

Universidad Monteávila

Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información

Escuela: Comunicación Social

ESTUDIO DEL STATUS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

EN CINCO EMPRESAS RADICADAS EN CARACAS

Proyecto Final de Carrera para obtener el grado de Comunicación Social

Integrantes:

Escar, Orosia

Hernández, Jorge

Profesor Coordinador:

Lic. Deisy Yáñez

Caracas, 09 de marzo de 2012

AUTORIZACIÓN

Yo, Orosia Escar España, venezolana, mayor de edad y titular de la Cédula de Identidad No. 20.677.5.55, por medio de la presente autorizo a la Universidad Monteávila, a publicar el Trabajo Final de Grado de mi autoría que se detalla a continuación, en la Biblioteca y en la página web de la Universidad, permitiendo sin límites la consulta de la misma por Internet. Queda prohibida la reproducción de los textos de que se trate, en forma total o parcial y por cualquier medio. Título del Proyecto Final de Carrera: Estudio del status de la Comunicación Interna en cinco empresas radicadas en Caracas
Fecha del PFC: 09 de Marzo de 2012. En Caracas, a los nueve días del mes de Marzo de 2012.

Firma:.....
...

Yo, Jorge Luis Hernández Cordova, venezolano, mayor de edad y titular de la Cédula de Identidad No. 19.693.225, por medio de la presente autorizo a la Universidad Monteávila, a publicar el Trabajo Final de Grado de mi autoría que se detalla a continuación, en la Biblioteca y en la página web de la Universidad, permitiendo sin límites la consulta de la misma por Internet. Queda prohibida la reproducción de los textos de que se trate, en forma total o parcial y por cualquier medio. Título del Proyecto Final de Carrera: Estudio del status de la Comunicación Interna en cinco empresas radicadas en Caracas. Fecha del PFC: 09 de Marzo del 2012 En Caracas, a los 10 días del mes de Marzo de 2012.

Firma:.....
...

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe Deisy Yáñez, profesor coordinador del Proyecto Final de Carrera Estudio del status de la Comunicación Interna en cinco empresas radicadas en Caracas, elaborado por Orosia Escar y Jorge Hernández, para optar por el título de Licenciado en Comunicación Social, considera que el mismo reúne los requisitos exigidos por la Universidad Monteávila, y tiene méritos suficientes como para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que sea designado.

En la ciudad de Caracas, a los 09 días del mes de Marzo de 2012-03-09

Nombre: _____

Profesor Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A nuestros padres y familiares, quienes nos han permitido cursar la carrera universitaria y nos han brindado su máximo apoyo durante el transcurso de ésta.

A todos los representantes de las empresas consultadas que dedicaron parte de su tiempo para atendernos y proporcionarnos la data que hizo posible esta investigación: las señoras Johanna Hernández, Nina Ruiz, Lucinda González, Yadixa Martínez y Claudia Salcedo.

A nuestra tutora, la profesora Deisy Yánez, por habernos planteado la idea de este proyecto y convencido de su importancia; y por habernos ayudado a desarrollar esta investigación con la mejor disposición y por alentarnos a lograr el mejor resultado posible.

A la profesora Sandra Orjuela Córdoba, por haber hallado un momento para atendernos y proporcionarnos valioso conocimiento para el desarrollo de este proyecto.

Y finalmente, a personas queridas que nos apoyaron, motivaron y auxiliaron durante todo el proceso de realización de esta investigación.

ÍNDICE

Resumen	7
Introducción	8
Capítulo 1: el problema	10
Planteamiento del problema.....	10
Objetivos.....	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos.....	12
Capítulo 2: sustento referencial o teórico	13
2.1.1. Comunicación en la organización.....	13
2.1.2. Gestión de cambio y Responsabilidad Social Empresarial	19
2.1.3. Antecedentes de la investigación.....	21
Capítulo 3: marco metodológico	26
3.1.1. Criterios metodológicos	26
3.1.2. Tipo de investigación.....	26
3.1.3. Diseño de investigación	27
3.1.4. Población y muestra.....	27
3.1.5. Variables	28
3.1.6. Técnicas de recolección de datos a fuentes primarias de investigación	28
3.1.7. Técnicas de recolección de datos a fuentes secundarias de investigación.....	29
Capítulo 4: resultados	30
4.1. Resultados	30
4.1.1. Datos de la organización	30
4.1.2. Objetivos, estructuras y herramientas	32
4.1.3. Comunicación interna en la organización	46
4.1.4. Gestión de cambio y Responsabilidad Social Empresarial.....	57
4.2. Análisis de resultados	71
4.2.1. Comunicación Interna en la organización.....	71
4.2.2. Gestión del cambio	73
4.2.3. Responsabilidad Social Empresarial.....	74
Conclusiones	76

Bibliografía y fuentes electrónicas	78
--	-----------

RESUMEN

A continuación se presenta una investigación sobre el status de la Comunicación Interna en cinco empresas que funcionan en Caracas, desarrollado con el apoyo de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila y que está basado en un estudio realizado en España sobre dicha área, elaborado conjuntamente por el Observatorio de la Comunicación Interna de Madrid y la Agencia de Comunicación y RRPP Infopress.

Como consiste en una réplica del exitoso y continuo estudio anteriormente mencionado, este proyecto da a conocer, de forma general, la situación de la gestión de Comunicación Interna en éstas organizaciones radicadas en la ciudad capital y que fueron seleccionadas por aparecer entre los diez primeros lugares del ranking elaborado por la empresa internacional “Great Place to Work” en su edición del año 2010; ya que ello resultó un indicio del desarrollo de labores correspondientes a dicha área.

Para funcionar apropiadamente, las empresas requieren de una gestión de Comunicación Interna que esté al servicio de la organización y que funcione como una aplicación eficaz para la transmisión de información esencial para los empleados, para el desarrollo y enriquecimiento de la Cultura Corporativa, el manejo de crisis que pueda afectar a la empresa en su composición interna, la comunicación a los diversos públicos que existen dentro de ella y el desarrollo de actividades de Responsabilidad Social para mejorar el clima laboral y la imagen de la compañía, entre otras actividades. Sin embargo, en Venezuela no existen registros sobre el desempeño de esa área tan importante dentro del universo empresarial del país; razón por la cual este estudio pretende ser un primer ensayo de la investigación sobre el área de Comunicación Interna y que de inicio a otros estudios más amplios y formales.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son grupos humanos cuyos miembros se relacionan en torno un fin. A razón de ello, no sólo son capaces de cambiar y crecer sino que también poseen las necesidades comunicacionales propias de la persona, las cuales son vitales para involucrarse con el entorno y sobrevivir en él. No obstante, las empresas también requieren de un sistema de comunicación interno que permita la organización de las acciones de sus colaboradores para lograr un desempeño más eficaz y la consecución de sus objetivos estratégicos.

Todo lo descrito previamente es competencia de la gestión de Comunicación Interna, una de las dos principales áreas que derivan de la Comunicación Corporativa, área que desempeña un rol esencial para el buen desarrollo de las empresas. “No importa el tamaño de la empresa e instituciones, todas tienen como objetivo común solucionar o adoptar estrategias para que la comunicación interna fluya con rapidez y sea un recurso clave para el conocimiento” (Zapata, 2004: 270).

A sabiendas de ello, investigadores y profesionales de la Comunicación en varias partes del mundo se han dedicado a indagar y profundizar en esta labor para obtener conocimientos más concisos sobre su aplicación en la realidad, y, consecuentemente, lograr su mejor desempeño. Un ejemplo de esto es el Estudio que ha sido realizado en varias ediciones por el Observatorio de la Comunicación de la Comunicación Interna en Madrid y en conjunto con la agencia española de Comunicaciones y Relaciones Públicas, Infopress. Sin embargo, en Venezuela no se cuenta con trabajos similares y, por tanto, no existe data que dé a conocer la situación de la Comunicación Interna en el universo empresarial del país.

En base a los argumentos expuestos con anterioridad, se presenta este proyecto de investigación que consiste en un estudio sobre la situación de la gestión de Comunicación Interna en cinco empresas privadas radicadas en Caracas y que aparecen entre los diez primeros lugares del ranking elaborado por la organización “Great Place to Work” en su edición del año 2010.

En la primera parte del documento se expone el planteamiento del problema en base al cual se desarrolla esta investigación y se indican los objetivos a lograr de la

misma. En el segundo apartado de este trabajo, se desglosan todos los argumentos teóricos y referenciales que son esenciales para comprender este trabajo sobre Comunicación Interna. En el tercer capítulo se exponen los componentes y procesos metodológicos correspondientes. En el cuarto apartado se indican los resultados de la investigación así como el análisis y explicación de los mismos; y finalmente en la última parte se exponen las conclusiones derivadas de todo el proceso de investigación.

Durante la realización de este proyecto hubo que lidiar con dos principales dificultades: dado que esta investigación está basada en información que no es de dominio público sino que corresponde al ámbito interior de las empresas consultadas, tuvo que recurrirse a los responsables de sus labores de Comunicación Interna para obtener los datos requeridos. Este proceso implicó no sólo lograr que estas personas accedieran a colaborar con el proyecto sino esperar a que pudiesen hallar un poco de tiempo en su horario laboral para contestar el cuestionario suministrado.

La otra principal dificultad con la que hubo que lidiar durante la realización de este proyecto fue la limitada cantidad de material bibliográfico disponible sobre Comunicación Interna a la que se pudo acceder. Debido a eso, fueron empleados textos que no están actualizados (pero que fueron útiles al momento de obtener conocimiento general del área) y se tuvo recurrir a numerosas fuentes electrónicas.

CAPÍTULO 1

1.1. Planteamiento del problema

Con el surgimiento de los medios de difusión de información masivos aparecieron también los estudios sobre el proceso comunicacional y sus efectos, los cuales han logrado comprobar que no hay mensaje del exterior que no sea interpretado por sus audiencias receptoras ni contenidos transmitidos que no generen una consecuencia o conducta específica en los públicos. Posteriormente, se determinó que tal premisa no sólo aplica para analizar la relación entre los medios de comunicación y las personas, sino también entre éstas y las empresas e instituciones.

