. Todos vamos en el mismo barco. Se requiere un capitán, unos oficiales y una marinería.

Toda empresa, para una buena gestión, ha de funcionar con planes y objetivos a lograr. Aplicará, después, todos los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para conseguir alcanzar esos objetivos fijados.

Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá a donde se dirige el barco, la ruta a seguir y que

se espera aporte cada cual. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar.

Es, en consecuencia, evidente que la Dirección ha de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales.

La Dirección debe mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe de utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal.

Despreciar en la realidad esta faceta de la comunicación interna de abajo hacia arriba en los organigramas de la empresa, es despreciar una herramienta siempre de utilidad. El personal, tiene mucho que recibir en cuanto a información y datos, pero también tiene mucho que aportar en información, opiniones y sugerencias de todo tipo.

Así mismo, ha existido durante años una lucha por el reconocimiento del campo comunicacional como un factor que aunque propio del ser humano debe ser enfocado de la forma correcta y también, de la necesidad del manejo del mismo por un profesional que infortunadamente hasta el sol de hoy no ha sido abordado con el respeto y trascendencia que merece.

Es por ello, que la comunicación bien estructurada, planeada y definida cultiva un proceso motivacional que juega un papel

importante en la construcción de un clima organizacional favorable tanto para los individuos que componen el equipo de trabajo como para encarrilar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

CAPITULO I

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Contexto Social

Según autores modernos como Habermas, las comunicaciones y las redes sociales son el futuro del globo y la clave del éxito, aún más en organizaciones dedicadas a la comercialización de productos y servicios en donde la competitividad genera incertidumbre y situaciones complejas en cuanto a clima organizacional y procesos de flujo de información.

El riesgo es aún mayor cuando no existe un diagnóstico y estrategias claras en el manejo de las comunicaciones, así como del movimiento de información registrado en un plan de comunicación en donde se generen acciones claras a nivel interno.

La falta de planeación en torno a la comunicación interna en las organizaciones, genera situaciones de ruido e incertidumbre que terminan causando efectos negativos en la motivación, el sentido de pertenencia y la actitud del capital humano frente a la empresa.

Es conocido que a través de la construcción teórica realizada por psicólogos y comunicadores se ha intentado demostrar la incidencia de la comunicación en las relaciones y en los comportamientos habituales de los trabajadores en las organizaciones.

Un ejemplo de ello, es lo expuesto por el escritor Ken Blanchard (2003) quien por medio de su modelo de liderazgo situacional hace una relación importante entre productividad, instrucción, comunicación y motivación, revelando dentro de sus postulados, cómo las comunicaciones y la instrucción deben ir de la mano en la consecución de unos empleados altamente motivados, así como los procesos que se dan en torno al trabajo en equipo y la sinergia.

1.1.2. Contexto Institucional

En comunicación interna teóricos como el escritor mexicano Gabriel Olamendi han tratado de explicar que la comunicación interna tiene una relación directamente proporcional con las actitudes de los empleados y la motivación; al igual que se han planteado teorías desde la perspectiva psicológica orientadas a proporcionar incentivos y recompensas a los empleados para que éstos desempeñen sus funciones con agrado y efectividad.

Desde la comunicación organizacional es claro que correctas estrategias de comunicación llevan a los trabajadores a crear un vínculo emocional con la empresa, es decir, a construir una identidad corporativa que no es más que sentirse parte de un todo, en este caso, de la organización.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta las herramientas que dentro de la comunicación interna existen para incidir en la motivación, la investigación pretende diseñar un plan de comunicaciones internas para

Tv Cable Coral enfocado principalmente a la motivación de los empleados, claro está, a partir de estrategias sólidas y concretas que de alguna u otra forma mejoren los flujos comunicacionales internos.

Para ello, la idea central del proyecto es observar la situación actual de la comunicación interna de la compañía y verificar su efectividad, para a partir de ellos, proponer un plan de comunicaciones internas direccionado a la motivación de los empleados con el fin de moldear o reestructurar los procesos de comunicación en la organización a través del diseño de ciertas acciones que permitan una adecuada instrucción, flujo de información interno y buenos índices de motivación reflejados finalmente en la productividad del personal de la organización.

1.2. Problema de Investigación

1.2.1. Planteamiento del Problema

Es necesario hacer entender a las organizaciones que es imperiosa la necesidad de creación de un Departamento de Comunicaciones o en su defecto, de gestionar un plan estratégico de comunicaciones sustentando en unas estrategias comunicacionales planeadas y ejecutadas acertadamente para el mejoramiento de los flujos informativos dentro de la organización, en aras de mantener al personal informado, motivado y generando sentimientos de inclusión transformados en productividad.

De acuerdo al grado de estímulo al que es sometido el recurso humano, serán así, sus actividades y comportamientos en pro de la producción o por el contrario, en deterioro de las labores que como consecuencia, darán bajos resultados.

Teniendo en cuenta la importancia del diseño de un plan estratégico de comunicaciones para las empresas y entendiendo la comunicación como

un elemento indispensable para el funcionamiento de las organizaciones para poder tener al empleado satisfecho y con una actitud positiva, surge una propuesta:

¿Cómo estructurar un Plan de Comunicaciones orientado a la motivación de los empleados de Tv Cable Coral?

El mercado de las ventas es un espacio altamente competitivo, donde sus integrantes están inmersos en constantes presiones por parte de sus superiores y son obligados al cumplimiento estricto de las metas para poder mantenerse y subsistir.

Pero, este tipo de normas implícitas que soportan el mercado de la Televisión por Cable indudablemente generan ciertas crisis dentro de la comunicación y mucho más, cuando los números de ventas que consigan los empleados son directamente proporcionales a su posición dentro de la compañía y al salario mensual.

La comunicación interna debe entonces convertirse en un elemento decisivo con el que toda empresa busca crear lazos con los empleados y hacer circular la información a nivel interno de la organización, bien sea de forma descendente (de las directivas a sus empleados) nutriendo el buen funcionamiento de las actividades; o ascendente, donde los empleados logran desarrollar gran sentido de pertenencia e identificación con la compañía.

Lo importante es verificar si esas comunicaciones logran su verdadero cometido, la forma como se están llevando a cabo y la efectividad que han logrado hasta ahora, esto es, con la creación de una propuesta de comunicación interna que no sólo mejore el flujo informacional en la organización, sino que a su vez, motive, mejore las relaciones y los

elementos de comunicación manejados por la empresa incidiendo por supuesto, en la productividad.

1.2.2. Formulación del Problema

De acuerdo a lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo diseñar un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Tv Cable Coral de la Ciudad de Caluma Provincia de Bolívar?

1.2.3. Subpreguntas

¿Cuál es el proceso de comunicación interna a nivel formal e informal en Tv Cable Coral?

¿Cuáles son los factores críticos posibles generadores de crisis dentro del proceso de comunicación en Tv Cable Coral?

¿Cuáles serían las estrategias de comunicación enfocadas a mejorar los niveles de motivación de los empleados de Tv Cable Coral?

1.3. Delimitación de la Investigación

Este proyecto se centrará únicamente en Tv Cable Coral ciudad de Caluma. Otra institución u organización que quisiera aplicar un modelo similar tendrá que hacer las adecuaciones necesarias. Los resultados que

se obtengan estarán limitados a las opiniones de los empleados, con base en sus actividades diarias en la empresa.

El trabajo comprende una amplia línea de investigación, la cual se encuentra enmarcada en Pymes. Lo que se pretende con esta investigación, además de los objetivos previamente mencionados, es ofrecer un trabajo lo suficientemente documentado, aportando conocimientos que en el futuro puedan servir de base para posteriores investigaciones sobre el tema u otros similares.

1.4. Justificación

La investigación está orientada hacia la intervención o gestión, puesto que, pretende apoyar la relación existente entre el factor motivacional y la comunicación interna de la empresa, para así proponer un plan de comunicación interna que al ser aplicado en la organización, permita la mejora en los procesos de motivación del personal.

En éste proceso se diseñarán estrategias que tendrán como objetivo mejorar el flujo de comunicación interna incidiendo así, de forma positiva en los niveles de información de los empleados de la organización.

La propuesta se realizará posterior a un diagnóstico organizacional elaborado a través de un estudio exploratorio y la aplicación de una encuesta con la que se obtendrán los resultados que permitirán identificar los aspectos claves de la realidad comunicacional en Tv Cable Coral.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna enfocado a mejorar los niveles de motivación de los empleados de Tv Cable Coral de la Ciudad de Caluma.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre el proceso de comunicación interna a nivel formal e informal en la empresa.
- Identificar los factores críticos posibles generadores de crisis dentro del proceso de comunicación en Tv Cable Coral.
- Diseñar estrategias de comunicación alimentadoras del PEC (Plan Estratégico de Comunicaciones) enfocadas a mejorar los niveles de motivación y las deficiencias identificadas en el diagnóstico realizado sobre la comunicación interna.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1. Alternativa Teórica

La motivación y la comunicación interna son elementos y procesos que dentro del clima organizacional juegan un papel muy importante e inciden de manera determinante en la productividad y eficiencia de los empleados de una empresa.

Teniendo en cuenta esto, es relevante revisar las principales teorías que fundamentan y sirven de soporte para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación: ¿Cómo diseñar un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de Tv Cable Coral?

Motivación

La motivación no es un fenómeno que se pueda observar de forma directa pero sí puede inferirse de los comportamientos de las personas que son dirigidas por la herencia o por el ambiente y se logran observar en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades.

En el trabajo, la motivación se entiende como el dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. Pinder (1998) lo explica en la siguiente definición:

“La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración (p.11).

De esta definición es importante analizar tres componentes: la dirección, refiriéndose a la elección de actividades que realizamos con nuestro esfuerzo; la intensidad, que implica que tenemos distintos niveles de esfuerzo para realizar las cosas; y la duración, que refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo. Para poder entender la motivación laboral es necesario integrar estos tres conceptos.

Teorías sobre la motivación en el trabajo

En psicología se han desarrollado múltiples teorías sobre diferentes aspectos de la conducta humana. En el área laboral, psicólogos industriales han expuesto conceptos en torno a cómo se desenvuelven las personas en la organización, sus intereses y motivaciones.

A continuación de manera puntual se expondrán algunas de las principales teorías que tomaremos como base conceptual en la investigación.

a. Teoría de las Necesidades

Una de las principales teorías trabajadas en comunicación y en el área organizacional es la desarrollada por Abraham Maslow denominada Teoría de la Jerarquía de Necesidades (esta teoría a pesar de haber

surgido hace algún tiempo, sigue cobrando vigencia en el campo organizacional actual).

Inicialmente Maslow no realizó un análisis de la motivación en el trabajo, sólo al final de su vida despertó interés por las aplicaciones que podría tener su teoría.

Según Maslow (1987), existen ciertas necesidades que generan motivación. Las necesidades biológicas por ejemplo, caracterizan a los seres humanos e influyen de manera inconsciente en el comportamiento humano.

Una vez se satisface esta necesidad surge una nueva que toma su sitio. Para Maslow, la satisfacción de necesidades no tiene fin y la vida es en sí una búsqueda para satisfacerlas.

Así, este teórico propone cinco tipos de necesidades que aparecen a lo largo de la vida del hombre: las fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y las de autorrealización.

La motivación para Maslow funciona de la siguiente manera: una vez que se satisface una necesidad ya ésta no motiva la conducta, haciendo que las personas avancen a través de las necesidades en orden, ascendiendo a la siguiente necesidad siempre y cuando se haya satisfecho la anterior.

Esta teoría motivacional puede tener varias repercusiones en la conducta del trabajador en las organizaciones. Cuando en una empresa la seguridad y el sueldo son bajos, los empleados se centran en aquellos aspectos del trabajo que son necesarios para satisfacer sus necesidades básicas.

Cuando las condiciones para el empleado van mejorando, la conducta de los jefes y su relación con el trabajador adopta una mayor importancia. Por último, con un ambiente muy mejorado, el rol del jefe es menos acentuado y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir y así el trabajo es importante como autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas.

La naturaleza de las necesidades una vez se activa y satisface, estimula un deseo mayor de ahí que se entienda como una fuente continua de motivación. (Zepeda, 1999).

b. Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas se originó en la década de los treinta. Vroom (1964) introdujo la teoría de las expectativas en el campo de la investigación de la motivación. Esta teoría considera que toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas.

Esto quiere decir que los individuos saben lo que quieren del trabajo y comprenden que su desempeño les hará merecedores de las recompensas que desean. También se asume una relación entre el esfuerzo empleado y el desempeño en el trabajo.

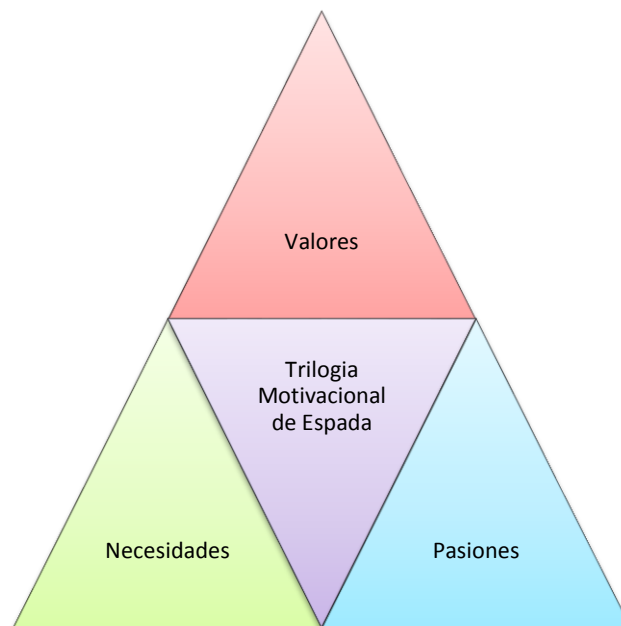
Esta teoría dentro de sus ideas principales considera cinco puntos esenciales: los resultados del trabajo, la valencia o sentimientos, la instrumentalidad, la expectativa y la fuerza.

En el aspecto laboral, se asume que la teoría intenta distinguir a la persona más motivada de la menos motivada de un grupo de trabajadores, además considera que los incentivos, las reglas y las recompensas son fundamentales para que los empleados despierten

interés por el trabajo y trabajen con más intensidad poniendo todo el esfuerzo en el alcance de las metas. (Cofer, 1990).

c. Motivación en la organización: Modelo espada

Según este modelo moderno propuesto por el escritor Miguel Espada García (2002) en el libro, Nuestro motor emocional “La motivación”; la motivación está relacionada con las variables de pasiones y necesidades. Identificar las pasiones y satisfacer las necesidades es un factor que aumenta los niveles de motivación. Para Espada “El director de una empresa deberá conocer muy bien a sus empleados, no solo por su aptitud sino mucho más por su actitud y su perfil emocional” (p. 7).



Grafica N. 1 Modelo de motivación Espada. M de 2002. Nuestro motor emocional “La Motivación”. p, 6.

Al llevar a cabo este modelo en las empresas el director podrá reconocer las pasiones, los valores y las necesidades de sus empleados teniendo elementos de juicio suficientes para poderlos motivar con opciones de éxito.

De acuerdo a lo anterior:

La trilogía motivacional de espada se erige con una metodología y un instrumento poderoso y eficaz para conseguir con garantías la motivación profesional. Ya no basta solamente con tener en cuenta las necesidades humanas y físicas, es imprescindible ecualizarlas y complementarlas con la escala de valores de cada uno y de las grandes pasiones humanas. (Espada, 2002, p. 8).

Para mejorar los niveles de motivación es importante integrar el equipo de trabajo de la empresa. Generar participación e interacción entre los miembros del grupo.

La motivación en grupo resulta fundamental ya que potencia la cohesión y complicidad en las personas. Así mismo, delegar responsabilidades, hacer reconocimientos y empoderar, son acciones que generan grados altos de motivación en los empleados. (Ibíd., 2002).

Teniendo en cuenta estas posiciones y teorías es importante tener como soporte teórico conceptos aportados por escritores y especialistas en comunicación, sobre la incidencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados de una organización.

Comunicación Interna

Es claro hacer especial énfasis en la multidireccionalidad de la comunicación en las organizaciones y que en algunas empresas se ha descubierto que contar con un canal de comunicación que facilite a los trabajadores el acceso a la información, y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos, es la clave para conseguir un buen programa de relaciones y trabajadores motivados.

Cuando los empleados conocen sus derechos y se sienten familiarizados e identificados con la empresa existen menos posibilidades de que se produzcan malentendidos y que la productividad se resienta. (Gómez, Bakin, Cardy, 2008).

Según los autores Luis Gómez, David Bakin y Robert Cardy:

“Debido a la complejidad de las empresas es preciso crear canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización”. (p.510)

Esto quiere decir que en las organizaciones se deben buscar otras formas de comunicarse, por ejemplo: los directivos que se comunican con los empleados paseando por la oficina y hablando con ellos informalmente, a través de la página web o redactando boletines de noticias para trabajadores, son formas no convencionales de comunicación que también son efectivas pero que carecen de la tecnicidad que otras más formales, poseen.

Y es que como es lógico y debido a la complejidad de las empresas, cada vez se crean más canales donde el flujo comunicacional llega a toda la estructura organizacional, haciendo que a su vez, se propicie un sentimiento de confianza entre los empleados, en cuanto a la información que reciben y la que dan.

Sin embargo, no constituye un concepto generalizado porque algunas empresas no han entendido la necesidad de la adecuada planeación, ejecución y control de las comunicaciones corporativas.

A su vez, los empleados se comunican con sus directivos por medio de E-mail, reuniones planificadas, medios internos de comunicación, informes entre otros.

Elementos de la comunicación interna

Entendiendo la comunicación como la transferencia de un mensaje, a través de este proceso existen unos elementos que desde su ubicación, tienen una función dentro de la actividad comunicativa. Según el libro comunicación interna gestión de empresas, (2008) los actores del proceso son:

- **Emisor:** Puede tratarse de cualquier individuo de la organización. Es la fuente de comunicación que desea transmitir un pensamiento a otros.
- **Mensaje:** Es el producto real de la fuente codificada. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que se reciba del receptor.
- **Código:** La forma en que se estructura el mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud y el sistema socio cultural.
- **Canal:** Es el medio por el que es transmitido el mensaje.
- **Receptor:** es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el sujeto debe decodificar el mensaje para lo que se requieren habilidades, aptitudes y conocimientos previos.
- **Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó bien o no si se recupera una respuesta.

- Ruido: Todo aquello que entorpece la comunicación, ya sea en el emisor, receptor o en la transmisión. (p. 3).



Gráfica N. 2. Modelo de comunicación moderno. Vértice, E. de (2008). p. 3.

Según lo planteado por el autor en la interacción de estos componentes surgen dos términos: comunicación e información.

Diferenciándose en que la comunicación requiere de Feedback mientras que la información puede ser unidireccional y no demanda una respuesta. (Ibíd., 2008).

Tipos de comunicación interna

La comunicación puede tener varias clasificaciones, de acuerdo al grado de interacción podemos encontrar:

- Comunicación Directa: Es la desarrollada entre el emisor y el receptor de forma personal, cara a cara.

- Comunicación indirecta: Es aquella basada donde la comunicación se realiza a través de una herramienta o un medio, ya que el emisor y el receptor no están en el mismo espacio. (Vertice, 2008, p. 4).

Así mismo la comunicación interna puede estar clasificada entre formal e informal, diferenciándose en que la primera esta ceñida a aspectos laborales únicamente y debe cumplir con unas normas y procedimientos, mientras que la segunda a pesar de que está referida a aspectos de la empresa no utiliza canales oficiales. (Ibíd., 2008).

Ahora bien, existe otro de comunicación interna informal que también se da al interior de la compañía y se propicia entre los grupos. A esta forma de comunicación a la que se hace referencia es el diálogo.

De él, el americano Peter Senge hace referencia en su libro La Quinta Disciplina (2009) cuando dice que “El Diálogo significa moverse a través de un flujo libre de significados, moviéndose entre dos orillas: es la forma de ver la naturaleza representativa y participativa del pensamiento”.

Esto quiere decir, que durante el aprendizaje en equipo, se puede generar un tipo de interacción conocida como diálogo al igual que se genera el concepto de visión compartida, siendo esta última, una de las disciplinas expuestas por Senge para la conformación de las organizaciones inteligentes.

Efectividad de la Comunicación Interna

En el proceso de comunicación, el emisor debe codificar un mensaje y seleccionar un canal de comunicación adecuado para enviar el mensaje.

Dependiendo del mensaje que se desee enviar, algunos canales de comunicación resultan más idóneos que otros. Por ejemplo, para enviar información sobre sentimientos el medio más adecuado puede ser una reunión o un medio cara a cara y no informes internos o memorandos.

La comunicación interna es eficaz cuando el receptor está en la capacidad de decodificar el mensaje y comprender su verdadero significado.

Puede haber muchas malinterpretaciones por múltiples razones, como también ocurre que el emisor haga múltiples interpretaciones para prever que ocurran estas interferencias o ruidos.

Para ello, es necesario que exista retroalimentación así el emisor puede clarificar el mensaje y mirar si el verdadero significado no ha sido comprendido. (Gómez, Balkin, Cardy, 2008).

El tipo de comunicación que permite que ocurra la retroalimentación se denomina comunicación bidireccional ya que el receptor y el emisor pueden interactuar entre sí. Aunque realmente lo recomendable es que la comunicación sea interactiva pero esto resulta difícil en las grandes empresas cuando hay que distribuir mucha información a un gran número de empleados.¹

El autor Gómez (2006) propone unos tips que permitan una comunicación interna retroalimentada. A continuación se presentan diferentes formas de comunicar retroalimentación útil a los subordinados y otros empleados:

a. Centrarse en comportamientos concretos.

Ofrezca retroalimentación que permita a los empleados conocer los conocimientos eficaces o los que deben mejorar. Envíe afirmaciones vagas del tipo “tiene usted una mala actitud” es mejor dar una retroalimentación del tipo “ha ignorado a un cliente cuando está intentando captar su atención”.

1. BARTOLI, A. (2004). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires: Editorial Paidós

b. Mantenga la retroalimentación en el terreno impersonal.

Intente que la retroalimentación que trasmite sea descriptiva, que no parezca un juicio o una valoración. En lugar de decir al empleado “es usted un incompetente” sería preferible decir “he constatado algunas lagunas en su conocimiento del producto cuando ha realizado su presentación ante el grupo de marketing”.

c. Transmita la retroalimentación en el momento y en el lugar preciso y oportuno.

El mejor momento para dar retroalimentación es justo después de que la persona muestra el comportamiento sobre el cual se quiere informar. De igual forma, el lugar adecuado para dar retroalimentación crítica es en privado. Una retroalimentación negativa transmitida en público puede desmotivar a la persona que está siendo criticada y probablemente resentimiento e irritabilidad.

Por el contrario para motivar es importante una retroalimentación positiva en público, porque no sólo motiva a la persona alabada, sino a los demás que pueden aprender del empleado al ver que sus comportamientos están siendo reconocidos.

d. Centre la retroalimentación negativa en los comportamientos que pueda controlar el empleado.

Cuando se da retroalimentación negativa hay que centrarse en los comportamientos que el empleado pueda controlar. (p. 13)

Programas para la difusión de la información

Se ha demostrado que en las organizaciones la información es una fuente de poder. Existen dos tendencias: la tradicional, donde los altos directivos guardan celosamente la información, y las organizaciones actuales donde las empresas dependen de los que se denominan “Los trabajadores del conocimiento” que son los que con gran información realizan su trabajo de forma más eficiente.

Para este tipo de trabajo es vital la difusión de información a lo largo y ancho de la organización con el fin de vender un producto u ofrecer un servicio de calidad.

Si bien es cierto, las comunicaciones no sólo se difunden sino que se direccionan, es decir, que tienen y comprenden un sentido acorde con la finalidad y receptor que el mensaje tenga. Por ello, “La comunicación descendente permite que los directivos comuniquen sus decisiones, aplicarlas e influir sobre los empleados que están por debajo de la jerarquía de la organización” (Gómez, Balkin, Cardy, 2008. Pág. 512), así mismo permite que a través de los canales orientados a tal fin, los puestos administrativos puedan difundir plenamente cualquier comunicado hacia toda la estructura de la compañía.

Mientras tanto, la comunicación ascendente, permite que los empleados de menor rango, expresen sus sentimientos y pensamientos hacia los mandos con alto poder de decisión.

Para difundir la información existen varios métodos: los manuales de empleados, las comunicaciones por escrito, los comunicados

audiovisuales, las comunicaciones electrónicas, las reuniones, los retiros y las comunicaciones informales. (ibíd. 2008).

El manual del empleado

Para la compañía, el manual del empleado es la fuente de información más importante. En él se establecen las bases de la filosofía general de la empresa respecto a las relaciones internas, se informa sobre políticas y procedimientos de empleo de la empresa, y sirve también para comunicar responsabilidades y derechos.

Además es importante en las relaciones, ya que previene que los supervisores como la propia empresa tomen decisiones arbitrarias sin la información necesaria. En su mayoría el manual del empleado contiene información sobre temas como: políticas, principios, valores, reglamento laboral, derechos laborales, sistemas de compensación y beneficios, códigos de indumentaria laboral, contratación de familiares, fumar en el lugar de trabajo, períodos de prueba, procedimientos relativos, política de permisos y excedencias por asuntos familiares, acoso sexual, procedimientos disciplinarios y normas de seguridad.

Comunicación por escrito: Memorando, Informes financieros, Boletines de noticias y tabloneros de anuncio.

Es una herramienta de Gestión administrativa válida para el proceso comunicacional porque suelen utilizarse para informar o aclarar los procedimientos de la empresa o cambios en las políticas. Además de éstos, la empresa debe difundir los informes financieros entre los trabajadores para que ellos conozcan los resultados de la organización.²

Comunicaciones informales

Son las que se dan como un intercambio producido de forma espontánea, sin un orden del día planificado entre los empleados. Este tipo de

comunicación se presenta entre los grupos de amigos formados en la empresa o redes formadas en torno a máquinas de agua, vestíbulos en la cafetería de la empresa o en parqueaderos.

2. GARCÍA, J (2003). La Comunicación Interna. España: Ed. Díaz de Santos

Las comunicaciones informales pueden convertirse en una fuente de ideas creativas y transmiten información que no suele estar disponible en los canales de información formales. Se dan por la misma necesidad de relación que tienen los seres humanos, y surgen de la nada, por lo tanto, no son planificadas, estructuradas o monitoreadas. (Gómez, Balkin, Cardy, 2008).

Nuevas Tecnologías: Intranet

La intranet puede entenderse como una red privada, protegida al interior de una organización que impide a cualquier intruso hacer uso de la red y conocer la información interna de la empresa. (Lafrance, 2001).

Según lo planteado por el autor la intranet está consagrada a la organización interna de la empresa por lo que la información que allí se presenta es exclusiva para los integrantes de la organización.

	Para clientes y proveedores	Informaciones y transacciones de la empresa a ciertos proveedores y a ciertos clientes	Extranet
			Red privada que utiliza protocolos de Internet, protocolos de comunicación y probablemente infraestructura pública de comunicación para compartir de forma segura parte de la información u operación propia de una organización con proveedores, compradores, socios, clientes o cualquier otro negocio u organización.
Protocolo	Para la empresa	Informaciones	Intranet
Tcp/Ip		específicas de diversos especialistas o tipos	Red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte

de tareas		de sus sistemas de información y sistemas operacionales.
Para el gran público	Página corporativa	Internet Conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial.

Gráfico N. 3 Diferencias entre Intranet, Extranet e Internet. Lafrance, J. de (2001). p. 18.

Dentro de las ventajas que produce la Intranet está la mejora ampliamente el flujo de comunicación a nivel interno en la organización como abre espacios para la retroalimentación entre sus usuarios. Así mismo se considera que la Intranet mejora la productividad, permite comunicarse de otra manera y remodela la organización. (Ibíd., 2001).

Según el especialista en el tema Jean- Paul Lafrance (2001) la comunicación interna en las organizaciones se ve altamente beneficiada con el uso de la Intranet “Intranet difunde y comparte las informaciones entre los empleados de la empresa. Intranet suscita igualmente retroacción, pues los miembros del personal tienen acceso al trabajo de sus colegas y además el intercambio de opiniones”³.

Los vectores direccionales de la comunicación interna

Los flujos de la comunicación interna son los que determinan el movimiento de la información, sus vectores direccionales son la verticalidad, la horizontalidad y la transversalidad (García, 1998). La combinación de dichos vectores atraviesa los niveles jerárquicos, la organización formal e informal y las diversas áreas de la empresa.

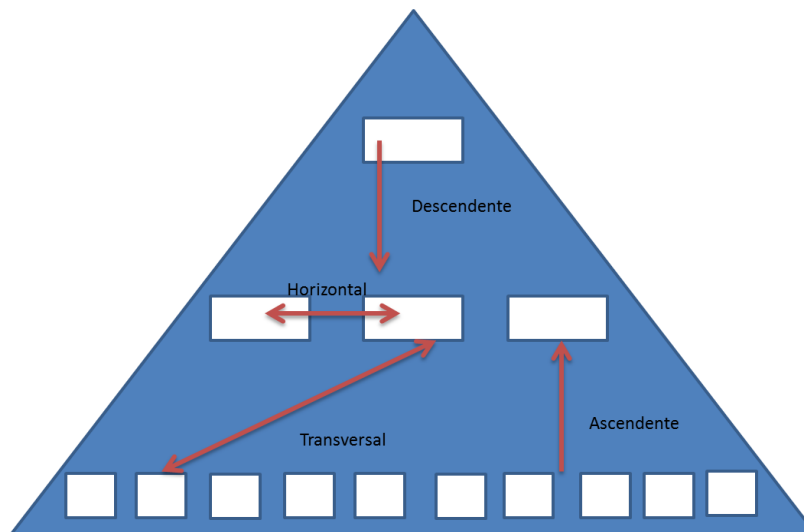


Gráfico N. 4. Tipos de Comunicación Empresarial. Vértice, E. de (2008). p, 10.

3. LAFRANCE, J (2004) Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas. España: Ed. Trilce.

a. La comunicación Vertical

Según el autor Jesús María García (1998), en libro comunicación interna: “Es la que fluye de arriba debajo de modo que un superior en orden jerárquico asuma el papel de emisor respecto a sus empleados subordinados (descendente), y estos replican, asumiendo a la vez el papel de emisores respecto a él (ascendente)” (p. 71).