“Sin los medios no podrían entenderse las grandes empresas o las empresas multinacionales surgidas ya a finales del siglo XIX al amparo de la Segunda Revolución Industrial. Y, por supuesto, que no podrían entenderse una organización moderna sin los medios. Las organizaciones son, por tanto, las impulsoras de las grandes tecnologías de la información y también sus principales consumidoras” (A. Lucas Marín, 1997: 119)

La investigación sobre la comunicación corporativa es una disciplina propia del siglo XX al igual que la noción de empresa que es sostenida hoy en día. Más sin embargo, estos primeros estudios se centraban en el proceso comunicacional entre las compañías y sus audiencias externas: consumidores, medios de comunicación, la competencia. No será sino desde hace unas pocas décadas que se comience a enfocar parte de la atención hacia la gestión de Comunicación Interna en la organización y su importancia en el desarrollo y rendimiento de la misma.

Desde entonces, la investigación sobre el tema se ha extendido y especializado a escala internacional y regional, lo cual indica una necesidad de conocimiento sobre el área cada vez mayor por parte del gremio de la comunicación y el sector empresarial, así como una profesionalización de la respectiva labor. No obstante, en el caso venezolano no se presenta el mismo panorama: en el país, no se han invertido esfuerzos en recolectar y acumular data sobre la situación del área en las empresas radicadas en su territorio ni para crear un repertorio bibliográfico sobre el tema. Ello ha impedido que se forme una base referencial y académica certera y detallada que de a conocer la realidad de la Comunicación Interna en el universo empresarial de Venezuela, a la cual tanto estudiantes como profesionales puedan remitirse para aprender. Como resultado de eso, los interesados en el tema no han tenido otra opción que acceder a fuentes y ejemplos

foráneos, los cuales si bien proporcionan un conocimiento básico sobre la disciplina, obviamente no puede ser tomados como ejemplo para poder entender lo que acontece en el caso venezolano, ya que los procesos de comunicación organizacional no son independientes a las circunstancias del entorno.

Ante la problemática explicada anteriormente, se desarrolló el presente estudio que tiene como objetivo principal averiguar sobre el status de la Comunicación Interna en cinco empresas privadas radicadas en Caracas y que aparecen entre los diez primeros puestos en el ranking elaborado por la empresa “Great Place to Work” correspondiente al año 2010. Se pretende que este proyecto se constituya como un modelo a pequeña escala sobre la realidad de la gestión de dicha área en Venezuela, y como un antecedente para próximos estudios, más complejos y de mayor alcance, que permitan determinar el estado de la Comunicación Interna en el gremio empresarial venezolano, promueva una mayor indagación en su papel influyente en las relaciones corporativas y que paulatinamente vaya formando una base académica y teórico referencial que permita a los comunicadores organizacionales ejercer una mejor labor.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Investigar sobre el status de la Comunicación Interna (C.I.) en cinco empresas radicadas en Caracas y que aparecen entre los diez primeros puestos del ranking “Great Place to Work” del año 2010.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar si destinan recursos, materiales, humanos y monetarios, cedidos a las gestiones de Comunicación Interna por parte de las diez empresas que representan el objeto de estudio de esta investigación
- Indagar cuáles son los medios de los que se valen las empresas participantes en el estudio para desarrollar sus gestiones de comunicación interna
- Verificar si las empresas participantes en el estudio han realizado campañas de comunicación interna durante gestiones de cambio y de Responsabilidad Social Empresarial
- Comparar los resultados obtenidos sobre las actividades de comunicación interna de cada una de las empresas participantes

CAPÍTULO 2

2.1. Sustento referencial o teórico

2.1.1. Comunicación en la organización

Comunicación Organizacional: las empresas son asociaciones humanas que se relacionan para lograr propósitos de interés común para todos sus miembros. Por tanto, al igual que las personas, las instituciones son capaces de cambiar, crecer y evolucionar o desaparecer; se relacionan con el entorno que le rodea y resultan afectadas por las circunstancias que se presentan en el mismo. Como consecuencia de todo lo anterior, también poseen una necesidad de expresarse y comunicarse. Es entonces cuando la labor de la comunicación, valga la redundancia, tanto como herramienta fundamental de las relaciones interpersonales y como rama de estudio y de ejercicio profesional, asumen una función fundamental para el desarrollo de la empresa.

La organización es un ser vivo, tiene un "cuerpo", tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio (...) El reconocimiento de esta situación ha hecho que la organización tenga necesidad de comunicarse por sí misma, buscando su integración no ya económica, sino social con el entorno. (Capriotti, 1992: 15)

Reconociendo entonces la necesidad comunicativa del ente empresarial, la disciplina de la Comunicación ha desarrollado una especialización encargada de atenderla; siendo ésta conocida con el nombre de Comunicación Organizacional, también denominada Corporativa o Institucional, la cual puede definirse como "El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio". (Fernández Collado, 1991: 30)

Sin embargo, la labor comunicacional en una empresa abarca mucho más que un mero intercambio de información entre emisores y receptores.

Podemos definir a la Comunicación en Empresas e Instituciones como toda actividad de gestión de relaciones con la información, que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de servicios, como de productos o actividades, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los Medios de Comunicación; es decir, este tipo de comunicación se plantea el objetivo de aportar público o cliente, al que se dirige, una serie de conocimientos internos y externos de la

institución o empresa, de sus productos servicios, (...) cultura en general, procurando no influir en sus decisiones de compra, pero sí aportando la máxima información sobre la misma. (Martín, 1995: 20)

Tomando lo anterior en consideración, puede señalarse que la Comunicación Organizacional se encarga de gestionar todas las actividades comunicacionales, valga la redundancia, que surgen en una empresa y las cuales son vitales para su desarrollo tanto interior como con el entorno. Algunas de las labores que están a cargo de esta disciplina son: la comunicación de rasgos de la Identidad Corporativa, gestión de la Imagen institucional, la elaboración de planes estratégicos, el desarrollo de las Relaciones Públicas y de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, entre tantas otras. No obstante, una gestión comunicacional que pretenda ser eficaz debe desenvolverse de forma segmentada; es decir, reconociendo que en torno a la empresa existen diversas audiencias o públicos que poseen necesidades de comunicación particulares con respecto a ésta y que éstas deben ser abarcadas y satisfechas de forma específica.

Público: dada las múltiples acepciones que posee este concepto, se procederá a una explicación del mismo mucho más directa y concerniente con la temática de esta investigación y prescindir de aquellas que podrían causar confusiones y que resultan innecesarias para efectos de este trabajo.

Según Capriotti, en su libro *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*, cita a Sánchez Guzmán, autor de *Marketing y Comunicación*, quien ofrece la siguiente definición:

El conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana (Capriotti, 1992: 35)

Sin embargo, Capriotti enfatiza aún más para lograr una idea que corresponda mejor al universo de la Comunicación Organización y aclara lo siguiente:

Cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a todos los grupos de una sociedad (Capriotti, 1992: 36).

La organización determina sus públicos, o audiencias (este término también es válido), a atender mediante la elaboración de un Mapa de Públicos.

(El Mapa de Públicos) permite establecer el repertorio de audiencias con las que la empresa se debe comunicar y que, segmentadas, permiten definir sus expectativas y prioridades de información y comunicación. (Orjuela, 2010)

Si bien el Mapa de Públicos determina a las audiencias a atender por una empresa de una forma minuciosa, éste también logra clasificarlos en dos grandes grupos generales: públicos internos o externos. Y en base a la existencia de dichos grupos, las gestiones de Comunicación Organizacional, tal como se indicó con anterioridad, también se dividen y especializan para lograr un desempeño más efectivo. Tales divisiones son las Comunicaciones Internas (C.I.) y las Comunicaciones Externas (C.E.). Para efectos de esta investigación, sólo se profundizará a la primera mencionada.

Comunicación Interna (C.I.): ya siendo conocido el concepto de Público, dentro del marco que concierne a esta investigación, y sabiendo su clasificación de acuerdo a su relación con la empresa, puede definirse, a grandes rasgos, a la Comunicación Interna como aquella que forma parte del universo de la Comunicación Organizacional y se encarga de atender, específicamente, las necesidades de las audiencias internas de la empresa; siendo éstas conformadas por el recurso humano total de la empresa.

Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes Medios de Comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Martín, 1995: 23).

En los inicios del desarrollo de las gestiones de Comunicación Interna, se pretendió aplicar en las organizaciones los modelos de comunicación de masas propios de los medios de comunicación masivos (prensa, radio, tv). Pero éstos terminaron resultando inadecuados para desarrollar una buena actividad de Comunicación Empresarial: mientras que en la, valga la redundancia, comunicación masiva el emisor es el único sujeto activo del proceso, los procesos comunicacionales dentro de una organización son más parecidos a los que ocurren entre dos personas, dada la posibilidad de establecimiento de relaciones interpersonales y de comunicación directa y de cara a cara que surge dentro de una compañía, además de su característica bidireccional intrínseca.

El problema fundamental es que todos los autores han utilizado los modelos de comunicación referidos al fenómeno de la comunicación de masas y lo han aplicado directamente a la comunicación organizacional, cuando esta es un fenómeno particular que está relacionado con la comunicación de masas en cuanto al uso de los medios de comunicación masivos en determinado momento, pero que no es comunicación de masas (Capriotti, 1992: 73).

Es responsabilidad de la gestión de Comunicación interna no sólo la difusión de información relevante para la empresa hacia sus audiencias, sino lograr establecer canales de comunicación bidireccionales que permita mayor participación por parte de los miembros de la empresa y también una mejor comunicación, lograr un mejor desempeño del personal por medio de la motivación, ejercer como mediadores en caso de conflictos entre jefes y empleados y hallar las soluciones más favorecedoras para la organización, desarrollar estrategias eficaces al momento de crisis o de procesos de cambio, lograr que el ambiente de trabajo resulte armonioso para todos los miembros de la empresa, entre otras labores.

Además, es gracias a la Comunicación Interna que los objetivos a alcanzar son hechos saber a todos los miembros de la organización y, por consiguiente, elaborar estrategias y trabajar en torno a la consecución de éstos. De igual manera, una empresa que pretende vender un producto a un público determinado, no podría lograr conocer a su audiencia externa, paso esencial para el desarrollo del mercadeo: conocer al target, si antes no logra conocer y comprender lo que ocurre dentro de ella; y ello sólo es posible mediante una gestión de Comunicación Interna; “La Comunicación Interna es el soporte previo y básico para la Comunicación Externa” (Martín, 1995: 26).

Para lograr una gestión de Comunicación Interna efectiva es imprescindible desarrollar un Plan de Comunicación en el que estarán contenidas las directrices que marcarán el curso y desenvolvimiento de las actividades correspondientes.

Plan de Comunicaciones: las empresas e instituciones funcionan en torno a la consecución de sus objetivos estratégicos y es por ello que cada una de sus áreas, según su especialidad, deben plantearse fines que permitan el logro de tales fines mayores. Pero esto sólo es posible si previamente se realiza un proceso de planificación a través del cual se puedan identificar las necesidades de la empresa y formular las posibles soluciones para atenderlas.

La gestión comunicacional en todos los niveles, tal como fue explicado con anterioridad, es esencial para la empresa, por lo que también requiere de un proceso de planificación correctamente elaborado y estructurado, con una exhaustiva investigación previa como sustento; pues si no se identifican las necesidades acertadas ni se formulan las medidas correctas, se estará trabajando fútilmente en torno a objetivos erróneos. Es en base a esta necesidad que se realiza el Plan de Comunicaciones.

Los Planes de Comunicación se conciben para definir los criterios básicos de comunicación (interna, externa y marketing) durante un periodo largo de tiempo (por ejemplo, cuatro años) y los criterios básicos con carácter anual. Es decir, que por una parte se fijará el objetivo general de comunicación y por otro el correspondiente al año en curso, como patrón básico de trabajo (Hernández, 2002: s/p)

La Planificación de la Comunicación es un proceso sistemático que no puede dejarse al azar ni a la intuición o imaginación de un directivo, no experto en la materia, por muy alto que esté en el escalafón de la estructura organizativa (Barranco, 2008: s/p)

Es preciso destacar que el Plan de Comunicación no solamente contempla las acciones a llevar a cabo para lograr los objetivos específicos y estratégicos sino también prevé las medidas, en su respectiva área, a tomar en situaciones de crisis o emergencias que puedan ocurrir en el interior de la compañía o en su entorno y que puedan afectar su desempeño.

La labor comunicacional de una empresa comprende distintas áreas y aunque la labor de cada una, éstas terminan interrelacionándose con las otras, es necesario comprender que se enfocan en públicos distintos y por ende identifican necesidades distintas para cada caso. Es por esa razón que el Plan de Comunicaciones si bien se desarrollará en torno a un objetivo comunicacional general, debe programar sus métodos de trabajo de manera separada y de acuerdo a cada una de las respectivas áreas y proyectar objetivos enfocados en cada una de ellas. Lo más idóneo es encomendar a los responsables de las gestiones de comunicación interna y comunicación externa, las predominantes dentro del universo de la Comunicación Institucional) a desarrollar sus propios planes por separado pero considerando los propósitos generales. Según el manual *Cómo elaborar el Plan de Comunicación* realizado por el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia, “Cada una de las áreas de comunicación de la empresa requiere, por su parte, desarrollar un plan más concreto y desglosado con los

objetivos, público objetivo, estrategias y acciones, además de la medición de los resultados”(s/f: 63).

El Plan de Comunicación en general consta de varias fases cuya cantidad varía dependiendo del modelo que se escoja como referencia pues no existe un patrón definitivo. Sin embargo, pueden señalarse cinco fases predominantes y generales: “Diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación” (Martín González, 2006: s/p).

Auditorías de Comunicación: dentro de las estrategias que contempla un Plan de Comunicaciones, la Auditoría es un recurso esencial y muy valioso ya que no sólo es aplicable para las áreas de la Comunicación Corporativa, sino que es uno de los medios que aporta mayor y mejor información para comprobar la realidad comunicacional en una institución e identificar fortalezas y debilidades en el área.

Una auditoria es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a una actividad o proceso en una organización (...) La auditoría le proporciona a la organización la información necesaria para tomar decisiones sobre su estrategia de comunicación o desarrollarla en el marco de sus realidades internas y externas, siempre alineadas al plan de negocios y los objetivos institucionales (Manrique, 2010: s/p).

Además de formar parte del proceso de diagnóstico que forma parte del Plan de Comunicaciones, gracias a la Auditoría se pueden conocer los motivos de la situación comunicacional en la empresa y sirve de recurso de orientación a los responsables del área para el momento de toma de decisiones y para el diseño de métodos de acción.

Para efectos de esta investigación, resulta importante conocer que la Auditoría también puede aplicarse de manera exclusiva para conocer el estatus de la gestión de Comunicación Interna. Costa, Gómez y Túnez en su trabajo *En busca de la calidad en la Comunicación Organizacional: la auditoría de comunicación*, citan a Andrade para exponer una definición de la Auditoría de Comunicación Interna:

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación de mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de los diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (1991: s/p).

Este método resulta de mucha utilidad no sólo por los resultados que se pueden obtener a través de su empleo, explicados en los párrafos anteriores, sino porque también enriquece el proceso de comunicación bidireccional que existe entre los grupos que conforman el público interno de una organización: permite a los jefes conocer y a los colaboradores manifestarse.

2.1.2. Gestión de cambio y Responsabilidad Social Empresarial

Gestión de cambio: al estar compuesta por personas, las empresas también resultan afectadas por las alteraciones que se producen en su entorno. Ya sean positivos o negativos, los cambios obligan a la adaptación y a la reformulación de objetivos. Especialmente cuando dichos cambios no resultan beneficiosos y surge la posibilidad de desaparecer. Es por ello que las instituciones deben elaborar estrategias que no sólo le permitan hacer frente a los intrínquilis sino preverlos y evadirlos. Sin embargo, es un error suponer que la posibilidad de cambio se plantea únicamente en situaciones de crisis. En un mundo como el de ahora donde los cambios se producen vertiginosamente, las organizaciones se hallan en la necesidad de renovarse constantemente. “El cambio es una capacidad que las empresas deben desarrollar si quieren seguir siendo competitivas, es más que una necesidad en un momento de tiempo puntual” (López, 2001: s/p)

Es por ello que entre las labores de Comunicación Organizacional se contempla el proceso de Gestión de Cambio, el cual consiste en el desarrollo de estrategias y medidas para hacer frente a las alteraciones que se produzcan en el ámbito interno o externo de la empresa y que deberán estar enfocadas hacia el beneficio de la institución. “Entendemos la gestión de cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto” (Blejmar, s/f: 01)

Un buen proceso de Gestión de Cambio no se distingue sólo por la capacidad de implementación de nuevas medidas en la empresa sino más bien por la capacidad de vislumbrar oportunidades de desarrollo en medio las circunstancias que implica dicho cambio.

Por otra parte, ya que con la alteración de la realidad deviene la adopción de nuevas conductas y habilidades por parte de las personas, para que una Gestión de Cambio

resulte exitosa es imperante involucrar a las audiencias internas en el proceso y no solamente imponérselo sin mayores detalles, especialmente si se destinan a las actividades de Comunicación Interna. Por lo general, las personas ejercen resistencia hacia los cambios y obviamente una organización no logrará cambiar si sus miembros no lo hacen primero.

Para gestionar el cambio exitosamente hay que inducir una mayor participación de la gente, al final de cuentas es ella la que puede hacer que el cambio ocurra y aunque se puede presentar resistencia, y de hecho se presenta casi siempre, ésta puede utilizarse para bien si se logra comprender por qué se presenta (López, 2001: s/p).

Al permitir que los colaboradores también formen parte del proceso y se manifiesten en relación con él contribuirá a tomar decisiones más acertadas y a lograr una Gestión de Cambio mucho más eficaz: decidir por el bien de la empresa resulta mucho más fácil si se toman en cuenta las opiniones y percepciones de todos sus colaboradores y afectados. Además que, claro está, enriquece a la comunicación bidireccional dentro de la institución. Cabe destacar que la única forma de lograr que los empleados se involucren es informándolos, por lo que puede deducirse que la Comunicación Interna es vital para conseguir el buen término de la Gestión de Cambio.

Responsabilidad Social Empresarial: es común, actualmente, hallar proyectos sostenidos por empresas e instituciones que estén destinados a causar una mejora en la sociedad o hacer frente a algunos de los problemas que la afectan, pudiendo ser éstos la pobreza, la indigencia, la falta de escolarización por parte de un sector de la población infantil y juvenil, y la conservación del medio ambiente. Este tipo de labores constituye lo que se denomina Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, entendiéndose como una forma de gestión de la compañía que integra las preocupaciones sociales y medioambientales como parte de sus operaciones, pudiendo de esa forma reafirmar y fortalecer el compromiso ético intrínseco que posee con la sociedad y que deriva de su rol en la misma. Sin embargo, resulta sorprendente encontrar que la realización de esta labor y su respectivo conocimiento no comenzara a generalizarse sino hasta hace poco más de diez años.

Por lo general, los proyectos de Responsabilidad Social que realizan las empresas están dirigidos al exterior de la misma y es por ello que la concepción generalizada que se

sostiene de esta labor corresponde a la ayuda comunitaria y la preservación del medio ambiente. No obstante, ésta también una implicación interna.

En la actualidad, el término Responsabilidad Social Corporativa es de uso común, pero a veces se malentiende. Si se quiere tener una mejor comprensión de la Responsabilidad Social Corporativa, es conveniente reconocer que todo el movimiento ha evolucionado en dos perspectivas: una se relaciona con el comportamiento interno corporativo, y la otra, con el comportamiento externo corporativo (Varios, 2003: 103).

La Responsabilidad Social Empresarial aplicada hacia lo interno de la compañía se refiere a crear mejoras que beneficien su desempeño diario y enriquezcan su cultura corporativa. Pues así como se reconoce que las organizaciones poseen un compromiso ético con la sociedad y el entorno que tiene que ser cumplido, debe ocurrir lo mismo con sus públicos internos ya que son los empleados quienes permiten su existencia: la empresa es su recurso humano y no existe otra forma que sea posible.

Para lograr que esta perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial pueda realizarse es esencial la gestión de Comunicación Interna, ya que el área a la que le compete la administración de los procesos comunicacionales, valga la redundancia, y de relacionamiento que ocurren en el interior de la organización.

2.1.3. Antecedentes de la investigación

Ranking publicado en el año 2010 por la organización Great Place to Work: Great Place to Work Institute, Inc. es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas en varios países alrededor del mundo. Fue fundada por el reconocido autor estadounidense Robert Levering, quien después de haber escrito libros, columnas en periódicos y haber realizado diversos estudios sobre gestión gerencial en su país, decide iniciar la empresa en el año 1991 en conjunto con un equipo de profesionales y de consultores gerenciales. Para 1995, la compañía establece su primera filial internacional en Brasil, seguida poco después por sus instalaciones en Europa y Asia. En el año 2010 habían logrado expandir su labor a cuarenta y seis países a nivel global.