De acuerdo a lo comentado por el autor en su libro, la jerarquía en la mayoría de los casos representa una barrera de la comunicación por lo que es mucho más fácil comunicar de arriba hacia abajo que de abajo hacia arriba.

b. La comunicación Transversal

Es entendida como aquella que fluye en distintas áreas y distinto niveles al mismo tiempo. Este tipo de comunicación por estar fuera de estructuras de línea y de poder jerárquico suele ser más susceptible a la motivación.

En la mayoría de los casos los trabajadores que manejan este tipo de comunicación con sus jefes tienen a querer aprender, por lo que en la

mayoría la comunicación la realizan a través del desarrollo de conocimiento y amplia información.⁴

En cuanto a las barreras presentes en este tipo de comunicación es muy típica la susceptibilidad de los directivos que no permiten la injerencia de otros niveles jerárquicos sobre sus subordinados. En algunos casos el flujo libre y espontáneo de la comunicación transversal es una evidencia síntoma inequívoca de buen clima organizacional e inexistencia de problemas en la comunicación interna.

4. GARCÍA JIMÉNEZ Jesús. La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos, 1998 - 384 páginas

Comunicación interna en la motivación

La comunicación interna usada como una estrategia de recursos humanos tiene un impacto directo en la motivación de los trabajadores, puesto que, además de fomentar la participación en las actividades cotidianas, involucra a las personas en los objetivos y metas de la organización, obteniendo como resultado la adquisición de un mayor compromiso con la empresa.

Así mismo, esta incidencia de la comunicación interna en la motivación permite además, cambios y mejoras en la organización en torno a la profundización en el conocimiento de la empresa y ocasiona que la información fluya en todos los sentidos, promoviendo una comunicación a todas las escalas.

La manipulación de la motivación a través de una estrategia de comunicación interna permite además hacer públicos los logros obtenidos por la empresa y como elemento de mejoramiento continuo, genera procesos de cambio y mejora del rendimiento.

Modelo de motivación hacia la excelencia

Según el portal ergonómico español escrito por Juan Manuel Rodríguez Lorenzo y el comunicador español José Escaich (2002) y que además, hace 8 años ofrece información sobre aspectos laborales en el campo administrativo y comunicacional para la comunidad europea principalmente, expone al Feedback o Retroalimentación, como el modelo que consiste en generar sensaciones en los miembros del equipo de trabajo.

Dentro de las sensaciones que se quieren generar durante este proceso se encuentran:

- **La sensación de mejora progresiva**

Las acciones de comunicación interna que funcionan para hacer sentir a los trabajadores que están dentro de un proceso de mejoramiento continuo y ascendente son el desarrollo de equipos a través de reuniones y las tormentas de ideas. Durante este proceso se busca que el equipo entre en reflexión sobre su trabajo y que se encuentren y se busquen cambios para la mejora.

- **Sensación de control sobre el propio trabajo**

En este punto lo que se pretende es generar en el trabajador una sensación de compromiso que los haga sentir propietarios de su labor haciendo que se esfuercen más por mejorar el trabajo realizado. Para lograr esto las técnicas de comunicación interna recomendadas son conceder libertad en la toma de decisiones, ofreciéndole al trabajador toda la información y las herramientas necesarias para hacerlo.

- **Sensación de logro**

Para generar esta sensación es preciso realizar reconocimientos a través de comunicados, boletines o mensajes en carteleras al personal que

realiza su labor de una forma excepcional. La sensación que se pretende lograr en el equipo es la de satisfacción por lo bien hecho.

Según lo planteado por el comunicador José Escaich en el portal, la comunicación interna para motivar debe ser dirigida desde arriba: “El líder del equipo es la persona responsable de transmitir esas sensaciones. A través de la comunicación proporciona el Feedback necesario para motivar a su gente” (2004).

El autor Escaich (2004) propone unas estrategias para incidir en la motivación a través de la comunicación interna, teniendo en cuenta la parte humana del equipo de trabajo:

- a. Presentar a través de la información suministrada al personal objetivos realistas y alcanzables.
- b. Admitir los errores y expresar a los empleados cuando estos los cometen que la equivocación es un elemento natural en las personas.
- c. Realizar críticas de forma constructiva en el grupo fomentando la participación en la búsqueda de alternativas.
- d. Transmitir optimismo en cada uno de los comunicados e informaciones difundidas al personal especialmente en lo que se imparten órdenes o se comunica la premura por el cumplimiento de metas.
- e. Valorar las metas y reconocer los logros alcanzados por el equipo de trabajo.

Herramientas de la comunicación interna para motivar.

Dentro de las herramientas de comunicación interna se recomiendan para motivar al equipo de trabajo el comunicador Escaich (2004) sugiere tener en cuenta los aspectos comunicativos en los siguientes elementos:

- ❖ La información: El Feedback es importante para regular el comportamiento de las personas y orientarlo hacia una meta específica. Para utilizar el Feedback hay que explicar a los trabajadores lo que hay que hacer, cómo y por qué.

Para lograr una comunicación más asertiva con miras a la motivación es necesario informar sobre la marcha del equipo, lo que reduce la incertidumbre. Por último resulta muy útil premiar verbalmente o incentivar con mensajes concretos como debe modificar el trabajo.

- ❖ La agenda diaria: Este medio es recomendado para diferenciar a los trabajadores las actividades por orden de importancia. Con ella se comunica cuáles son las prioridades y también se transmiten mensajes claros y precisos sobre lo que se quiere conseguir.
- ❖ Asignación de responsabilidades: Se debe informar a los empleados a través de capacitaciones, reuniones u oficios acerca de sus responsabilidades, teniendo en cuenta que ellas no debe superar las capacidades que la persona posee.

A medida que la persona vaya adquiriendo conocimiento y experiencia y demuestre un alto desempeño se le puede

comunicar la asignación de nuevas responsabilidades en reconocimiento al trabajo realizado.

- ❖ Evaluación de desempeño: Esta estrategia repercute en la motivación al ser utilizada como un instrumento de información y poder suministrar el Feedback oportuno. Con este encuentro con los empleados se puede conocer la situación de cada miembro del grupo y corregir los posibles errores además de que se puede motivar al individuo o al equipo para continuar en una determinada línea. En lo posible dentro de la evaluación se deben incluir críticas constructivas y se debe adoptar una perspectiva de sugerencias, no de imposiciones. Para ello se deben establecer reuniones periódicas.

Debe existir una comunicación satisfactoria entendida como una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo, así se logra fomentar la motivación.

- ❖ Delegar tareas: Esto sucede cuando el responsable transmite el ejercicio de una de sus funciones a uno de sus compañeros de trabajo o colaboradores. En los procesos de motivación delegar resulta una tarea efectiva. Al realizarlo, la comunicación debe ser muy precisa, se debe describir la tarea a realizar y dar toda la información necesaria de cómo hacerlo además de indicar al colaborador lo que se espera de él. Además es importante que exista un intercambio de opiniones en donde se refleja que se comprendió la actividad a realizar y los recursos con lo que cuenta para hacerla.
- ❖ Asertividad: Se entiende como una técnica de la comunicación social, utilizada en las organizaciones en los procesos de

comunicación interna. Por medio de la asertividad los trabajadores pueden expresar sus pensamientos, ideas, sentimientos y necesidades sin amenazar a los demás teniendo en cuenta la igualdad y el respeto. En este tipo de comunicación la escucha es muy importante en el proceso de interlocución.

Debe existir una comunicación satisfactoria entendida como una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo, así se logra fomentar la motivación.

Barreras de la comunicación interna

La comunicación interna en las organizaciones puede padecer algunas patologías ya que es un sistema frágil que está continuamente expuesto a asechanzas y riesgos que deben ser superados para disminuir el riesgo de crisis. Según el escritor José García Jiménez (1998) las barreras posibles en la comunicación interna son: Físicas, Psicológicas, Sociológicas, culturales, administrativas y lingüísticas.

Estas barreras pueden afectar a los diferentes elementos de la comunicación en diferentes formas:

- ❖ La fuente: El emisor puede anular y limitar el efecto de la comunicación por no haber elaborado el mensaje con claridad, no haber prestado atención, no haber aceptado el sentido de la réplica.
- ❖ El mensaje: Añadir elementos innecesarios que lo hacen confuso.

- ❖ El código: Dificultades surgidas en este elemento compartido, que hace inteligible el mensaje, no hay unidad de significado y mantiene en la misma onda a los actores de la comunicación, determinan la frecuencia de inadecuaciones y malentendidos.
- ❖ El canal: No conocer la naturaleza del medio que se utiliza, o no utilizar el soporte y el canal más adecuado.
- ❖ El destinatario: Es el lugar donde se mide y se comprueba la eficacia de la comunicación que se ve mermada muchas veces por falta de atención, interés. interferencia entre otros. (p. 84)

Plan de Comunicación Interna

Según el autor José Piñuel (2006) un plan de comunicaciones a nivel interno se diseña para determinar la forma en que se desarrollaran los procesos comunicativos al interior de la organización.

Para ello, es necesario tener en cuenta el público, los objetivos y los mensajes que se piensan transmitir. Así mismo, los emisores y las políticas que la organización tiene en cuanto a su identidad corporativa incluyendo valores y principios que determinan el comportamiento comunicativo de los trabajadores.

Es necesario tener en cuenta además, y hacer una descripción de los soportes técnicos y materiales que se necesitan para difundir la información, seleccionando los mensajes con su respectivo canal.

Para el diseño de un plan de comunicaciones el tiempo juega un papel importante, para ello, es necesario tener para controlar las acciones un calendario que permita revisar las actividades ya enmarcadas en la empresa que necesitan apoyo del área de comunicaciones.

El plan de comunicación interna es necesario en todas organización ya que garantiza que la información sea difundida de forma metódica, organizada, coherente, alineada con la organización para así ser eficiente y eficaz en el logro de objetivos; enviando los mensajes necesarios que permitan mantener al personal informado sobre las actividades y las generalidades que se dan al interior de la empresa.

Información, instrucción y capacitación

Dentro de un plan de comunicación interna la información que debe circular no solo debe estar relacionada con actividades, eventos o resultados.

Es importante que dentro de las organizaciones se contemple dentro del plan de comunicación interna acciones y estrategias enfocadas a la capacitación y la instrucción de los trabajadores. La actitud y la motivación aunque inciden en la productividad de forma directa, la adecuada preparación del equipo humano mejora el desempeño en el cumplimiento de las funciones, así como promueve el empoderamiento y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

Según Tom Peters en su libro Nuevas organizaciones en tiempos de caos:

Es inútil decir al personal que tomen decisiones, si no se les dan la información necesaria para tomarlas. No se puede “empresarizar” un puesto de trabajo si antes no se le ha “informacionado”...Lo que deben realizar los gerente es poner a sus empleados en el camino de la autonomía desde el primer día. (Peters, 2005, p.9).

Así mismo, Ken Blanchard (2007) dentro de sus teorías considera a la instrucción y la capacitación como elementos importantes en la formación

de empleados líderes, autónomos y motivados. Los empleados de hoy en día más que salarios buscan lugares donde sean escuchados, tengan participación, y así puedan desarrollar sus habilidades al máximo. Una buena instrucción y capacitación puede generar clientes internos motivados; este ambiente de motivación que sea visible en una estructura organizacional flexible que permita a los empleados dar lo mejor de sí.

Según Blanchard “Si a los colaboradores se les mantiene bien informados y se les permite usar su inteligencia, es sorprendente como ayudan a mejorar costos y aumentar la productividad” (Blanchard, 2007, p. 10).

Los empleados dentro de las organizaciones se les deben facultar a través de la comunicación interna.

Convertir a los trabajadores en líderes hace que puedan tomar la iniciativa para hacer lo que necesitan para triunfar y responder a tales necesidades, la pirámide proverbial se invierte y los líderes sirven a quienes lideran. Esto convierte al poder en facultamiento... Los gerentes deben aprender a liberarse del control y el comando y dejar liberar la información por que pronto no tendrán alternativa. (Blanchard, 2007. p. 135).

Así mismo, en el libro Administración por valores del mismo autor (1997), el escritor evidencia a través de varios casos empresariales cómo la información y la instrucción ofrecida a los empleados permite crear una fuerza integradora que promueve empleados más motivados, eficientes y capaces.

Una vez la organización provea la información necesaria en cuanto a políticas, misión y valores, así como conocimiento acerca del desempeño en funciones el comportamiento organizacional, será más positivo y

permitirá mover la comunicación en varias direcciones, otorgando herramientas y fundamento a los empleados para expresarse y tomar decisiones de tipo estratégico a favor de la organización.

Perspectiva de la comunicación interna en las organizaciones del nuevo siglo

La necesidad de establecer parámetros comunicacionales formales dentro de las organizaciones ha surgido desde mediados del siglo XX cuando las empresas cayeron en cuenta que es imperioso incursionar en un nuevo campo de trabajo que, aunque inherente al ser humano suele no ser tan obvio en su existencia.

Es por ello, que hasta ahora la figura de un departamento de Comunicaciones verdaderamente establecido no se ha visto como un elemento fundamental en las empresas. Sin embargo, la tecnología que avanza a pasos agigantados y la creciente competencia por el fenómeno globalizador junto a la nueva revolución de la sociedad denominada “Sociedad del Conocimiento”, han abierto el campo comunicacional como uno de los ingredientes necesarios para la conformación de las organizaciones del nuevo siglo.

También se les constituye como un pilar dentro de cada compañía que favorece la productividad, aunque ésta necesidad aún no sea tan clara para todas las empresas.

En la Biblioteca Virtual Capital emocional, donde tratan artículos sobre comunicación y el comportamiento dentro de las organizaciones, el autor Ricardo Sotillo (2000) expone que “Desde las organizaciones ha existido y existe una necesidad práctica de influir y motivar a sus profesionales, entre otras razones, para alcanzar los objetivos de producción y que para alcanzar este objetivo, tradicionalmente la comunicación interna ha centrado sus esfuerzos en los canales convencionales y en los emisores”.

Y es precisamente por afirmaciones como éstas, que en las empresas de hoy, se implanta un nuevo sistema comunicacional de integración y participación, donde se procura que haya una constante interacción entre directivos y empleados, haciendo de la comunicación interna, el medio más acertado para la difusión de la información organizacional hacia todas las jerarquías existentes, tal como lo habíamos mencionado con anterioridad.⁵

5. KENNETH, T. (2005). La motivación intrínseca en el trabajo. México: Ed. Universitaria Ramón Areces

Sin embargo, la inquietud entre la omisión o existencia de un departamento de comunicaciones no es un aspecto generalizado, y mucho menos la conformación estratégica de un plan de comunicaciones a nivel interno encargado de promover y evaluar los flujos comunicacionales en la compañía.

Y es que este ha sido un tema de controversia a lo largo del mundo y en aquellos que se preocupan por demostrar la necesidad de que algo tan simple como el hecho de comunicarse, se dé correctamente en las organizaciones para facilitar la producción y las relaciones inter e intra personales de sus empleados.

En el seminario de Comunicación Corporativa realizado en Buenos Aires, el conferencista argentino Alejandro Formanchuck (2008) expuso cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas, llegando a la conclusión de que:

- ❖ Las empresas no creen que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ven más como un símbolo

de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno.