La compañía resume su labor de más de veinte años en tres objetivos esenciales:

1. Profundizar el conocimiento de lo que hace un gran lugar para trabajar: a través la realización de investigaciones y del empleo de instrumentos de medición, logran identificar y comprender los valores y comportamientos que convierten a las compañías en buenos lugares para trabajar, así como también comprueban los efectos positivos que generan la aplicación de los mismos en los espacios de trabajo (por ejemplo: mejora la calidad de vida laboral de los empleados y el desempeño económico de la asociación).

2. Reconocer las mejores empresas para trabajar en Estados Unidos y el mundo: las cuales adquieren tal estatus no sólo debido a sus logros económicos o de desempeño profesional (alta productividad, aumento de innovación y creatividad, retención de talento), sino también por aquellos que logran proporcionar un ambiente de trabajo enriquecedor para sus empleados y en donde las relaciones laborales entre jefes y subordinados se basan en respeto y confianza; compañías en las que generar un ambiente laboral armonioso forme parte de sus objetivos.

3. Ayudar a numerosas empresas a transformar sus lugares de trabajo: esencialmente, mediante la construcción de un modelo de confianza entre empleadores y empleados que logre un ambiente de trabajo caracterizado por cooperación y colaboración mutua, interacciones positivas en el trabajo, en donde las metas de ambas partes logren complementarse y donde la calidad del ambiente de trabajo mejore progresivamente. Al contrario de las suposiciones convencionales que se sostenían con respecto a los negocios, las empresas no son sólo lugares para hacer dinero sino también para que los empleados logren mejorar sus vidas. Está comprobado que una buena gestión empresarial que se empeñe en construir buenas relaciones de confianza entre colaboradores y jefes también logra una mejor operatividad y produce utilidades más altas y mayor productividad.

A pesar de haber iniciado su expansión internacional a mediados de la década de 1990, no será hasta 2005 que esta empresa comience a realizar labores en Venezuela. Desde entonces, ésta ha emitido seis conteos (rankings) en ediciones anuales en los cuales, después de un extenso proceso de evaluación, se califica e indica a las mejores empresas para trabajar en el país. Hasta la actualidad, éste es la única labor que ejerce esta organización en Venezuela.

Puesto que el conteo realizado por esta empresa se enfoca en evaluar las condiciones internas de la empresa y de la atención que brindan a sus colaboradores, fue escogido como un criterio de selección válido y acertado la edición del año 2010 para seleccionar a las compañías en las cuales aplicar el presente estudio.

Estudios realizados en Venezuela: al momento de realizar esta investigación, se hizo búsqueda de otros trabajos vinculado con el tema de Comunicación Interna que hubiesen sido realizados en Venezuela y que pudiesen funcionar como uno de los antecedentes de este proyecto, pero no se encontró alguno. Aún así, se decidió acudir a la profesora Sandra Orjuela Córdoba, especialista en Comunicación Organizacional que dicta clases sobre el tema en los niveles post grado de la Universidad Monteávila y en la Universidad Católica Andrés Bello, para confirmar el resultado de la indagación.

La profesora Córdoba aseguró que, exceptuando trabajos académicos realizados por los estudiantes de las especializaciones antes mencionadas (y que a decir verdad, comentó, se centran más en la Comunicación Organizacional en general), desconoce la existencia de estudios formales y a nivel profesional que se hayan realizado en torno a la gestión de Comunicación Interna en las empresas venezolanas, a pesar que ella, dada su profesión, se reconoce en constante búsqueda de material pertinente.

Indicó que una de las razones de ello puede ser la falta de recursos bibliográficos y referenciales que permitan motivar y constituir una base para emprender estudios sobre el área, “Mínimo, muy limitado (...) muy poco lo que consigues en nuestras bibliotecas. Teniendo carreras de comunicación con énfasis en la comunicación organizacional y posgrado, de verdad que es mínimo lo que se obtiene” (Córdoba, 2012).

Así mismo, señaló que la falta de desarrollo académico y su estancamiento en el área también se debe a un, tal como ella lo denominó, “Estado de confort” tanto por parte de profesores y alumnos de las especializaciones en Comunicación Organizacional, quienes en lugar de atreverse a generar nuevos proyectos y a desarrollar la especialidad con su máximo potencial (que, tal como lo argumentó la profesora, bastante lo requiere) y ser “agentes de cambio en las empresas venezolanas” (Córdoba, 2012), optan por mantenerse en el statu quo. Eso ha resultado en que Venezuela sea el país de Latinoamérica más atrasado en cuanto a desarrollo y profesionalización de la Comunicación Organizacional.

Además de ello, la profesora también indicó que existe un menosprecio y subestimación hacia las gestiones de Comunicación Organizacional, siendo estas percibidas como actividades obreras y de pura táctica. Añadió que eso se debe al desconocimiento que existe sobre la importancia de ésta área en el desempeño y en la generación de valor para las empresas; y es en los profesionales que actualmente ejercen en quienes reside la culpa de ese hecho, ya que ellos no se han ocupado de difundir tal conocimiento. “Podemos seguir haciendo la cartelera y administrando la Intranet, pero no nos podemos quedar nada más en eso. Debemos generar un proceso de comunicación que agregue valor y para eso debemos tener un pensamiento estratégico” (Córdoba, 2012). Aseguró que un buen método para combatir esa problemática es mediante la realización de proyectos académicos y su difusión.

¿Oportunidades? Todas, ¿Dificultades? Muchas, ¿Retos? Muchísimos. Pero creo que además hay la gente que tiene el talento en Venezuela, hay muy buenas especializaciones, hay mucha gente que se ha formado de esto, lo que hace falta es un poquito de valentía. Valentía para salir y vender la idea. Hay que salir y construir esa oportunidad de comunicación para la empresa y para Venezuela (Córdoba, 2012).

Hay que tener voluntad. Es algo que ha faltado de parte de lo que hemos trabajado en todos estos años. Yo entiendo que es por la misma dinámica del país que uno esta como agotado, “ya no doy más”; pero si bajamos los brazos y nos quedamos derrotados, pues lo único que nos espera es estar cada vez más atrás porque el resto del mundo sigue adelantando, sigue innovando, sigue progresando (Córdoba, 2012).

Estudio de Comunicación Interna realizado por el Observatorio de la Comunicación en Madrid en alianza con la agencia Infopress: esta investigación constituye la principal referencia del presente proyecto. Se trata de un trabajo realizado entre el Observatorio de la Comunicación en Madrid y la agencia española de comunicaciones y Relaciones Públicas Infopress, con colaboración de la revista Capital Humano, del IE Business School y el Instituto de Empresa, y que se aplica a diversas empresas radicadas en España e instituciones públicas con el fin de conocer y comprender el estado de la gestión de Comunicación Interna en las organizaciones de dicho país.

Este documento es esencial para profesionales de la Comunicación Corporativa y para los directores de Recursos Humanos y de

Responsabilidad Social Corporativa, ya que permite observar las últimas tendencias de Comunicación, tanto en empresas privadas como en instituciones o Administraciones públicas, teniendo en cuenta gran cantidad de variables. (Varios, 2011: 05)

Dicho proyecto fue emprendido por las organizaciones mencionadas cuando éstas reconocieron la necesidad de elaborar un sustento referencial que permitiera conocer la realidad de la Comunicación Interna en el universo institucional de España, objetivo que han logrado cumplir durante cinco ediciones anuales y en proceso de lograrlo por sexta vez. Además, estos estudios también han recolectado información sobre procesos y acciones estratégicas y sub áreas de la Comunicación Interna: su labor en la Administración Pública, la aplicación del liderazgo, marca interna y mandos intermedios y la gestión de cambio.

Por medio de un contacto establecido entre la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila y un representante del Observatorio de la Comunicación en Madrid surgió la iniciativa de trasladar el proyecto y aplicarlo en el universo empresarial venezolano, dada la escasez de conocimiento sobre la gestión de Comunicación Interna y Organizacional en general con la que se encuentra el profesional y el estudiante del área. Como resultado de ello se pudo realizar la presente investigación, para la cual se utilizó el instrumento de recolección de datos que fue desarrollado y aplicado en la quinta edición de la investigación original, en la que también se indagó sobre los procesos de gestión de cambio y proyectos de Responsabilidad Social Empresarial desarrollado en las empresas participantes.

CAPÍTULO 3

3.1. Marco Metodológico

3.1.1. Criterios metodológicos

El estudio a realizar busca indagar y confirmar sobre las posibles relaciones entre el desarrollo de las herramientas de comunicación y su influencia con la marca interna, el liderazgo y el sentido de pertenencia en la organización. Dado que la responsabilidad recae en los líderes de los departamentos, la información mostrada evidencia su manejo en las diversas maniobras para la administración de los empleados y su comportamiento.

Una percepción que puede captarse por el análisis de las herramientas como el portal del empleado o los canales tradicionales como la revista empresa o el boletín. La aplicación de estas técnicas demuestra la creciente profesionalización del uso de la comunicación interna.

3.1.2. Tipo de investigación

En cuanto al tipo de investigación se puede definir según el propósito que posea un determinado estudio y en este caso es una investigación pura o básica que se encuentra orientada a la delimitación de los conocimientos, herramientas y el papel de la comunicación interna en la gestión del cambio en varias empresas que funcionan en Venezuela y que aparecen entre los diez primeros lugares del ranking elaborado por la empresa “Great Place to Work” en su edición del año 2010.

Además, es una investigación exploratoria ya que “se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (Fidias G. Arias, 2006:23).

La metodología está sustentada por una investigación documental de Comunicación Interna, con el propósito de ampliar las nociones que se adquirieron a lo largo de la carrera universitaria en el ámbito de la Comunicación en las organizaciones.

3.1.3. Diseño de investigación

Está diseñada para ser una investigación de campo intensiva ya que todos los datos fueron obtenidos de manera concisa y directa. Siendo una estrategia que se aproxima a la resolución del problema por medio de una “recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin controlar variable alguna” (Fidias G. Arias, 2006:31) y “se concentra en un caso particular, sin la posibilidad de generalizar los resultados” (Ramírez, 1999). Los datos primarios en este caso son obtenidos por cuestionarios.