- ❖ La comunicación interna es un costo, no crea valor.
- ❖ El área de Comunicación Interna está en una zona periférica de la empresa, sin peso político, sin recursos.
- ❖ Los líderes ven a la comunicación como un fin en sí mismo (hacer la revista interna) y no como un medio para alcanzar otros fines (motivar al personal, por ejemplo).
- ❖ Se confunde la comunicación con las herramientas de comunicación.
- ❖ Se cree que la comunicación interna es “propiedad y responsabilidad” del departamento de Comunicación Interna y no de toda la empresa.

2.2. Hipótesis

2.2.1. Hipótesis General

Diseñado el plan de comunicación interna se mejorara los niveles de motivación de los empleados de Tv Cable Coral de la Ciudad de Caluma.

2.2.2. Hipótesis Específicas

- Realizado el diagnóstico sobre el proceso de comunicación interna a nivel formal e informal en la empresa se tendrá la base del estudio.

- Identificados los factores críticos posibles generadores de crisis dentro del proceso de comunicación en Tv Cable Coral se propondrán decisiones generales.
- Diseñando estrategias de comunicación alimentadoras del PEC (Plan Estratégico de Comunicaciones) se mejoraran los niveles de motivación y las deficiencias identificadas en el diagnóstico realizado sobre la comunicación interna.

2.3. Variables

2.3.1. Independiente General

Plan de Comunicación Interna: conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

2.3.3. Dependiente General

Motivación de los Empleados: La motivación no es un fenómeno que se pueda observar de forma directa pero sí puede inferirse de los comportamientos de las personas que son dirigidas por la herencia o por el ambiente y se logran observar en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades.

2.4. Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores
Realizar un diagnóstico sobre el proceso de comunicación interna a nivel formal e informal en la empresa.	Plan de Comunicación Interna	Características del proceso de comunicación	*Servicios
Identificar los factores críticos posibles generadores de crisis dentro del proceso de comunicación en Tv Coral.			*Motivación de los trabajadores
			* Mejores índices de servicio
			* Estrategias de comunicación implementadas
			* Tecnología
		Elementos de la comunicación	* Nuevos canales de comunicación
			* Mano de obra
* Nuevos espacios de interacción			

<p>Diseñar estrategias de comunicación alimentadoras del PEC (Plan Estratégico de Comunicaciones) enfocadas a mejorar los niveles de motivación y las deficiencias identificadas en el diagnóstico realizado sobre la comunicación interna.</p>	<p>Motivación de los Empleados objetivo que se lograra a partir de los resultados obtenidos en los precedentes</p>
---	--

2.5. Terminología de Uso frecuente

A continuación se definen los términos que se presentan en el siguiente trabajo y que pueden llegar a ser desconocidos para los lectores.

Autoestima: es la expresión sin lástima ni complejos así mismo. Un crecimiento personal sin evaluaciones ni chantajes hacia los que nos rodean.

Asertividad: es la autoafirmación, es la expresión cabal de mis sentimientos.

Ceceo: se produce cuando la S se pronuncia como C.

Cibernética: se llama así a toda la materia referente al control y teoría de la comunicación, ya sea en la máquina o en el animal. Es una rama de la ingeniería de la comunicación.

Cinésico: uso y movimiento del cuerpo en la comunicación.

Clase Interactiva: es aquella en la que se destina un espacio y tiempo a la interacción entre pares, entre el propio alumnado, frente al planteamiento de la clase magistral que privilegia la interacción entre un chico o una chica, y el profesor o profesora.

Clases Multiestructuradas: son clases en las que a veces se trabaja individualmente, pero la mayoría de las tareas se realizan en grupo.

Comunicación: es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de los símbolos comunes. Es un acto de transmisión de ideas, sentimientos y valores entre individuos, grupos o máquinas.

Comunicación Asertiva: es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y las de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados.

Comunicación Formal: es formal cuando se relaciona con la organización.

Comunicación Interpersonal: es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos y un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o cartas de amigos.

Comunicación Masiva: está representada en los medios de difusión de información (radio, televisión, periódico). El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores viendo u oyendo los mensajes.

Comunicación Organizacional: es aquella que instauran las instituciones y forman parte de sus culturas y de sus normas.

Comunicación Organizacional Formal: esta la establece la propia empresa, es estructurada en función de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas.

Comunicación Organizacional Informal: surge entre la interacción social entre los miembros de desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

Comunicar: es formular o intercambiar pensamientos, opiniones o información de palabras por escrito o a través de signos.

Curso de Documentos: se le conoce también como Expedientes; es un documento que se le va adicionando información acerca de un tema determinado, el cual se necesita el consentimiento u opinión de todas las áreas.

Discurso Declarativo: es el constituido por las oraciones que, debido a lo que significan pueden corresponder o no a lo que ocurre, a como son las cosas y pueden, en consecuencias, ser verdaderas o falsas.

Discurso Expresivo: consisten en oraciones que expresan, a causa de su significado, el estado psicológico del hablante o sus actitudes, y que ellos pueden ser sinceros.

Discurso Prescriptivo: está formado por aquellas oraciones que por lo que significan pueden ser cumplidas o incumplidas, según que se lleve a cabo o no lo que la oración dice.

Discurso Realizativo: oraciones que, en virtud de lo que significan, enuncian el propio acto del habla que por medio de ellas se realizan.

Habla: es la realización concreta de la lengua en un momento y lugar determinado en cada uno de los miembros de esa comunidad lingüística. Es la realización concreta del código.

Lengua: es un código constituido por un sistema de signos que se utilizan para reproducir mensajes y un sistema de sonido con los cuales se forman los signos.

Lengua Familiar: es la que, cualquiera que sea nuestra cultura, es distendido entre la familia o entre amigos.

Lenguaje: es la capacidad de los seres humanos para intercambiar ideas, emociones y deseos mediante un sistema de signos orales.

Lenguaje Corporal: es aquel que se realiza a través de los movimientos del cuerpo.

Lenguaje Escrito: es aquel que se realiza a través de la lectura.

Lenguaje Específico: son las variedades más importantes impuestas por las materias o temas.

Lenguaje Oral: es aquel que se realiza a través de las conversaciones, discursos, conferencias, charlas, etc.

Lenguaje Proxémico: es la relación de espacio físico y acción humana.

Norma: se define como el conjunto de usos de la lengua aceptados por un grupo social en una situación comunicativa determinada.

Norma Lingüística: es el conjunto de usos que la comunidad hispanohablante se ha ido dando así misma, a lo largo de los siglos, estimándolos preferiblemente a otros que también eran posibles.

Plano Interorgánico: procesos lingüísticos o psicológicos entre diferentes organismos.

Plano Intraorgánico: procesos que tienen lugar dentro de un organismo, como la recogida y elaboración de información biológica, psicológica, etc.

Plano Organizacional: procesos de la organización institucionalizados, sistema de datos del mundo circulante de carácter más o menos interpersonal.

Plano Tecnológico: equipos, aparatos y programas establecidos, para generar, almacenar, elaborar, transmitir, distribuir, etc., datos.

Receptor: puede considerarse como el mecanismo inverso del transmisor, pues transforma o decodifica la señal transmitida, convirtiéndola en un mensaje inteligible para el destinatario.

Retroalimentación o Feed-Back: se produce cuando la comunicación es de cara a cara.

Rumor: es aquel que se pasa de boca en boca entre el personal.

Tecnicismo: son palabras propias de una actividad.

Transmisor: es el mecanismo de la voz que produce variaciones de presión sonora (señal) que se transmite por el aire.

Variedad Culta: es la que emplean, hablando o escribiendo, sin hacer para ello esfuerzo especial ni ostentación, las personas que han recibido una buena instrucción.

Variedad Vulgar: corresponde a quienes han sido insuficientemente instruidos, y se manifiesta con pronunciaciones, palabras y deficiencias sintácticas peculiares.

Vulgares: son maneras de pronunciar palabras y giros sintácticos.

Vulgarismo: es el de aquellos que no saben expresarse de otro modo.

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la Investigación

El estudio a realizar será una investigación de tipo documental, descriptivo, bibliográfico, transversal y de campo para Tv Cable Coral. Es decir, se pretende describir un evento mediante la caracterización de sus aspectos más relevantes en una realidad específica con la finalidad de sugerir lineamientos para el diseño del Plan de Comunicaciones Internas Orientado a la Motivación de los Empleados de Tv Cable Coral de la

Ciudad de Caluma Provincia de Bolívar.

Documental o bibliográfica

Se utilizó una serie de documentos como: libros, folletos, tesis, boletines internet entre otros, con la finalidad de sustentar científicamente el documento de investigación.

Descriptiva

La investigación descriptiva nos permitió recopilar información cualitativa y cuantitativa, es decir información básica y necesaria e indispensable para dicha investigación.

Campo

Se desarrolló mediante, la observación directa del lugar de investigación lo que permitió profundizar más sobre el problema en estudio y administrar el cuestionario para conocer la opinión de la población objeto de estudio.

3.2. Métodos

La investigación precisa de un plan que permita dar respuesta a ciertos interrogantes. Este enfoque tiene que estar interrelacionado al problema en estudio y al tipo de investigación seleccionada. Este plan definirá el diseño de la investigación y abarcará los pasos y estrategias para llevarla a cabo en forma clara y sistemática.

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación fueron los siguientes: Método científico, lógico, estadístico, análisis y síntesis.

Método Científico

Este método permitió aplicar pasos o etapas en el desarrollo de la investigación en forma sistematizada desde el planteamiento del problema

hasta la formulación de la propuesta del estudio la cual consiste en el diseño del Plan de Comunicaciones Internas Orientado a la Motivación de los Empleados de Tv Cable Coral de la Ciudad de Caluma Provincia de Bolívar.

Método lógico

Permitió llevar una secuencia ordenada o sistematizada de las etapas del estudio, aplicando correctamente los pasos del método científico.

Método estadístico

El método estadístico que se utilizó en la investigación fue el porcentual, el cual se aplicó para analizar los datos obtenidos de la investigación.

Método análisis síntesis

Este método permitió en primer lugar realizar un análisis de las teorías relacionadas con el problema que se investigó y luego de los datos obtenidos en la investigación lo que nos permitió presentar en forma sintetizada el documento.

3.3. Técnicas e Instrumentos

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, mediante su instrumento como lo es el Cuestionario.

La investigación precisa de un plan que permita dar respuesta a ciertos interrogantes. Este enfoque tiene que estar interrelacionado al problema en estudio y al tipo de investigación seleccionada. Este plan definió el diseño de la investigación y abarco los pasos y estrategias para llevarla a cabo en forma clara y sistemática.

Se utilizó el cuestionario para la recolección de datos primarios de la investigación aplicados a cada uno de los empleados en Tv Cable Coral de la Ciudad de Caluma Provincia de Bolívar.

3.4. Población y Muestra

Se trata de una muestra no probabilística por cuanto no se depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con la investigación, tales como las decisiones y los criterios que de entrada los autores toman para la recolección de información.

La población que se estudió fueron los empleados y directivos de Tv Cable Coral. De hecho, es la misma muestra debido a que es no probabilística y por ende, todos los empleados son los sujetos de investigación.

Muestra

Se tomó como muestra toda la población en la aplicación del instrumento, pues la empresa es pequeña y permitió la interacción con todos los sujetos. 17 Empleados de Tv Cable Coral.

3.5. Organización y procesamiento de la Información

La información será tabulada e ingresada en una base de datos para su posterior análisis, se diseñarán gráficos y cuadros para luego realizar el análisis respectivo de cada una de las preguntas que se realizaron a los entrevistados. Esta información servirá para realizar nuestra investigación de forma objetiva y precisa con el fin de obtener los mejores resultados.

Los gráficos.

Definición.- Tamayo y Tamayo los define como la representación de dos o más variables mediante líneas curvas o quebradas. Representación visual de datos estadísticos y señala varias de ellas: gráficas circulares, las de barra, de coordenadas angulares, de coordenadas conjugadas, de coordenadas polares, de coordenadas rectangulares, de coordenadas

triangulares y las lineales.

Las Circulares: se utilizan para la representación de los diversos componentes de un conjunto, su equivalente total corresponde a los 360 grado de la circunferencia, de tal forma que cada elemento de ese conjunto está dentro de esos 360 grado y generalmente se expresa en porcentaje, según los datos encontrados en el instrumento aplicado

3.6. Elaboración de los Lineamientos Alternativos

Se elaborará un Plan de Comunicaciones Internas Orientado a la Motivación de los Empleados de Tv Cable Coral de la Ciudad de Caluma Provincia de Bolívar.

3.7. Proceso Metodológico para la Verificación de Hipótesis

No es posible probar una hipótesis si no es operacional, esta condición exige que está formulada claramente, sin ambigüedades, de modo que a partir de ella se pueda efectuar la deducción, estableciendo claramente la relación de las variables, las implicaciones de las relaciones establecidas y la descripción clara de los índices que han de utilizarse.

Tras el estudio realizado, la elaboración y las respuestas a las encuestas, y lo extraído de las fuentes bibliográficas, se puede hacer una verificación de las hipótesis. Donde hay que aclarar que, desde nuestro punto de vista no estábamos muy lejos de la realidad existente.

CAPITULO IV

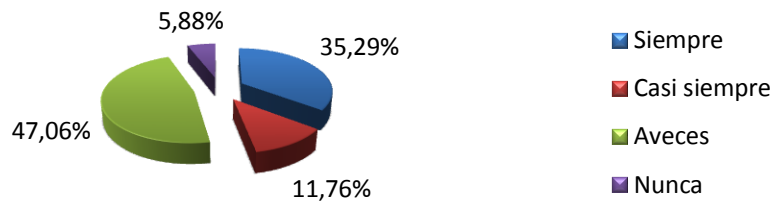
4. PRESENTACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

4.1 Presentación de la Información

1. ¿Cuando recibe un mensaje a través de algún medio de comunicación interna, identifica claramente quién se lo envía?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	6	35,29%
Casi siempre	2	11,76%
Aveces	8	47,06%
Nunca	1	5,88%
Total	17	100%

Cuando recibe un mensaje a través de algún medio de comunicación interna, identifica claramente quién se lo envía?



Análisis:

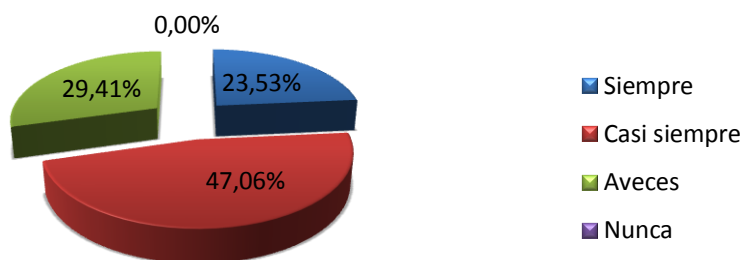
En cuanto al resultado la mayoría de empleados algunas veces identifican el emisor a nivel interno. Un considerable porcentaje siempre y casi siempre logra identificar los emisores de los mensajes. En otro pequeño porcentaje están aquellos que nunca identifican quien envía los mensajes.

De acuerdo a lo encontrado en las respuestas, se puede deducir la falta de una organización y una seria estructura en los mensajes a nivel interno que ocasiona que no siempre los trabajadores puedan identificar claramente quien envía los mensajes. Este tipo de situaciones pueden ser disminuidas con la elaboración e implementación de un plan de comunicación interna en el que con claridad los participantes del proceso, logren reconocer la procedencia del mensaje y cuál es la intención del contenido.