Por ser ésta investigación del tipo documental, una réplica de un estudio anual reconocido internacionalmente, las herramientas requeridas para su finalización fueron los cuestionarios aplicados en dicha publicación.

Por medio de las encuesta por muestreo se buscó la opinión de un grupo de individuos determinados sobre un tema específico. De esta forma los resultados sirven como base para las consecuentes investigaciones descriptivas sobre el tema y puede generar en otros investigadores el interés por el estudio.

3.1.4. Población y muestra

La población es una porción del total que nos ayuda a representar de una manera válida y segura el comportamiento. En esta sección se describirá la población, así como el tamaño y forma de selección de la muestra, es decir, el tipo de muestreo.

En el caso del presente trabajo se realizó un muestreo intencional u opinático que consiste en la “selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador” (Fideas G. Arias, 1999: 37) y fue necesario delimitar a la población a las empresas que se ubican entre los diez primeros lugares del ranking elaborado por la empresa “Great Place to Work” en el año 2010 y que se encuentran radicadas en Caracas.

Muestra: se ha realizado un total de cinco encuestas a los encargados de la función de Comunicación Interna que ejercen su labor en los departamentos de Comunicación Corporativa, Recursos Humanos, Calidad y Relaciones Corporativas pertenecientes a empresas distintas: Banco Provincial, Cestaticket Services, DBAccess, McDonald’s de Venezuela y Ron Santa Teresa.

3.1.5. Variables

Una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Las variables del estudio comprenden cada uno de los siguientes aspectos:

Cuantitativa

Trabajo de campo: la recogida de datos se ha desarrollado entre los meses de Octubre 2011 a Febrero de 2012. Los cuestionarios se recibieron vía email, telefónica o fueron obtenidos mediante entrevistas a las personas responsables del área de Comunicación Interna en las empresas.

Cualitativa

El contrato de privacidad que puede limitar la respuesta de la empresa durante la completación del cuestionario.

3.1.6. Técnicas de recolección de datos a fuentes primarias de investigación

Siendo los datos primarios los obtenidos por el investigador directamente con sus propios instrumentos o por sus auxiliares, diversas herramientas pueden ser utilizadas para la recolección de la realidad voluble a investigar. Para este estudio se utilizó una variación de una entrevista formalizada, un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable que se administra a un número determinado para su posterior tratamiento estadístico. Este instrumento es conocido como un cuestionario.

El cuestionario posee una “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado por que debe ser lleno por el encuestado, sin intervención del encuestador (Fideas G. Arias, 2006: 74) puede realizarse sin la necesidad de contacto directo.

Su empleo es recomendable porque puede mostrar las siguientes ventajas durante la recolección de información:

La ventaja principal de los cuestionarios auto administrados es que reside en la gran economía de tiempo y personal que implica, puesto que los cuestionarios pueden enviarse por correo. Otra ventaja es que la calidad de los datos obtenidos se incrementa pues, al desaparecer la situación de

interacción, se eliminan las posibles distorsiones que la presencia del entrevistador puede traer, ya sea por la forma de hablar, de enfatizar palabras u oraciones, de dirigir inconscientemente las respuestas, o ya sea su misma presencia física, que puede retraer o inhibir al entrevistado (Sabino, Carlos, 1992: 161).

La única desventaja de este procedimiento es que no permite conocer las expresiones de los entrevistados antes las preguntas sobre su empresa o labor, lo que sería de otra forma obtenible por medio de la observación.

3.1.7. Técnicas de recolección de datos a fuentes secundarias de investigación

Las técnicas que se utilizaron para ayudar en el proceso de conocer el papel y avance de los departamentos de Comunicación Interna en la gestión empresa fueron:

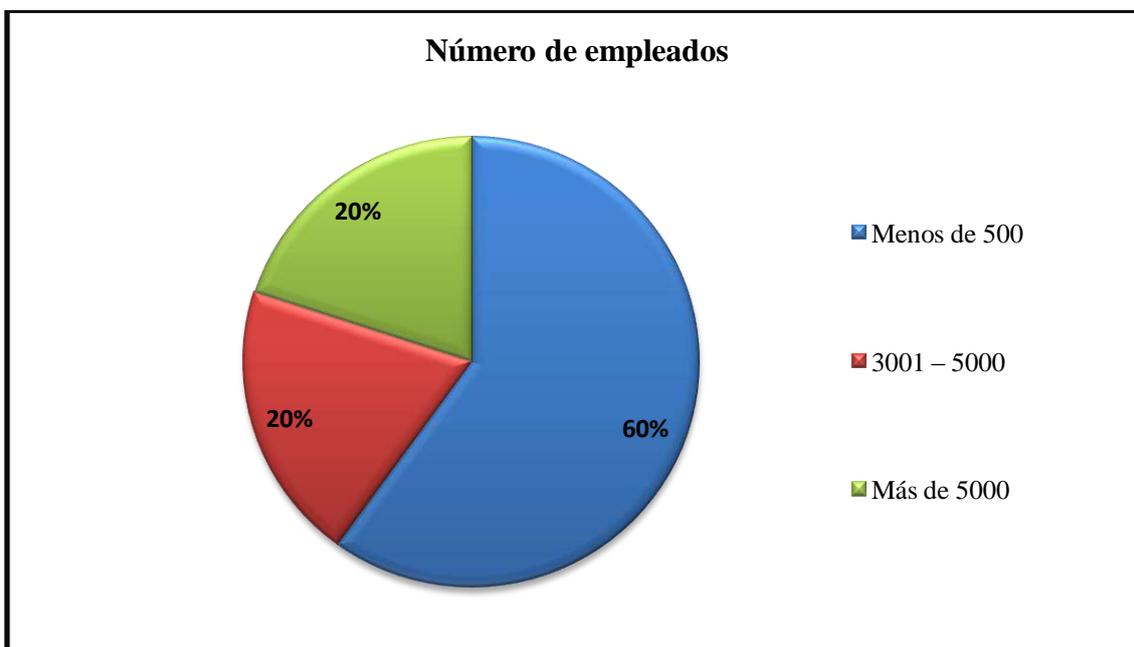
- Entrevista a profundidad realizada Sandra Orjuela Córdoba, quien dicta clases en las especializaciones de Comunicación Organizacional en la Universidad Monteavila y en la Universidad Católica Andrés Bello
- Revisión de estudios anteriores para sustentar las bases de la investigación en las actuales circunstancias

CAPÍTULO 4

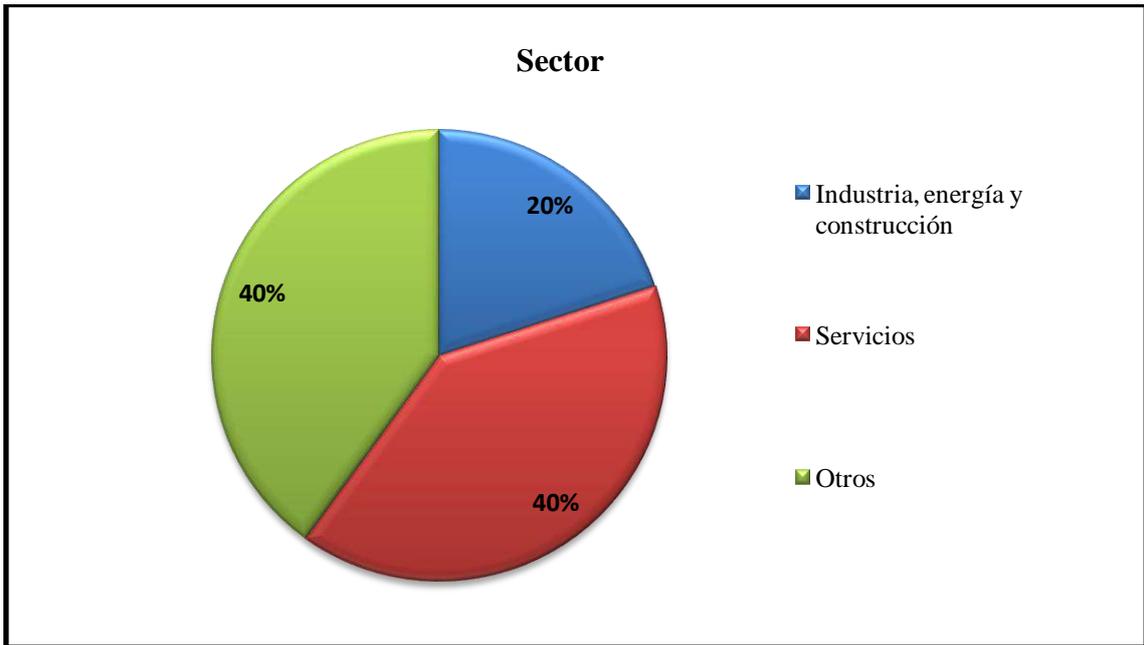
4.1. Resultados

A continuación, se exponen los resultados de los datos que fueron suministrados por los responsables de las labores de Comunicación Interna en las empresas consultadas a través del cuestionario aplicado.

4.1.1. Datos de la organización



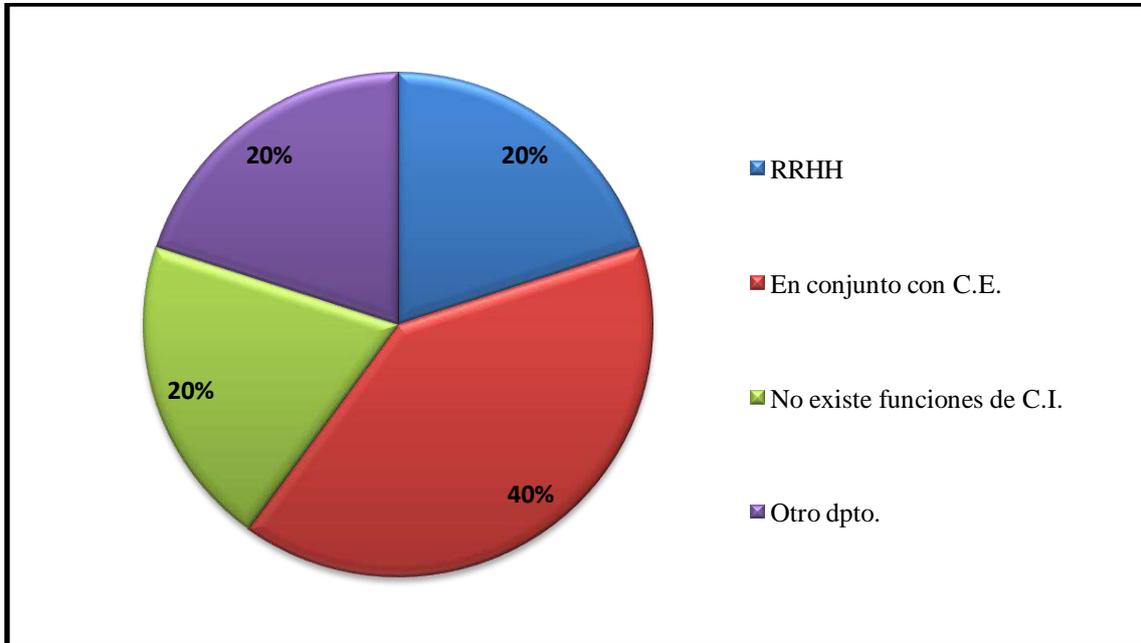
Como se muestra en el gráfico anterior, el 60% de las empresas encuestadas tienen menos de 500 colaboradores. El 40% restante posee entre 3000 y 5000 empleados o más de 5000 empleados dentro de la organización.



De las empresas consultadas, el 40% se ubica en el sector de prestación de servicios, el 20% en el industrial y el 40% restante en otros que fueron especificados por los responsables de las compañías que contestaron el cuestionario: consumo masivo y banca.

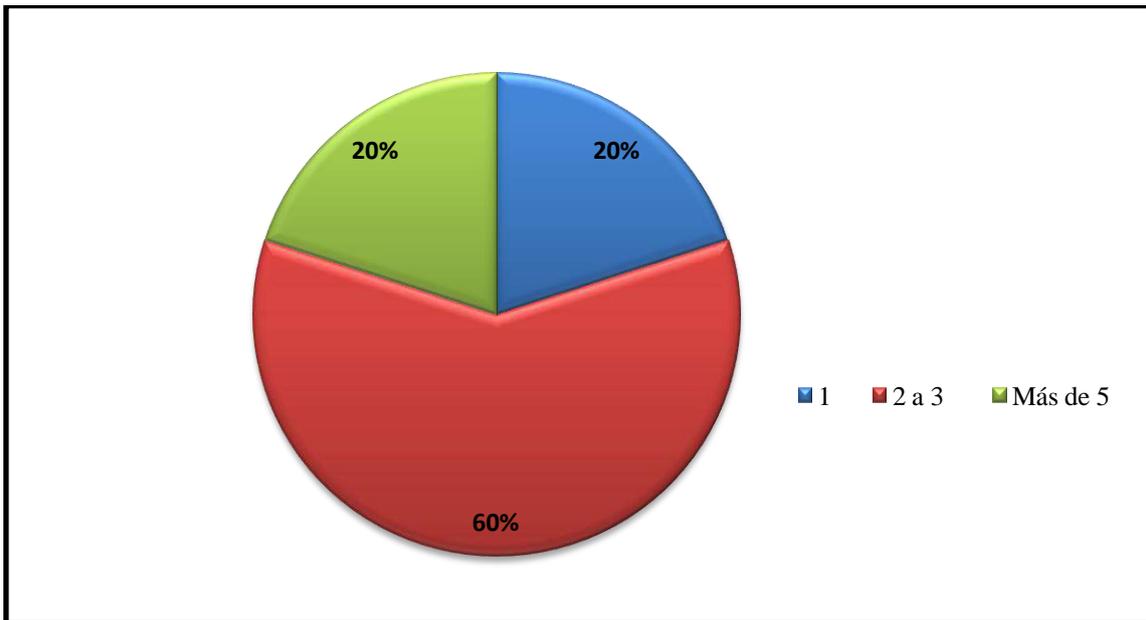
4.1.2. Objetivos, estructuras y herramientas

1.- ¿Cuál es la ubicación de la función de comunicación interna dentro del organigrama de su organización?



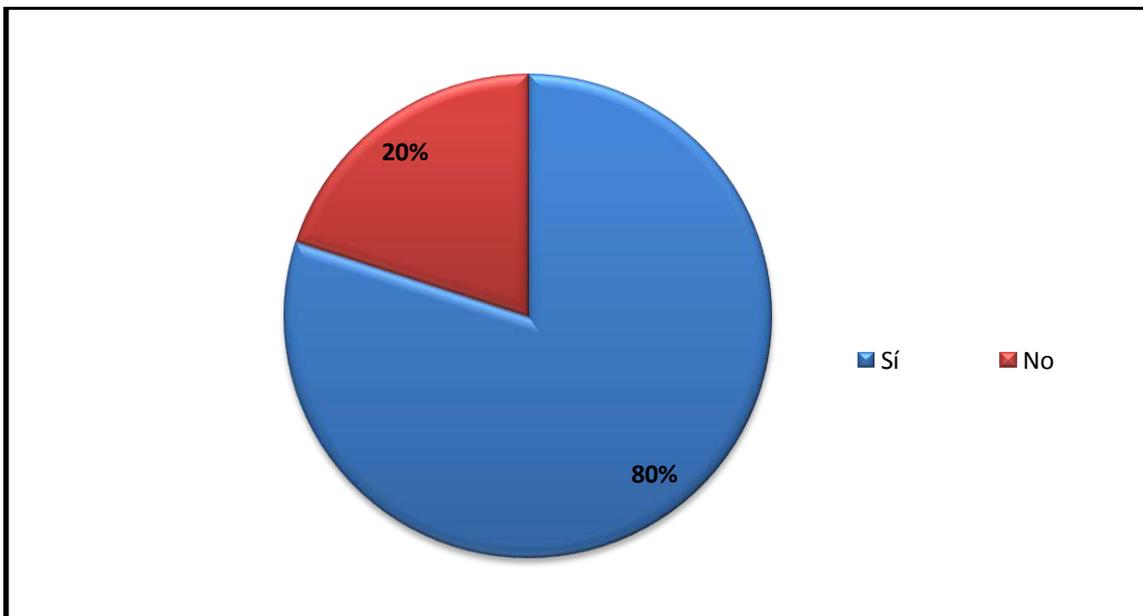
Como se muestra en el gráfico, dentro de las empresas la función de comunicación interna se encuentra establecida en el Departamento de Recursos Humanos, Mercadeo y Comunicación o como una ocupación en conjunto con el Departamento de Comunicación Externa pero también hay el caso de que no existe la función de comunicación interna por ser una actividad colectiva.

2.- ¿Cuántas personas se dedican a la función de comunicación interna (jornada completa)?



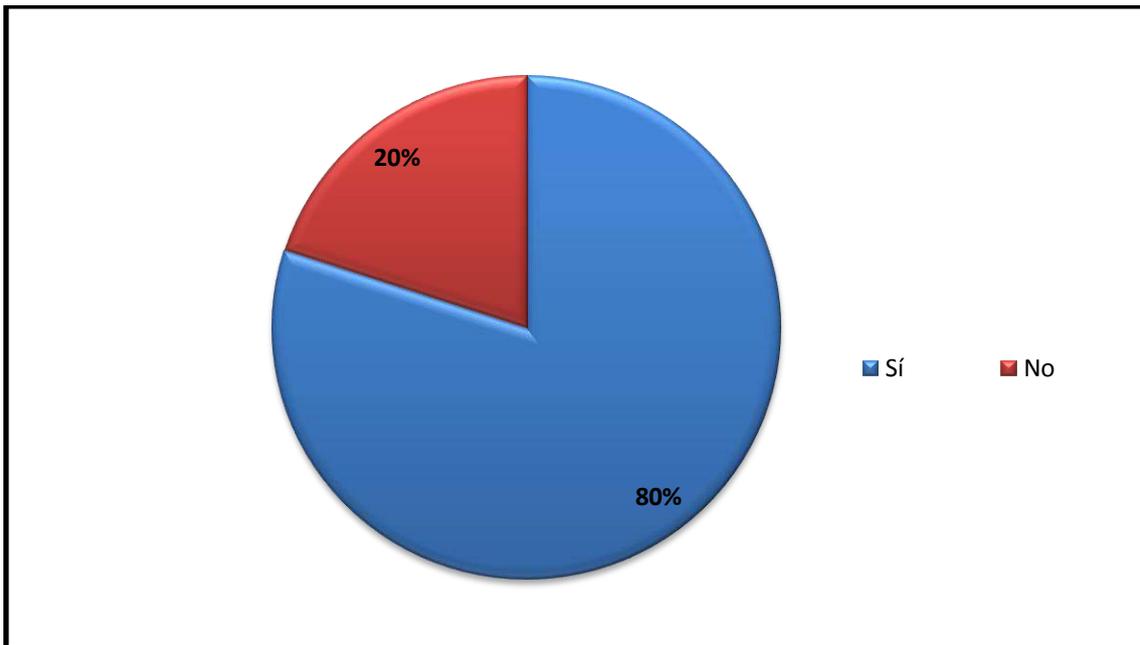
La mayoría de las empresas encuestadas poseen dos a tres personas encargadas de las funciones de comunicación interna como el manejo de campañas de marketing y la notificación de cambios estructurales dentro de la organización.

3.- En su organización ¿Disponen de un Plan de Comunicación Interna estructurado?