- ¿Recibe usted notificaciones sobre los eventos que realiza la compañía a nivel interno?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	4	23,53%
Casi siempre	8	47,06%
A veces	5	29,41%
Nunca	0	0,00%
Total	17	100%

¿Recibe usted notificaciones sobre los eventos que realiza la compañía a nivel interno?



Análisis:

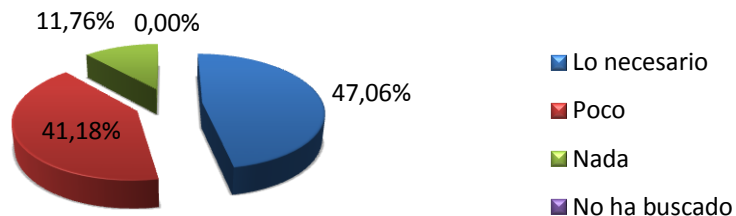
Las respuestas en esta pregunta muestran cómo la mayoría de los trabajadores casi siempre reciben mensajes realizados con actividades y eventos realizados en la compañía a nivel interno. El resto de personas se ubican entre las opciones de siempre y algunas veces con porcentajes entre el 24 y 29%.

Los resultados obtenidos muestran cómo la comunicación interna parece tener pocos problemas al divulgar información referida con eventos y actividades. Esto nos ayuda a entender que quizá es mejor la comunicación en lo concerniente al ámbito recreativo, pero para cuestiones laborales, es poca. Para ello, debe mejorar para que sea menos el porcentaje de trabajadores que consideran que algunas veces son informados y aumentar el grupo que señala recibir siempre notificaciones en los eventos. Estos porcentajes podrían cambiar mejorando los canales de comunicación interna en la empresa, llevando a cabo estrategias enfocadas a establecer espacios y “zonas de contacto” entre la compañía y el personal.

- ¿Tiene usted acceso a la información que en la empresa se contempla sobre su trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Lo necesario	8	47,06%
Poco	7	41,18%
Nada	2	11,76%
No ha buscado	0	0,00%
Total	17	100%

¿Tiene usted acceso a la información que en la empresa se contempla sobre su trabajo?



Análisis:

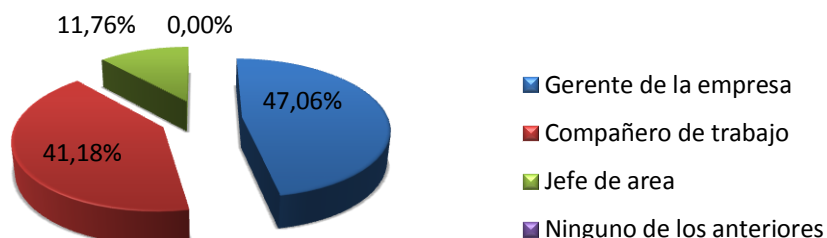
Los resultados muestran que la mayoría de los empleados reciben lo necesario de información relacionada con el desarrollo de funciones y el desempeño de su labor. Existe un porcentaje considerable de quienes consideran que es poca la información que suministra la compañía y aunque existe un bajo porcentaje, es significativo que haya trabajadores que consideren que no tienen acceso a información sobre instrucción o capacitación acerca de sus labores en la empresa.

De acuerdo a estos resultados, aunque existe un alto porcentaje que recibe información sobre su trabajo, es evidente la necesidad de incluir dentro del plan, acciones debidamente planeadas que desarrollen un proceso comunicativo importante entorno a la instrucción y la preparación de los empleados sobre sus actividades y funciones a desempeñar, aunque éstas no sean en el espacio administrativo o que sea lo que comúnmente se conoce como “trabajo de escritorio”. Un equilibrio entre instrucción y motivación genera beneficios a largo plazo en la productividad de la organización, por lo que las variables deben mantenerse relacionadas en el plan de comunicación interna de la empresa.

4. ¿A través de quien recibe usted información relacionada con su trabajo dentro de la compañía?

Detalle	Frecuencia	%
Gerente de la empresa	8	47,06%
Compañero de trabajo	7	41,18%
Jefe de area	2	11,76%
Ninguno de los anteriores	0	0,00%
Total	17	100%

¿A través de quien recibe usted información relacionada con su trabajo dentro de la compañía?



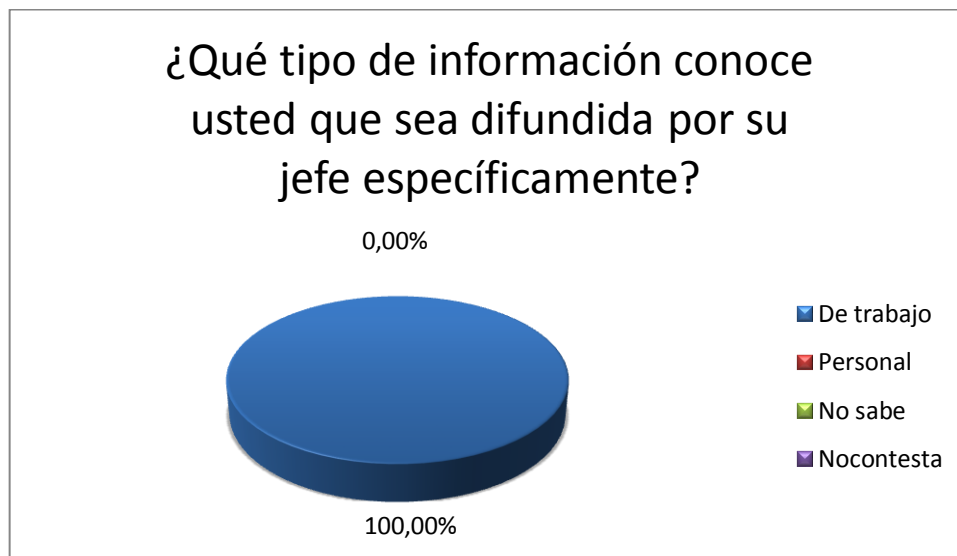
Análisis:

En las respuestas obtenidas la mayoría expresa recibir información relacionada sobre el trabajo a través del Gerente. Un alto porcentaje lo hace a través de un compañero de trabajo y uno muy pequeño de un jefe de área.

Aunque las respuestas obtenidas en esta pregunta parecieran tener en relación en cuanto a porcentaje con la anterior, tras revisar los resultados no existe dependencia directa de las respuestas ofrecidas en cuanto a la frecuencia y a la persona que emite la información sobre el trabajo. A pesar de verse reflejado en las respuestas un amplio manejo de comunicación formal en la organización realizada a través del gerente, existe un alto porcentaje de personas que reciben los mensajes instructivos a través de un compañero de trabajo lo que manifiesta un alto índice de comunicación informal en cuanto a la información relacionada con las labores y funciones.

- ¿Qué tipo de información conoce usted que sea difundida por su jefe específicamente?

Detalle	Frecuencia	%
De trabajo	17	100,00%
Personal	0	0,00%
No sabe	0	0,00%
Nocontesta	0	0,00%
Total	17	100%



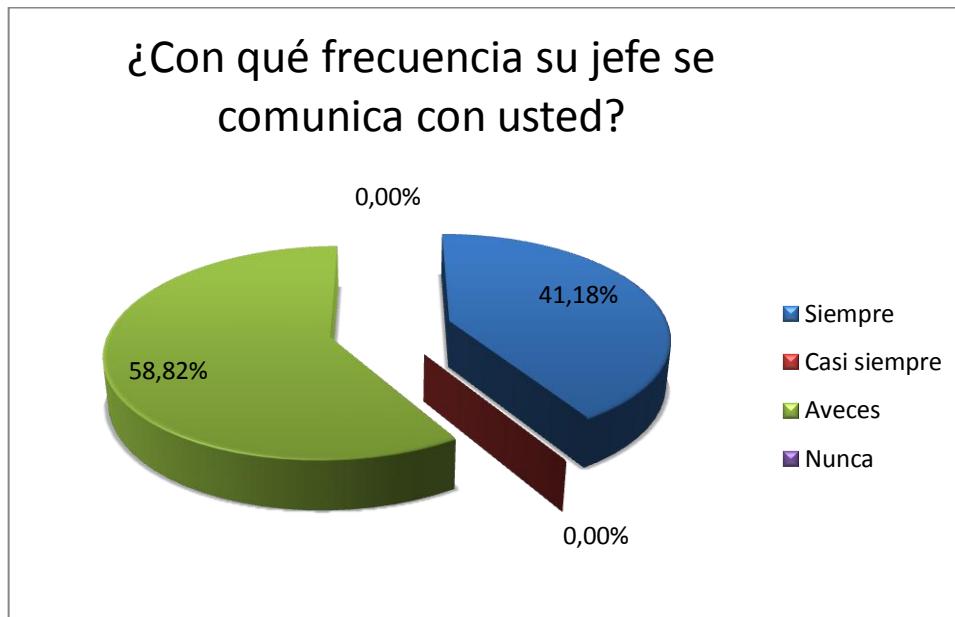
Análisis:

Las respuestas obtenidas reflejan cómo todo el personal expresa recibir información exclusivamente laboral por parte de la gerencia (cuando las reciben). Esta respuesta refleja cómo la comunicación formal está siendo directamente manejada por la gerencia dejando a un lado temas que tienen relación con la vida personal de los trabajadores. Los efectos del manejo estricto de la comunicación formal a través de la gerencia son positivos en la medida en que es mínimo el riesgo de producirse ruidos o distorsiones. Pero al mismo tiempo hacen falta zonas de contacto en donde la gerencia se comunique con sus trabajadores tratando información relacionada con bienestar y otros aspectos diferentes al tema laboral.

Dentro del plan de comunicación interna se debe diseñar una estrategia donde a través de acciones precisas el personal y la gerencia pueda interactuar en torno a temáticas que mejoren el bienestar y permitan generar condiciones para aumentar la calidad del flujo de la comunicación interna en todas sus direcciones.

6. ¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	7	41,18%
Casi siempre	0	0,00%
Aveces	10	58,82%
Nunca	0	0,00%
Total	17	100%



Análisis:

La mayoría considera que algunas veces el gerente se comunica. Las demás opciones aunque fueron contestadas no son porcentajes significativos que aporten información importante a la investigación.

El simple hecho que la mayoría se haya inclinado por la opción de “varias veces” muestra una relación coherente con la anterior pregunta donde se hace evidente una tendencia en los empleados de ver en la gerente barreras comunicativas, quizás por la falta de espacios de retroalimentación y por la baja frecuencia en que los altos directivos se comunican con sus empleados.

De acuerdo a lo anterior se hace a un más necesario incluir en el plan de comunicación una estrategia de contacto que permita la comunicación directa desde los trabajadores hacia la gerencia y viceversa como un constante proceso de interacción que alimente los procedimientos administrativos y operativos de la compañía.

7. ¿Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación interna son claros?

Detalle	Frecuencia	%
Si son claros	2	11,76%
Son medianamente claros	2	11,76%
No son claros	11	64,71%
No sabe no responde	2	11,76%
Total	17	100%



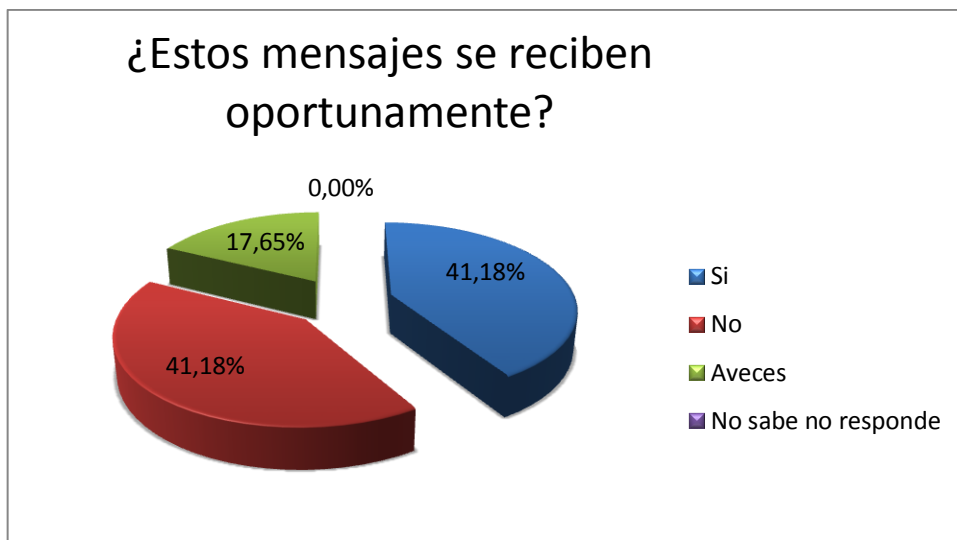
Análisis:

En igual porcentaje los empleados consideran que los mensajes enviados de forma interna en la compañía son claros y medianamente claros.

Por otro lado, hay un grupo que considera que nos son claros. Aunque de las respuestas se puede deducir que al parecer el problema de comunicación interna no reside en confusión en cuanto a contenidos o falta de claridad en los mensajes, dentro del plan de comunicaciones se debe trabajar en acciones que permitan mejorar aún más la claridad de los mismos con el fin de disminuir a 0 el porcentaje de trabajadores que consideran que nos son claros, esto es, para mantener una unanimidad en la recepción de mensajes y disminuir el margen de error o ambigüedad que retrase el proceso corporativo.

8. ¿Estos mensajes se reciben oportunamente?

Detalle	Frecuencia	%
Si	7	41,18%
No	7	41,18%
Aveces	3	17,65%
No sabe no responde	0	0,00%
Total	17	100%



Análisis:

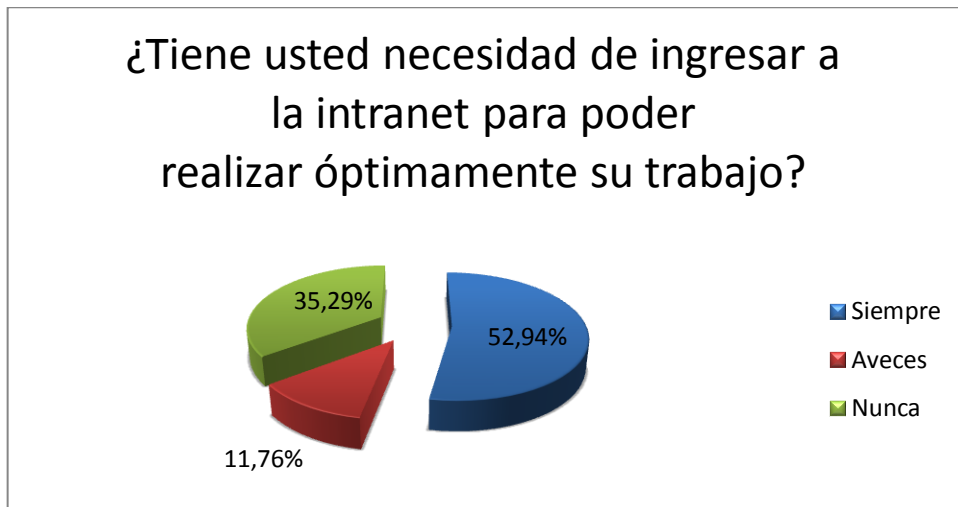
Más de la mitad de los empleados consideran que a veces los mensajes son recibidos oportunamente. De forma diferente hay un pequeño porcentaje que considera que los mensajes sí son oportunos y hay otro grupo de trabajadores que considera que no lo son.