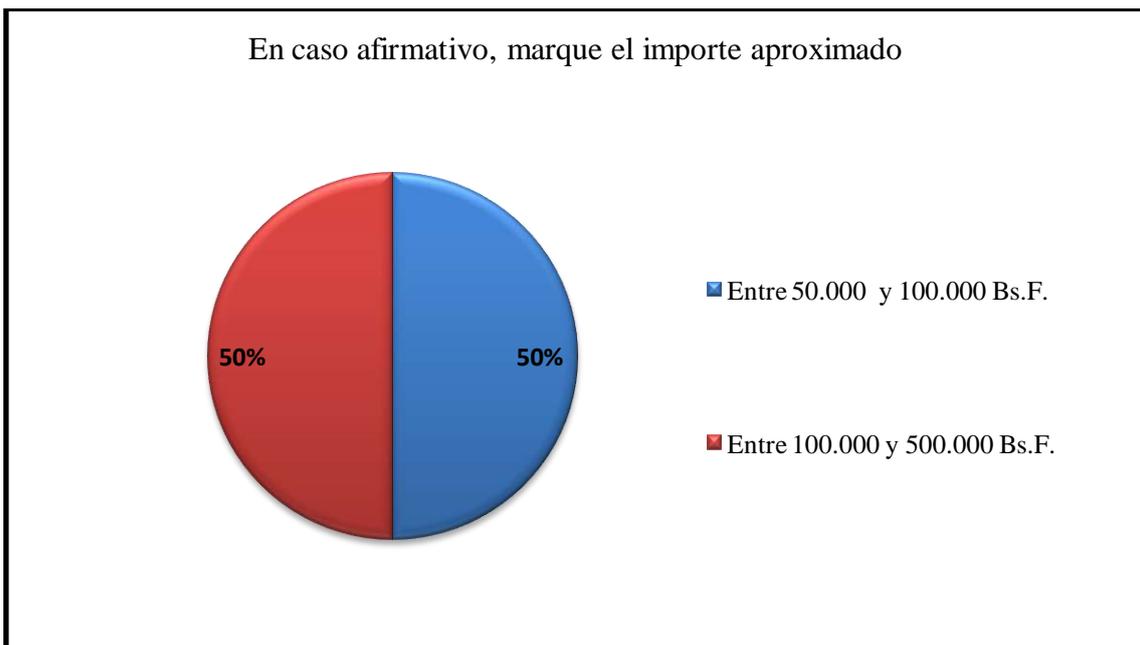


Según la información recolectada, el 80% de las empresas poseen un plan de comunicación interna estructurado por ser una parte esencial del trabajo de los encargados de C.I.

4.- ¿Cuentan con un presupuesto asignado para comunicación interna?

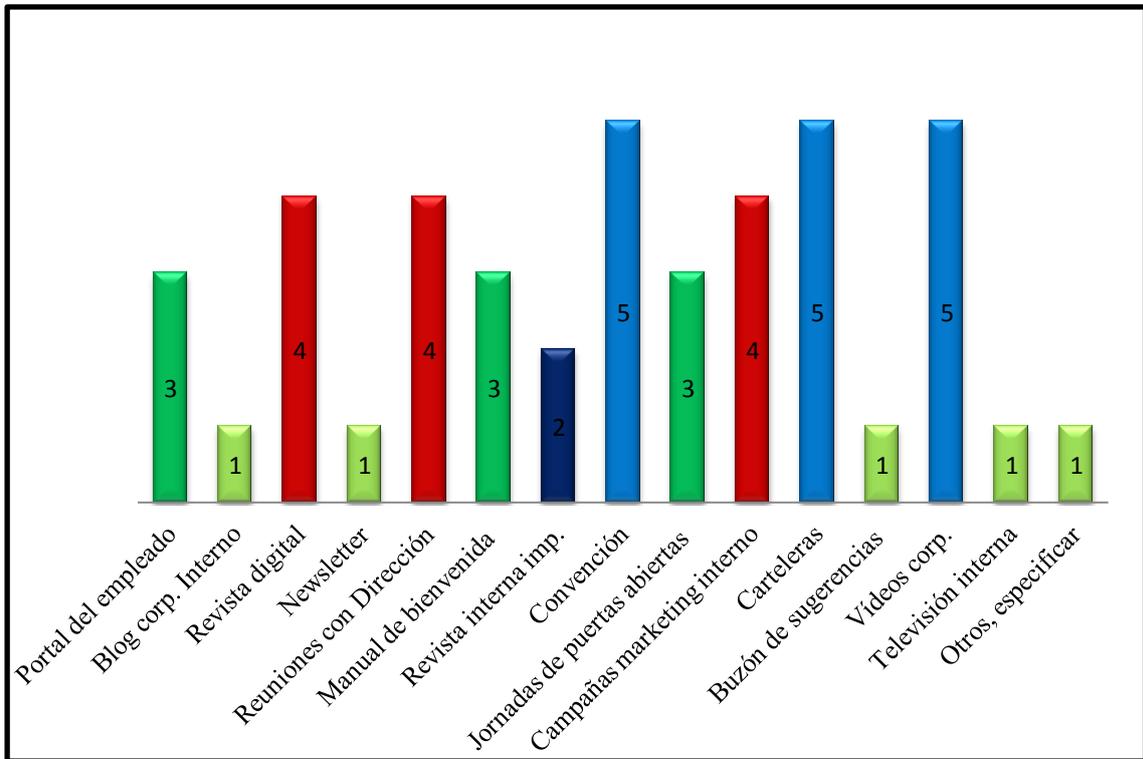


En caso afirmativo, marque el importe aproximado



De igual manera, al poseer un plan de comunicación interna estructurado y aceptado da lugar a un presupuesto asignado para su ejecución. El 80% de las empresas que tienen un presupuesto fijado para su ejecución. De ese grupo, un 50% utiliza un presupuesto entre Bs. 50.000 y Bs. 100.000 y el otro 50% entre Bs. 100.000 y Bs. 500.000 Bs.F.

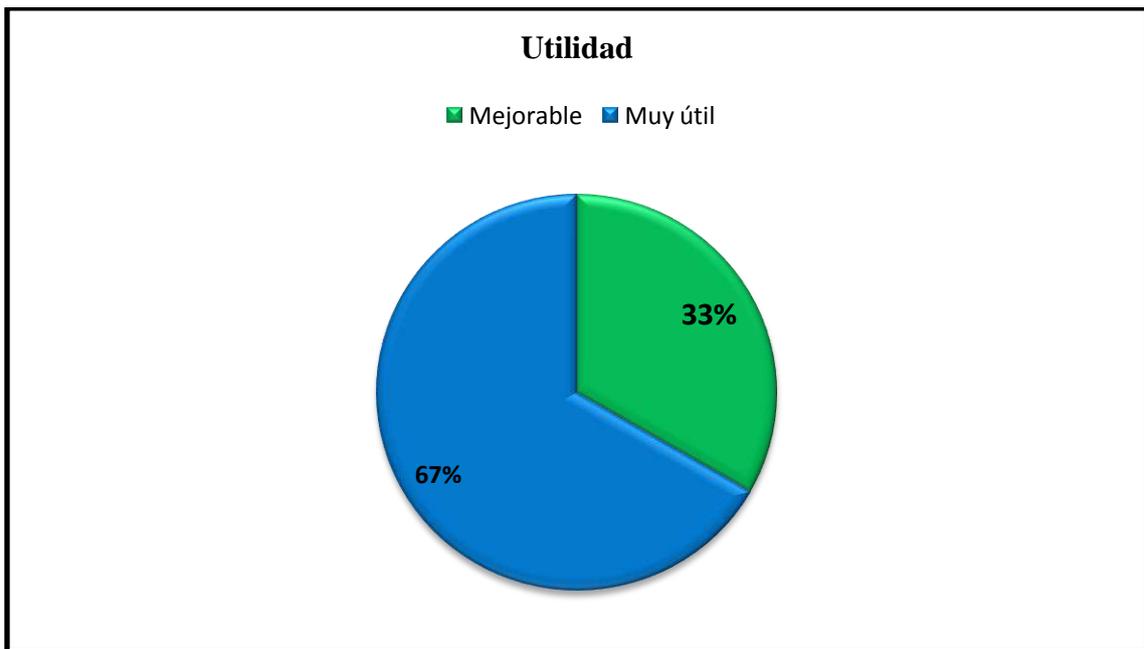
5.- De las herramientas disponibles en su organización, valore el nivel de utilidad que tienen para la comunicación interna:



Lo que se puede apreciar es que las herramientas disponibles y más utilizadas dentro de la organización son las convenciones, carteleras y videos corporativos. Otras herramientas como la revista digital, las reuniones con Dirección y las campañas de marketing interno también son manejados con frecuencia. Las medidas menos utilizadas el buzón de sugerencias, la televisión interna, el blog corporativo interno y el newsletter.

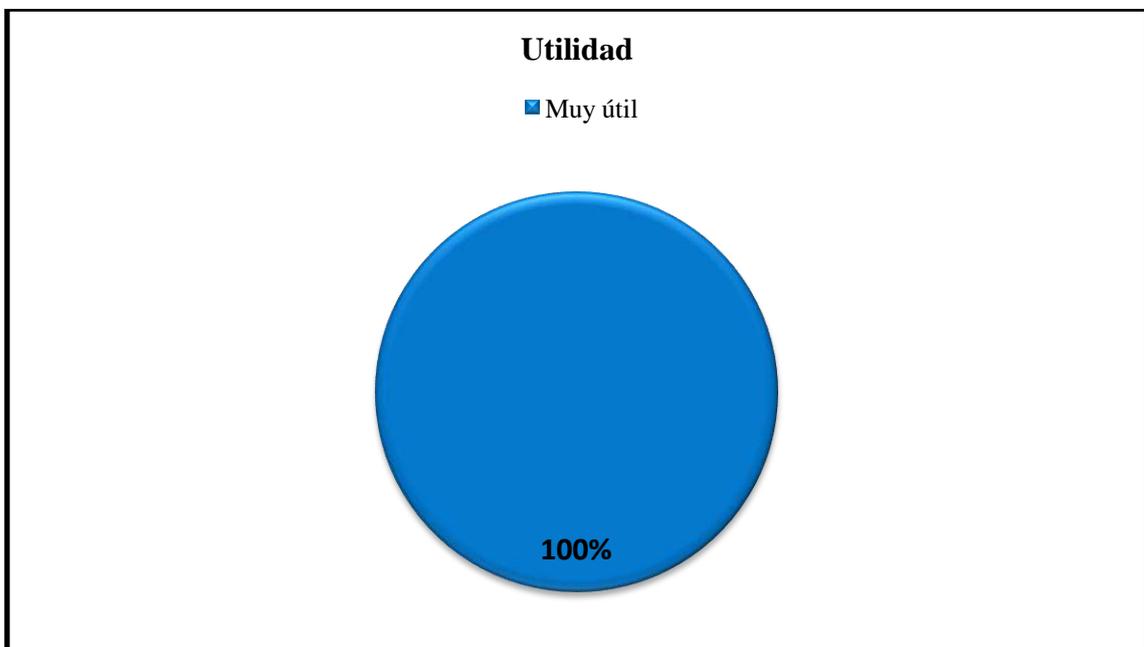
Cada una de estas herramientas fue evaluada por los representantes de las organizaciones participantes en base a cuatro niveles de utilidad: poco útil, mejorable, útil y muy útil. A continuación, se exponen las calificaciones otorgadas a cada de dichos recursos.