Las respuestas obtenidas en esta pregunta continúan marcando una tendencia en relación a los resultados obtenidos en las anteriores preguntas.

La baja frecuencia y los pocos espacios de comunicación dentro de la compañía tienen efecto en la oportunidad de los mensajes, que según lo que se puede analizar no son enviados a los empleados de manera efectiva, quizás por la falta de una planeación adecuada en la comunicación interna en la que se utilicen todos los medios internos posibles con el fin de interactuar y llevar mensajes mejorando la frecuencia y la oportunidad.

9. ¿Tiene usted necesidad de ingresar a la intranet para poder realizar óptimamente su trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	9	52,94%
Aveces	2	11,76%
Nunca	6	35,29%
Total	17	100%



Análisis:

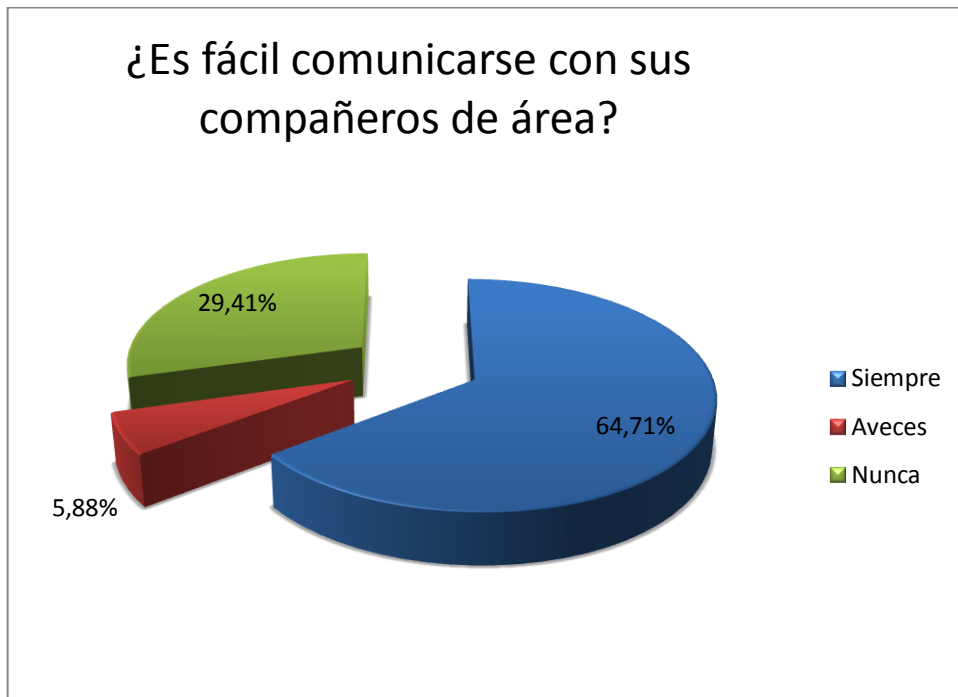
Más de la mitad de los empleados necesitan ingresar a Intranet para cumplir con sus labores. Así mismo, hay un considerable porcentaje que expresa no tener necesidad de hacerlo. Los resultados demuestran que esta herramienta es frecuentemente utilizada.

Tras hacer un análisis en los resultados el área de administrativo y comercial corresponden a los resultados de los que siempre deben ingresar a la intranet. Los operativos en su mayoría no necesitan ingresar nunca a internet. Los resultados demuestran que intranet es un medio que puede resultar efectivo en el envío de mensajes directos a los trabajadores.

El plan de comunicación interna debe incluir estrategias que se apoyen en este medio aprovechando la alta frecuencia de su uso en la organización. Es decir, que así sea para el envío de órdenes, verificación del estado de los talleres y de los vehículos, debería existir una oportunidad de información para el sector operativo, en su defecto buscar alternativas comunicacionales eficaces para que la misma información difundida a través de medios electrónicos sea recibida por los operarios.

10. ¿Es fácil comunicarse con sus compañeros de área?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	11	64,71%
Aveces	1	5,88%
Nunca	5	29,41%
Total	17	100%



Análisis:

Según lo contestado por el personal de Tv Cable Coral, la mayoría de empleados expresa no tener dificultad para comunicarse con sus compañeros de área. Igualmente, hay un pequeño porcentaje que a veces puede hacerlo, evidenciando la existencia de ruido o de problemas de comunicación a nivel interno en las diferentes dependencias.

Aunque los resultados no reflejan una crisis en la comunicación de cada una de las áreas, el plan de comunicaciones debe promover a través zonas de contacto el flujo de comunicación no solo entre dependencias sino a nivel interno en cada una de las áreas de las empresas.

11. ¿La comunicación interna de la empresa repercute en su rendimiento o motivación como trabajador?

Detalle	Frecuencia	%
Mucho	11	64,71%
Poco	6	35,29%
Nada	0	0,00%
Total	17	100%



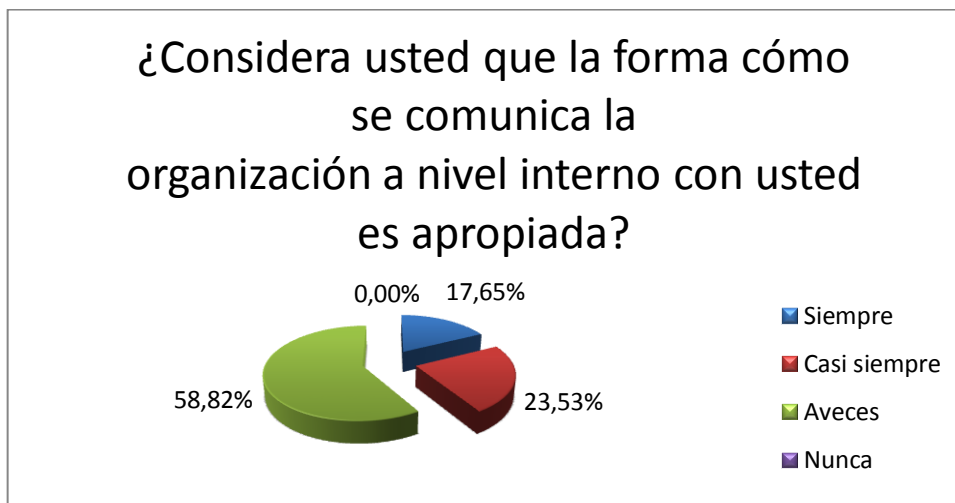
Análisis:

Más del 50 por ciento de la población considera que la comunicación interna repercute en su motivación, aunque existe un porcentaje considerable que considera es poca la influencia de las herramientas comunicativas en la actitud de los trabajadores.

La respuesta obtenida de los empleados en la empresa refleja la poca efectividad de la comunicación interna en la organización que no ha sido capaz de influenciar del todo en la motivación de los trabajadores. Así mismo indica que a través de un plan de comunicación interna se puede influir en los niveles de comunicación por medio de mensajes y acciones debidamente planeadas que al tener en cuenta a los trabajadores y al ofrecerles la información que desean mejoren su actitud frente a la organización y por ende en la motivación en el desempeño de sus funciones.

12. ¿Considera usted que la forma cómo se comunica la organización a nivel interno con usted es apropiada?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	3	17,65%
Casi siempre	4	23,53%
Aveces	10	58,82%
Nunca	0	0,00%
Total	17	100%



Análisis:

Es de precisar que la mayoría de los encuestados expresa que sólo a veces la organización se comunica de forma apropiada y un significativo porcentaje considera que poco. Los resultados reflejan una crisis en la comunicación interna de la compañía, donde de acuerdo a la tendencia marcada en las respuestas es clara la poca conformidad que tienen los empleados con los métodos y la forma como se está realizando el proceso de comunicación y la divulgación de información en la organización.

El plan de comunicación interna de Tv Cable Coral debe enfocarse en acciones que mejoren la percepción que tienen los trabajadores sobre la comunicación interna en la empresa, así mismo, se deben diseñar acciones que permitan llevar la información hacia sus receptores por los medios adecuados y correctos de acuerdo a los contenidos y objetivos de cada proceso de comunicación.

13. ¿Qué medios de comunicación considera usted incrementan el nivel de motivación en los empleados?

Detalle	Frecuencia	%
Reuniones	12	35,29%
Boletines Circulares	8	23,53%
E-Mail	4	11,76%
Memorandos	1	2,94%
Cartas	1	2,94%
Carteleras	8	23,53%
Total	34	100%



Análisis:

Los resultados obtenidos en esta pregunta son claves para la elección de medios efectivos para la incidencia de la comunicación interna en la motivación. Un considerable porcentaje considera que las reuniones incrementan más el grado de motivación. Le siguen las carteleras, los e-mails y boletines. Las cartas y memorando ocupan un porcentaje pequeño dentro de la preferencia de los empleados.

Lo expresado por los trabajadores tiene relación con lo conocido en las preguntas anteriores, la necesidad de espacios de interacción y retroalimentación se ve reflejada en que la mayoría hayan escogido las reuniones con un medio efectivo para incrementar la motivación. De igual forma, encontramos las carteleras por encima de los emails, lo que evidencia la necesidad en los empleados de recibir mensajes a través de medios sencillos y cercanos.

4.2. Interpretación de la Información

Los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos, arrojaron información fundamental tanto a nivel de diagnóstico organizacional como a nivel de diseño y elaboración de un plan de comunicación interna.

Los resultados develan crisis en la comunicación interna de la empresa generadas por la falta de organización y planificación frente a los mensajes y a los medios que de comunicación interna son usados hacia los empleados.

La ausencia de medios que permitan la participación, la integración, el diálogo y la construcción de una visión compartida se ven reflejados directamente en los niveles de motivación de los empleados, quienes expresaron a través de la encuesta, la necesidad de promover interacción y retroalimentación en los procesos y en la forma en que la gerencia se comunica con su equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta las teorías que orientaron la investigación, la motivación debe ser influida a través de un plan de comunicación que promueva la instrucción y la información libre, otorgando herramientas que incentiven la autonomía en los trabajadores, quienes una vez accedan la información que la empresa suministra y que es de su interés se sienten empoderados y responsables de su desempeño y partícipes de los resultados organizacionales.

Así mismo, dentro de una estrategia integral de comunicación interna se deben contemplar espacios en donde la retroalimentación permita a los empleados manifestar sus necesidades y pasiones a través de concertaciones que generen acuerdos e ideas que permitan mejorar las condiciones laborales y satisfacer los deseos que los integrantes de la organización pueden llegar a sentir en la misma.

La comunicación formal y directa se debe afianzar, pero a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa.

De igual forma, los mensajes que surjan en todas las direcciones deberán centrarse en comportamientos y situaciones concretas, mantenerse en el terreno de lo impersonal y realizarse en el momento preciso y oportuno.

De acuerdo a los resultados, los programas de difusión en Tv Cable Coral siguen el modelo tradicional en el que el gerente concentra información que debe ser movida a todas las áreas de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior se deberá evolucionar hacia un modelo más flexible en el que los trabajadores se conviertan en trabajadores de conocimiento, informados e instruidos, capaces de desempeñarse de forma autónoma y eficaz.

Es claro, que los medios de comunicación internos basados en nuevas tecnologías juegan un papel importante dentro de la organización. La mayoría de los trabajadores usan la intranet y para un alto porcentaje es indispensable en el desempeño de funciones y cumplimiento de responsabilidades. La intranet debe ser fortalecida como zona de contacto, abriendo canales de comunicación bidireccional y multidireccional.

Igualmente, la capacitación e instrucción puede seguir siendo realizada parcialmente a través de ese medio proporcionando a los trabajadores el control sobre la información y el conocimiento necesario para desempeñarse dentro de la empresa.

CAPITULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Tema

Diseño de un plan de comunicación interna enfocado a mejorar los niveles de motivación de los empleados de Tv Cable Coral de la Ciudad de Caluma.

5.2 Desarrollo de la propuesta

Realidad Comunicacional

De acuerdo con lo observado al interior de Tv Cable Coral, es claro que se registra un problema interno de comunicación. Esta situación es evidenciada en la falta de retroalimentación positiva y movimiento de información en las diferentes direcciones, además de la inexistencia de programas para que permitan la adecuada divulgación de mensajes que aumenten el nivel de satisfacción comunicacional de los trabajadores.

En la empresa es clara la existencia de un problema de comunicación interna ocasionado por la falta de canales de comunicación que promuevan la interacción y la participación. Además la retroalimentación es poca reduciéndose al mínimo los espacios de diálogo y de comunicación bidireccional en la compañía.

Los programas de difusión de información parecen haberse quedado en la tendencia tradicional en donde solo los mensajes son enviados de forma descendente. De igual forma, se puede percibir la falta de oportunidad en los mensajes que no son transmitidos con exactitud y que al llegar a su destino lo hacen de forma confusa e incompleta.

La comunicación realizada sobre políticas, reglas y actividades en la

empresa se difunde solamente a la gerente, quien no hace una adecuada transmisión a su equipo de trabajo. Es por eso, que la información se mueve y tropieza con barreras influyendo en el comportamiento de los trabajadores y en el clima organizacional, lo que afecta directamente la variable de motivación.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta de imperiosa necesidad que la empresa empiece a manejar de forma estricta y planificada, estrategias claras de comunicación interna apoyándose en herramientas y canales estructurados, para permitir que los trabajadores accedan y participen activamente en los procesos y la comunicación en la empresa para desarrollar de forma conjunta, productiva y satisfactoria sus tareas.

Sintiéndose incluidos, identificados y motivados por los mensajes que llegan a través de canales estratégicos de comunicación. De igual forma, es importante que los trabajadores se encuentren informados de lo que ocurre en las demás áreas de la empresa ya que cada una de ellas participa de los negocios que finalmente son la razón de ser de la empresa.

Así como también, resulta imprescindible informar acerca de los logros y resultados obtenidos por la empresa dando a conocer a los trabajadores el resultado de sus esfuerzos y trabajo desempeñado en la empresa.

Con el plan de comunicación interna que tras la investigación se propone, se busca concienciar e iniciar una gestión de comunicación seria y planificada en torno a los mensajes, canales y herramientas de comunicación de las que dispone la empresa. Incidiendo en la motivación de los trabajadores que informados de forma correcta se desempeñarán gustosos, con pleno conocimiento de los resultados generados por su labor.

Así como también se buscará crear estrategias de comunicación que permitan mover los mensajes en todas las direcciones, incentivando la retroalimentación entre los miembros de la empresa, generando así que todas las áreas puedan dar razón sobre las otras y exista una relación más cordial entre empleados gracias a la información manejada en todo el personal.

Tv Cable Coral tiene como medios de comunicación interna: carteleras informativas, correo interno y memorandos. Sin embargo, ninguno de los anteriores es usado de forma eficaz y oportuna.

Las carteleras, por ejemplo, han estado desde que se inauguró la empresa y no presentan información interna que interese al personal. El correo interno, por su parte, resulta muy útil y oportuno, pero en la mayoría de los casos los empleados se cansan y se les ve incómodo con la lectura frente a la pantalla del computador.

Y finalmente los memorandos, resultan efectivos en la divulgación de órdenes o sanciones, pero generan un efecto desmotivador en el capital humano. En la mayoría de los medios usados por la empresa existen barreras que no permiten que la comunicación circule de forma exitosa.

De igual forma, la falta de interés en los canales usados ha generado ruido en torno a los mensajes que no son recibidos de acuerdo al objetivo del receptor.

Análisis estratégico de la empresa

El punto de partida en el diseño de un plan de comunicación interna que genere cambios que incidan en el comportamiento del personal, es conocer acerca de la organización, sobre lo que se está investigando, en

ese sentido, uno de los procesos más importantes del proyecto fue conocer a través de documentos la estructura de la organización, sus valores corporativos, y su planeación estratégica.

Así mismo, aspectos como historia, estrategia organizacional en general y toda la dinámica de la empresa.

Misión

Somos una empresa dedicada al entretenimiento familiar, que educa e informa por medio de la televisión por cable, prestando un servicio de calidad y a bajo costo.

Visión

Seremos una empresa dedicada a llevar entretenimiento, información y cultura a todos los hogares buscando la satisfacción de nuestros clientes y la calidad del servicio.

Valores

- Seguimiento: Verificar el cumplimiento de tareas y acuerdos es prioritario. Con seguimiento logramos el crecimiento.
- Agilidad: Somos dinámicos, nos anticipamos siempre.
- Comunicación: Hablamos con claridad y oportunidad. Sin prejuicios, con imparcialidad, sencillez y simplicidad.
- Conocimiento: Nos entrenamos para poner al servicio del cliente nuestra experiencia y conocimientos.
- Honestidad: Somos transparentes en nuestro actuar.

- Innovación: Creamos permanentemente para nuestros clientes.
- Humildad: Compartimos nuestros conocimientos, compartimos de todos y estamos dispuestos a reconocer nuestros errores y a construir sobre ellos.
- Liderazgo: Somos proactivos y estamos dispuestos a tomar riesgos para anticiparnos.
- Pasión: Actuamos con entusiasmo y compromiso por lo que hacemos.
- Respeto: Ser amables es nuestro compromiso.
- Responsabilidad: Les cumplimos a los clientes, coequiperos, proveedores, la comunidad y el medio ambiente.
- Servicio: Vivimos la obsesión por el cliente.

Aspectos críticos de la comunicación interna en Tv Cable Coral

De acuerdo a los aspectos abordados en el estudio exploratorio desarrollado a través de la observación directa, se logran evidenciar algunos aspectos críticos, que deben ser intervenidos y transformados a través de un plan de comunicación interna.

A continuación sintetizaremos los aspectos observados.

a. Poca interacción y comunicación bidireccional

Dentro de la organización es visible la falta de medios y herramientas que permitan una interacción personal entre los empleados y en especial entre

la gerencia y todo el personal comercial y operativo. Así mismo, es claro que no existen canales de comunicación suficientes que faciliten el proceso de transmisión de la información de forma ascendente y que garanticen la calidad de los mensajes.

La información es divulgada en su totalidad por medios virtuales evitando en lo posible la cercanía y las herramientas que demanden la presencia y la interacción entre el personal.

En cuanto a la información clave sobre los distintos procesos que se dan al interior de la empresa, las novedades y cambios no llegan a todos sus destinatarios, sino por el contrario, son represados en la gerencia que no hace una adecuada divulgación sobre la información que circula sometiendo a los empleados a una tendencia tradicional de programas de divulgación poco conveniente para la instrucción y la formación de trabajadores de conocimiento.

b. Ausencia de canales que capten interés en el público interno

No existen canales de comunicación diferentes a los virtuales que con un buen diseño y estructuración atraigan al personal a mantenerse informado. Los medios como memorandos y cartas crean resistencia por parte de los empleados a la hora de tener contacto con ellos.

No existe una estructura de comunicación interna que identifique a la marca Tv Cable Coral, dentro de la difusión de mensajes ni siquiera existe recordación sobre los valores, la misión y la visión lo que genera que los empleados desconozcan la planificación estratégica de la organización.

Los mensajes de comunicación interna contribuyen muy poco a las buenas relaciones entre los empleados, además que dentro de los mismos, no existe un reconocimiento o algún tipo de contenido que motive

a los trabajadores en medio de sus actividades cotidianas.

Se deben crear acciones que motiven a través de las necesidades, los deseos y las pasiones de los empleados, a través de mensajes de bienestar que promuevan una actitud positiva en la organización.

La falta de una estructura o de un plan de comunicación interna en la organización hace que la falta de información genere incertidumbre en el personal, además de que no exista un esquema de respuesta o retroalimentación de los mensajes.

Finalmente, a través de la observación directa se puede percibir que faltan canales que permitan el acercamiento del personal, y proximidad entre la gerencia y el resto de las áreas. Lo que causa desmotivación en los empleados que se sienten excluidos y alejados de la información protegida y por la posición dominante que adquiere el nivel gerencial.

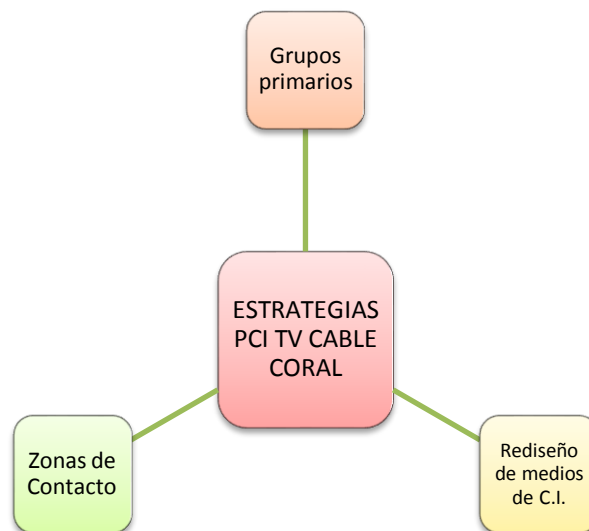
MATRIZ FODA TV CABLE CORAL	
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identidad corporativa basada en los clientes Son conscientes de los problemas de comunicación interna que existen en la organización. 2. Voluntad por parte de la gerencia de Tv Cable Coral de implementar un nuevo plan de comunicación en la empresa. 3. Existen medios de comunicación interna como carteleras e intranet y de otros medios como cartas, memorandos. 4. Cuentan con el recurso tecnológico y humano para la implementación del plan 5. Disposición al cambio, es decir, los integrantes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen los recursos necesarios para la implementación o restructuración de estrategias comunicacionales a nivel interno. 2. Creación de procesos de capacitación para los empleados de forma física (no virtual) sobre procesos y productos que ofrece Tv Cable Coral. 3. Fomentar la cultura y el buen clima organizacional dentro de la organización y con todos los empleados. 4. Existencia de capacidad e intención de adoptar y poner en práctica nuevas estrategias de comunicación interna. 5. Facilitar y capacitar al personal para el uso de nuevas herramientas de comunicación o para el proceso de adaptación al plan estratégico.

<ol style="list-style-type: none"> 6. de la organización están en completa disposición para adaptarse a un plan de comunicaciones interno. 7. Comunicación entre departamentos por medio de una línea interna. 8. El nivel de compromiso de los empleados con la marca, ellos se sienten orgullosos de la calidad que representan. 9. Acceso a internet y a un correo corporativo. 10. Así mismo por medio de la intranet los empleados reciben capacitaciones acerca de productos y procesos. 11. Están abiertos a las posibilidades de renovación o cambio que con el plan de comunicaciones se pueda realizar. 12. Oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Generar nuevos espacios de interacción entre los empleados de las diferentes áreas, incluyendo la gerencia. 7. Aumento del sentido de pertenencia y mejoras en el clima de la organización. 8. Satisfacción de las necesidades comunicacionales del cliente interno
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un responsable de las comunicaciones en Tv Cable Coral. 2. No existe un plan de comunicación generando la necesidad de gestionar un plan autónomo de comunicaciones. 3. La información no fluye en todas las áreas a pesar de ser una empresa pequeña de pocos empleados. 4. Poca comunicación entre los empleados y la gerencia. 5. Los medios de comunicación interna no son constantemente actualizados y no se usan de la forma adecuada. 6. Los canales son poco llamativos. 7. No hay contacto entre los empleados a excepción de lo estrictamente laboral. 8. No hay una estructura de comunicación en Tv Cable Coral 9. No existen objetivos globales que 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia en la ciudad que hace que sea más difícil la consecución de clientes lo que genera una alta competencia en el departamento comercial, repercutiendo en las relaciones que se dan a nivel interno. 2. Los constantes desacuerdos entre los empleados por las ventas, hacen que la empresa pierda clientes, pues estas diferencias crean ruidos en la comunicación que generan efectos en la productividad. 3. Los amplios y modernos avances tecnológicos que existen hoy en día en las empresas que genera que los empleados de Tv Cable Coral entren en comparaciones y se sientan las deficiencias presentes en sus sistemas de información. 4. La falta de empleo y de oportunidades en el entorno genera que los

<p>enmarquen a la organización, sino la división viene desde las políticas empresariales por lo que cada área tiene sus propios objetivos.</p> <p>10. Algunos de los canales de comunicación de Tv Cable Coral no son los adecuados para el mensaje pues no tienen en cuenta las necesidades de comunicación de los stakeholders.</p> <p>11. La alta gerencia no se preocupa por generar los espacios de retroalimentación con sus empleados para la evaluación de procesos, inconformidades y necesidades.</p> <p>12. No todos los empleados cuentan con acceso a internet y herramientas tecnológicas.</p> <p>13. No hay reforzamiento de las políticas empresariales a través de los medios de comunicación interna.</p>	<p>empleados sientan resistencia a expresar sus inconformidades a la gerencia acerca de los problemas de comunicación porque consideran que al hacerlo pueden perder su empleo y no van a tener muchas oportunidades de conseguir trabajo fácilmente.</p> <p>5. Cuando hay reuniones asisten por obligación, no por convicción y agrado.</p>
---	--

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

De acuerdo al diagnóstico realizado y a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento el plan de comunicaciones se diseña con base en tres estrategias que serán el punto de partida para el planteamiento de unas acciones que permitan mejorar los niveles de motivación en Tv Cable Coral.



El plan de comunicación interna incluirá una serie de acciones que serán desarrolladas de acuerdo con los objetivos de cada una de las estrategias propuestas para luego ser ejecutadas en los procesos de comunicación interna en Tv Cable Coral.

ESTRATEGIA 1:

GRUPOS PRIMARIOS: COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA.

Definición de la estrategia

Los Equipos Primarios son reuniones por equipos funcionales y jerárquicos, sistematizados y metódicos que sirven como espacio de información institucional, comunicación inter grupal e interpersonal, que promueve el flujo de comunicación ascendente y descendente.

Se conforma en un espacio efectivo y natural de alta participación y comunicación retroalimentada para cada una de las áreas que fomenta el liderazgo participativo y el trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional.

Debe existir en Tv Cable Coral tantos equipos primarios, como áreas formales de trabajo existan y todos los empleados deben hacer parte de un equipo.

Objetivo General

Fomentar la comunicación, retroalimentación y el diálogo directo y abierto entre las personas que trabajan en una misma área, para un desarrollo más efectivo de las actividades de cada grupo.

Objetivos específicos y características estratégicas

- Identificar o plantear problemas, para buscar soluciones viables.
- Difundir objetivos, retos, políticas, planes o procesos organizacionales.
- Compartir y mejorar los resultados y el desempeño del área y de la compañía.
- Divulgar o emprender nuevos proyectos, productos o servicios.

- Contar con un escenario especial de crecimiento del equipo respectivo, en el cual se aprende de la experiencia y se hacen propuestas de mejora.
- Reconocer el trabajo bien hecho de las personas y del equipo, el cumplimiento de metas y logros e iniciativas especiales que contribuyan al resultado de la compañía.

Organización y Funcionamiento

- a. Los equipos primarios tienen carácter obligatorio
- b. La formalización de los equipos primarios corresponde a los Jefes de cada área, quienes deberán:
 - Acordar e instituir el cronograma semestral de reuniones, sea semanal o quincenal, dentro del horario laboral y teniendo en cuenta una hora conveniente que no afecte el desarrollo normal de las actividades del área.
 - Respetar y hacer respetar el día y la hora acordados para realizar la reunión.
- c. El equipo primario debe durar 1 hora máximo. Si la reunión se hace quincenal podrá durar 2 horas máximo.
- d. La reunión preferiblemente debe hacerse en las instalaciones del área respectiva.
- e. La reunión respetará una agenda previa y conjuntamente construida.
- f. Cada reunión tendrá un Acta, que consiste en un documento de seguimiento o una hoja de chequeo de compromisos o tareas. Es importante compilarlas ordenadamente para facilitar el control y seguimiento a las acciones en el área.

Para el funcionamiento de las sesiones de equipos primarios se recomienda contar con:

Un líder: Generalmente es el gerente, pero después de cierto tiempo otra persona del grupo puede desempeñar esta labor. La base para su moderación, a nivel de temas y tiempos, es la agenda.

Un secretario: Se recomienda turnarse la secretaría de la reunión. El Secretario escogido para elaborar las actas de las reuniones o ayudas de memoria y el cuadro de tareas, también colabora con el Moderador para organizar el orden del día y recordar las tareas y compromisos del grupo.

Un administrador: Es escogido por el grupo y se encarga de organizar el sitio de la reunión, asegurándose que esté limpio y se disponga las herramientas u otros elementos que se necesiten para la reunión.

Integrantes del equipo:

Son todas las personas que hacen parte del equipo.

Su función es:

- Asistir puntualmente a la reunión
- Sugerir temas y prepararlos, si es el caso.
- Participar activamente en la reunión, aportando ideas, comentarios o inquietudes.
- Mostrar interés, respeto y pro actividad.
- Calificar objetivamente cada reunión
- Cumplir con los compromisos asignados en cada reunión.

Invitado especial:

Persona externa al equipo que es invitada cuando se requiere tratar un tema especial sobre el cual no hay información suficiente e idónea. Se podrá invitar solo a personas apropiadas para resolver estos temas y su participación debe estar claramente definida y aprobada por el líder formal

ESTRATEGIA 2: ZONAS DE CONTACTO.

Definición de la estrategia

Zonas de contacto es un término o concepto en el que los empleados podrán identificar espacios de comunicación y retroalimentación bidireccional y ascendente.

A través de las zonas de contacto los trabajadores se podrán comunicar e intercambiar opiniones. Así mismo, manifestar necesidades con el fin de que, a través del consenso y el dialogo, se puedan satisfacer las necesidades y deseos, elevando los niveles de motivación en los empleados.

Organización y distribución de las zonas de contacto

Las zonas de contacto estarán ubicadas en los siguientes espacios de comunicación:

- Buzones de contacto
- Intranet – link de zona de contacto
- Reuniones de contacto

Todas las personas de las diferentes áreas de la empresa pueden solicitar una reunión de contacto a través de los buzones o de la intranet. Una vez sea revisada por el área comunicaciones se establecerá la necesidad de realizar una reunión de contacto con el área involucrada y con otros roles o niveles de la empresa.

Los asuntos tratados deben estar relacionados con temas laborales y asuntos de bienestar.

La comunicación debe generarse de forma fluida, reduciendo al máximo el tiempo de respuesta.

El resultado final de la reunión será un acta de acuerdos y seguimiento que será compartida con todos los participantes de la reunión y a la cual se hará un control de avances.

Objetivo General

Identificar dentro de los medios de comunicación interna, puntos de encuentro en donde los empleados de todas las áreas puedan establecer una comunicación bidireccional poniendo en común opiniones e ideas.

Objetivos específicos y características estratégicas

- Introducir dentro de la cultura organizacional de la empresa el término “zona de contacto” como una herramienta que permite el acercamiento y el flujo de la comunicación en todas las direcciones.
- Aumentar la comunicación de forma ascendente, ubicando los puntos de encuentro en donde es más fácil manifestar opiniones en torno a situaciones de la empresa.
- Crear mayor acercamiento entre las distintas áreas de la empresa a través de encuentros en las distintas zonas de contacto dentro de la organización.
- Fomentar la retroalimentación y contribuir a la generación de respuestas casi de modo inmediato.
- Incrementar la comunicación en todos los sentidos presentando a los empleados los medios y los espacios en donde a través de las zonas de contacto se puede difundir y transmitir mensajes.
- Establecer el mejoramiento continuo como una práctica permanente de la organización.

ESTRATEGIA 3: REDISEÑO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y DIFUSIÓN DE MENSAJES DE BIENESTAR

Definición de la estrategia

Ajustar los canales de comunicación de acuerdo a los mensajes y los objetivos trazados. Así mismo, la difusión permanente de mensajes positivos teniendo en cuenta las necesidades, las pasiones y los deseos de los trabajadores.

Dentro de los mensajes se deben tener en cuenta fechas especiales tales como:

Calendario de Fechas Especiales 2012

1 Enero	Nuevo Año	Último Domingo de Agosto	Día de las Abuelas y los Abuelos de Ecuador
14 Febrero	Día del Amor y la Amistad	8 Septiembre	Día Internacional de la Alfabetización
23 Febrero	Día de la Amistad	16 Septiembre	Día Mundial de la Capa de Ozono
8 Marzo	Día Internacional de la Mujer	1 Octubre	Día del Adulto Mayor
22 Marzo	Día Mundial del Agua	Primer Sábado de Octubre	Día Interamericano del Agua
22 Abril	Día Mundial de la Tierra	13 Octubre	Día Mundial para la Prevención de Desastres Naturales
3 Mayo	Día de la Libertad de Expresión	16 Octubre	Día Mundial de la Alimentación
Segundo Domingo de Mayo	Día de la Madres	24 Octubre	Día de la Defensa de la Constitución
17 Mayo	Día contra la Homofobia	24 Octubre	Día de los Derechos Humanos en Ecuador
18 Mayo	Día Internacional de los Museos	24 Octubre	Día de las Naciones Unidas
31 Mayo	Día Mundial Anti-tabaco, Día Mundial contra las Drogas	25 Octubre	Día Nacional del Cáncer de Mama
5 Junio	Día Mundial del Medio Ambiente	28 Octubre	Día Nacional de la Juventud Hondureña
Tercer Domingo de Junio	Día del Padre	1 Diciembre	Día del Sida
17 Junio	Día Mundial de la Desertificación y Sequía	5 Diciembre	Día del Voluntariado
4to Viernes Julio	Día de la Merienda Escolar	24 Diciembre	Nochebuena
Ultima Semana Agosto	Semana Nacional de la Familia	31 Diciembre	Nochevieja

¹ Los dos días de Carnaval se recuperaran sin recargo alguno los dos Sábados subsiguientes a la suspensión, según señala el Decreto Ejecutivo N. 418 de 19 de Junio de 2007

Objetivo General

Transmitir a través de los distintos medios de comunicación interna la información institucional (políticas, estrategias, objetivos, resultados, entre otros), así como mensajes motivacionales y de reflexión de tipo personal que incentiven una actitud positiva de los empleados en la organización.

Objetivos Específicos

- Crear contacto de forma directa y personal con cada empleado de la empresa.
- Alinear la organización mediante información estratégicos en los cuáles todos los empleados deben tener contribución y corresponsabilidad.
- Ofrecer información distinta a la laboral que enriquezca y haga más ameno el cumplimiento y desempeño de las funciones dentro de la empresa.
- Influir en la motivación con mensajes y frases optimistas que generen actitud positiva frente al trabajo del día a día
- Recordar y hacer mensajes en torno a fechas especiales que se celebran para los trabajadores, como reconocimiento a la labor de los empleados.

Dentro de esta tercera estrategia, de DIFUSIÓN DE MENSAJES DE BIENESTAR, encontramos que para su correcta difusión, es necesario el adecuado uso de los medios de comunicación interna o de comunicación empresarial.

Medios impresos

- Inbox Tv Cable Coral
- Material para Carteleras
- Boletín interno “Tv Cable Coral Te comunica”

Inbox Tv Cable Coral

Estas cartas son personalizadas y se entregarán principalmente en fechas especiales y para fechas importantes de la empresa, por ejemplo cumpleaños del empleado, día del trabajador, navidad, año nuevo, etc. Y también si existe algún lanzamiento de un nuevo servicio, aniversario de la empresa, fiestas institucionales (amor y amistad, integraciones). De igual forma estas cartas pueden digitalizarse y ser enviadas por correo institucional.

Material para carteleras

Es importante tener en cuenta que la información que se publique en este medio de comunicación debe ser actualizada máxima cada semana (semanal). También es necesario recordar que la información que requiera ser colocada durante todo un mes, al perder vigencia debe retirarse.

Este medio de comunicación es fundamental para la publicación de la información que concierne a todo el personal. Aquí, se debe incluir cartelera de cumpleaños por mes, frases motivacionales, novedades, noticias relacionadas con la empresa - Dossier (cuando ésta salga en los medios de comunicación) incluso, premiaciones o condecoraciones especiales al empleado del mes, por ejemplo.

La información que allí se contemple debe ser sólo guardada en formato vertical, para facilitar la lectura y el orden del espacio. Ejemplo cartelera 8 hojas

Tv Cable Coral te comunica

Estos deben contener el siguiente esquema:

Frecuencia: Mensual

Contenido: Editorial, notas relacionadas con record de ventas, informe del mes, campañas internas, novedades en productos, entre otros.

Aunque este boletín interno se publicará mensual, si existe una novedad que sea necesario la inmediata comunicación, se saca un

Tv Cable Coral Te comunica – Edición Especial.

PLAN ESTRTEGICO DE COMUNICACIONES

Nota: se hace una propuesta inicial del plan estratégico de comunicación, el cual, será ampliado en su cronograma, presupuesto y responsables; una vez sea aprobado el Plan de Comunicación por la Tv Cable Coral.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADORES
GRUPOS PRIMARIOS: COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	Fomentar la cultura de las reuniones por área semanalmente, en aras de que cada integrante de ella, pueda exponer en dichas reuniones, problemáticas en torno a su trabajo o sugerencias para el mejoramiento continuo de los procesos.	Asistencia y actas firmadas de la reunión.
	Formación de “Equipo Prisma”, conformado por una persona de mando medio de cada una de las áreas. En dicho comité se expone lo dicho en cada área en aras de buscar soluciones colectivas y concretar una visión compartida. Las reuniones serán mensuales o si hay alguna urgencia, antes.	Actas de las reuniones del equipo, así como la asistencia de sus integrantes, registrada en la misma.
	Evaluación y aprobación de los proyectos que desde los empleados se generen para la mejora de la productividad y los procesos que se llevan a cabo en la empresa.	Cantidad de proyectos registrados sometidos a aprobación.
	Divulgación a través de los medios de comunicación interna, o memos, los adelantos en la solución de las problemáticas planteadas en las reuniones, cambios o sugerencias planteadas y pertinentes de divulgar.	Actualización de las carteleras con la información semanal. Así mismo, los archivos de dichas publicaciones que deben ser conservados.
ZONA DE CONTACTO	Creación de buzones de sugerencias internos como modo de canalizar las ideas y donde cada uno de los empleados pueda manifestar sus sentimientos y opiniones. Una reunión mensual con los altos directivos en un espacio identificado como Zona de Contacto.	Grado de intervención, participación, cantidad de sugerencias.
	Identificar zonas formales e informales como Zonas de Contacto, en aras de que los empleados se ubiquen y sepan cuáles son los sitios comunes de interacción. Usar los medios de comunicación internos como una Zona de Contacto donde se publiquen semanalmente los resultados, los adelantos y las soluciones a las distintas problemáticas que se hayan presentado en la compañía y que hayan sido socializadas en la estrategia anterior.	Identificación y uso por parte de los empleados de las Zonas de Contacto.

	Propiciar la integración cultural en training, eventos y reuniones periódicas.	Nivel de integración, participación y conocimiento.
REDISEÑO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y MENSAJES DE BIENESTAR	En las carteleras internas, publicar calendarios con las fechas importantes a celebrar en la compañía como: cumpleaños, día del trabajador, conmemoraciones empresariales, entre otros.	Celebración, conocimiento y actualización de la información que es la correspondiente a las fechas especiales.
	Cada día, en el correo interno, a través del cruce de correspondencia los empleados recibirán una frase motivacional de parte de los directivos.	Cantidad de mensajes actualizados y enviados a cada uno de los empleados.
	Semanalmente, se actualizarán las carteleras y se publicará una reflexión semanal para el enriquecimiento espiritual de los empleados.	Número de actualizaciones en carteleras.
	En cada cumpleaños, de parte de la empresa (como son pocos empleados, es posible) el empleado recibirá una tarjeta. Además de ello, una carta personalizada en fechas especiales aras de crear un contacto (y apoyar la primera estrategia) íntimo y directo con cada empleado. Esto es algo fácil de hacer, porque hay pocos empleados.	Mensajes enviados
	Así mismo, se enviarán mensajes de reconocimiento y recompensa cuando se hayan alcanzado logros y metas en los trabajadores.	

5.4. Conclusiones

La comunicación interna en Tv Cable Coral se ha desarrollado de forma espontánea, sin tener una planeación estratégica elaborada para alcanzar objetivos e influir en el comportamiento de los empleados. La comunicación ha surgido en la organización respondiendo a las necesidades que se han ido presentando, ignorando la retroalimentación y la participación con elementos claves dentro de una organización inteligente y exitosa.

La investigación reveló que a pesar de la cercanía que existe en las empresas pequeñas, se pueden presentar distanciamientos entre la gerencia y los demás niveles jerárquicos de la organización, ocasionados por la falta de espacios donde la comunicación directa y retroalimentada permitan construir una visión compartida y participativa de los asuntos y temas importantes al interior de la organización.

A través de este estudio se evidenció que la buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.

5.5. Recomendaciones

El plan de comunicación interna propuesto a Tv Cable Coral, se convierte en una oportunidad para que los empleados tengan acceso a todos los niveles de la organización, manifestando y poniendo en común necesidades y pasiones que deberán ser resueltas a través de una comunicación directa, formal y planificada.

Una adecuada gestión de la comunicación con estrategias enfocadas en el rediseño y mejoramiento continuo de canales, mensajes y contenidos, incidirá en los niveles de motivación de los empleados, si se tiene en cuenta el flujo de la información en todos los sentidos, otorgando participación e integración en los trabajadores que a través de las reuniones y zonas de contacto podrán comunicarse, manifestando y a la vez satisfaciendo sus pasiones y necesidades.

Tv Cable Coral debe valerse de herramientas tecnológicas para el movimiento y flujo de información al interior de la empresa. Dentro de su esquema de comunicación basado en nuevas tecnologías se debe encontrar fundamentalmente la Intranet y el Internet.

La intranet debe ser usada permanentemente por los empleados de todas las áreas de la empresa y funcionar como canal de comunicación formal, en el desarrollo de los distintos procesos que se dan en la organización.

La red debe ser diseñada y actualizada exclusivamente por el Departamento de Sistemas, que es el encargado de publicar el contenido y administrar todo el material en ella.

La Intranet dentro de las funciones que debe cumplir en la empresa, no sólo servirá para mantener informado al personal sobre temas

organizacionales y de interés en la compañía, sino además, a través de la Intranet se debe realizar un proceso de instrucción y capacitación denominado Aula net, donde los mismos empleados ingresan y por medio de presentaciones, exámenes y contenidos interactivos aprenden y se capacitan siguiendo la estrategia organizacional de trabajadores del conocimiento.

En cuanto al manejo de la Intranet, la mayoría de los empleados se deben de encontrar familiarizados con su dinámica. El nivel comercial y administrativo son los empleados que más usan esta herramienta y se puede percibir que comprenden sin distorsiones ni confusiones, cada una de las herramientas que ofrece, de la misma manera, en caso de tener problemas con la plataforma deben recibir asistencia técnica profesional de ingenieros de sistemas que apoyan todo el proceso tecnológico de la entidad.

5.6. Bibliografía

- BARTOLI, A. (2004). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- BLANCHARD, K (2007). Liderazgo al más alto nivel. Colombia: Ed. Norma.
- BUCKINGHAM. M (2005). Lo que usted debe saber para ser gerente, líder excepcional y alcanzar el éxito duradero. Colombia: Ed. Norma.
- ESPADA, M (2002). Nuestro motor emocional: La Motivación. España: Ed. Díaz de Santos.
- GARCÍA, J (2003). La Comunicación Interna. España: Ed. Díaz de Santos.
- JOHNSON, G, SCHOLLES, K y WHITTINGTON, R. (2006). Dirección Estratégica. Séptima edición. Editorial Pearson /Prentice hall.
- KENNETH, T. (2005). La motivación intrínseca en el trabajo. México: Ed. Universitaria Ramón Areces.
- LAFRANCE, J (2004) Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas. España: Ed. Trilce.
- HERNANDEZ, Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. Tercera edición. México. 2003

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivo: Por medio de este instrumento se busca medir la incidencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados de Tv Cable Coral

1. ¿Cuando recibe un mensaje a través de algún medio de comunicación interna, identifica claramente quién se lo envía?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Nunca

2. ¿Recibe usted notificaciones sobre los eventos que realiza la compañía a nivel interno?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Nunca

3. ¿Tiene usted acceso a la información que en la empresa se contempla sobre su trabajo?

Lo necesario

Poco

Nada

No ha buscado

4. ¿A través de quien recibe usted información relacionada con su trabajo dentro de la compañía?

Gerente de la empresa

Compañeros de trabajo

Jefe de area

Ninguno de los anteriores

5. ¿Qué tipo de información conoce usted que sea difundida por su jefe específicamente?

De trabajo

Personal

No sabe

No contesta

6. ¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Nunca

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL
Objetivo: Por medio de este instrumento se busca medir la incidencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados de Tv Cable Coral

7. ¿Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación interna son claros?
- Si son claros
- Son medianamente claros
- No son claros
- No sabe no responde
8. ¿Estos mensajes se reciben oportunamente?
- Si
- No
- A veces
- No sabe no responde
9. ¿Tiene usted necesidad de ingresar a la intranet para poder realizar óptimamente su trabajo?
- Siempre
- A veces
- Nunca
10. ¿Es fácil comunicarse con sus compañeros de área?
- Si
- No
- A veces
- No sabe no responde
11. ¿La comunicación interna de la empresa repercute en su rendimiento o motivación como trabajador?
- Mucho
- Poco
- Nada
12. ¿Considera usted que la forma cómo se comunica la organización a nivel interno con usted es apropiada?
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca
13. ¿Qué medios de comunicación considera usted incrementan el nivel de motivación en los empleados?
- Reuniones
- Boletines Circulares
- E-Mail
- Memorandos
- Cartas
- Carteleras