Portal del empleado



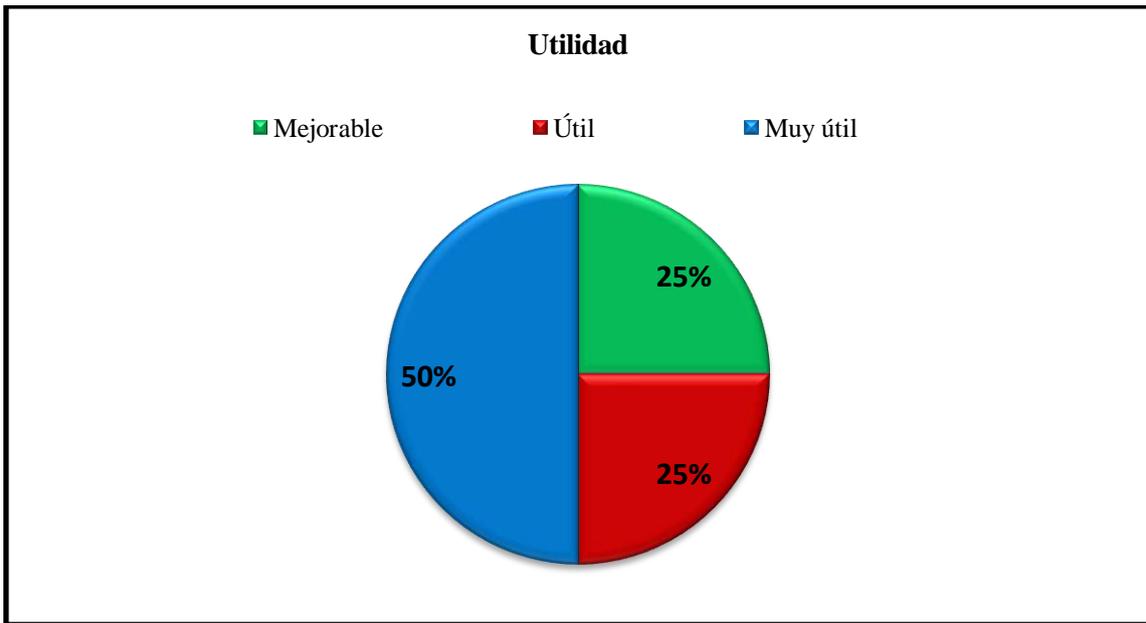
La utilidad del portal del empleado en las empresas que las emplean, siendo un 60%, la consideran una herramienta muy útil.

Blog corporativo interno



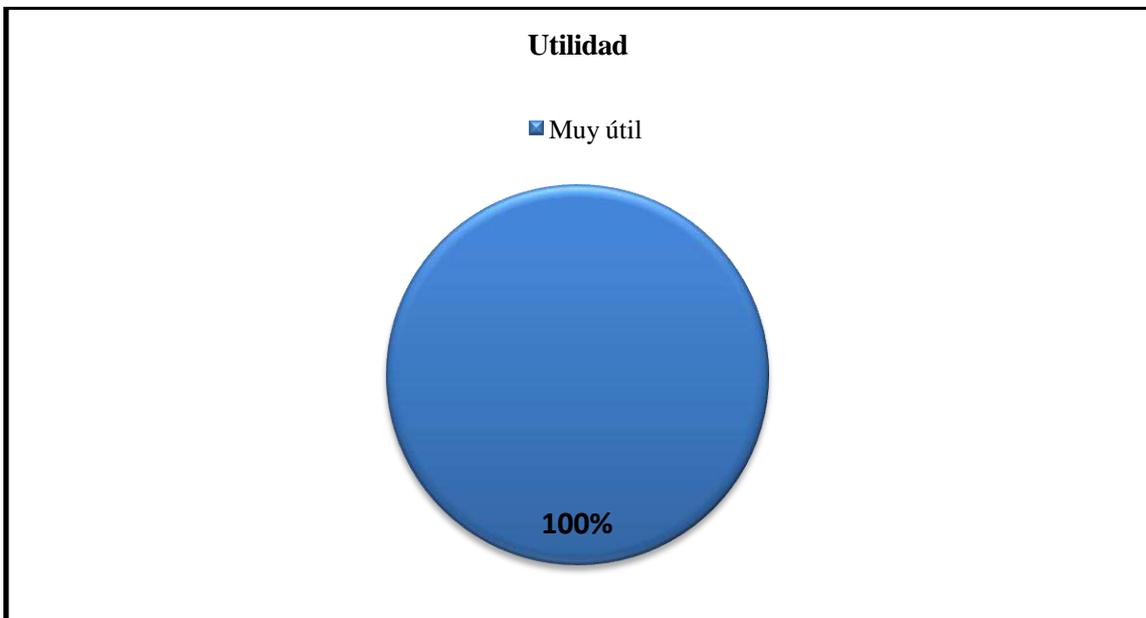
Por la información recolectada, el blog corporativo interno no es una herramienta frecuentada por los encargados de la comunicación interna dentro de la organización. Solo una empresa la considera viable y muy útil.

Revista digital



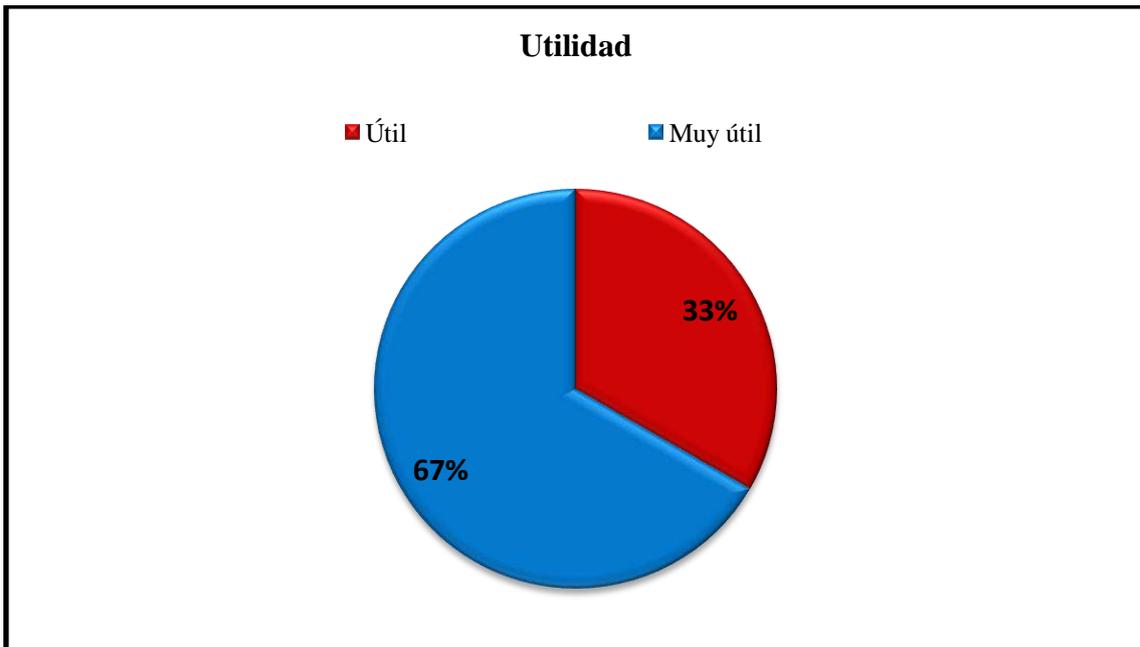
El 80% de las empresas utiliza esta herramienta para la comunicación diaria y esencial de información. El 50% la considera la revista digital como un medio muy útil en la Comunicación Interna.

Newsletter



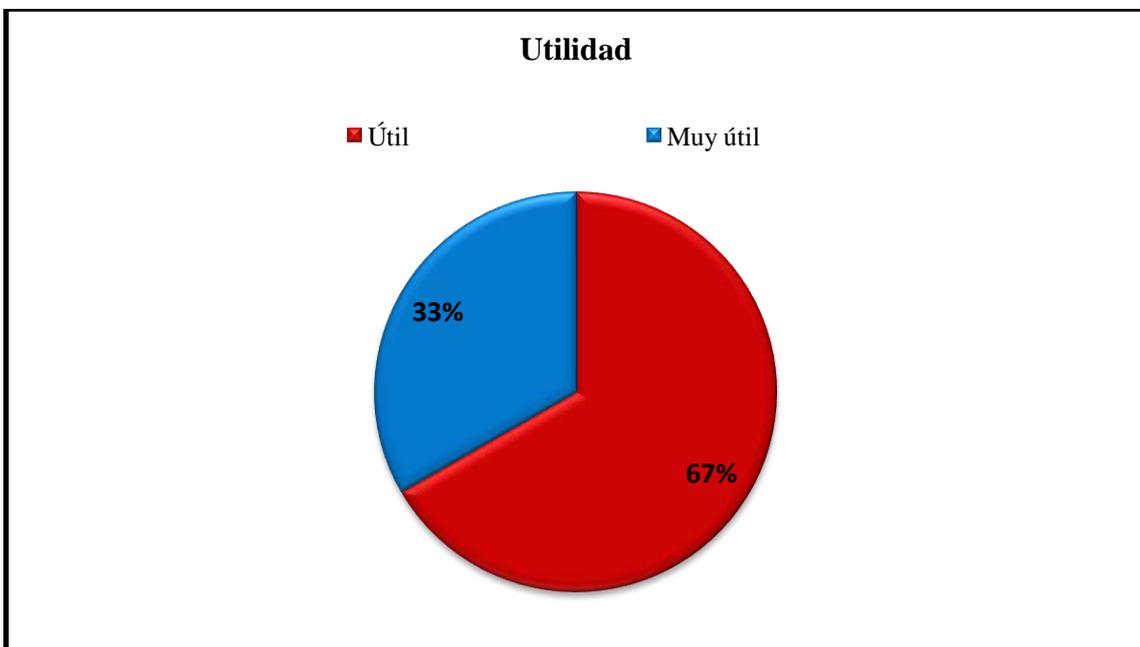
Por la información recolectada, el newsletter no es una herramienta frecuentada por los encargados de la comunicación interna dentro de la organización. Solo una empresa la considera viable y muy útil.

Reuniones aleatorias con la Dirección



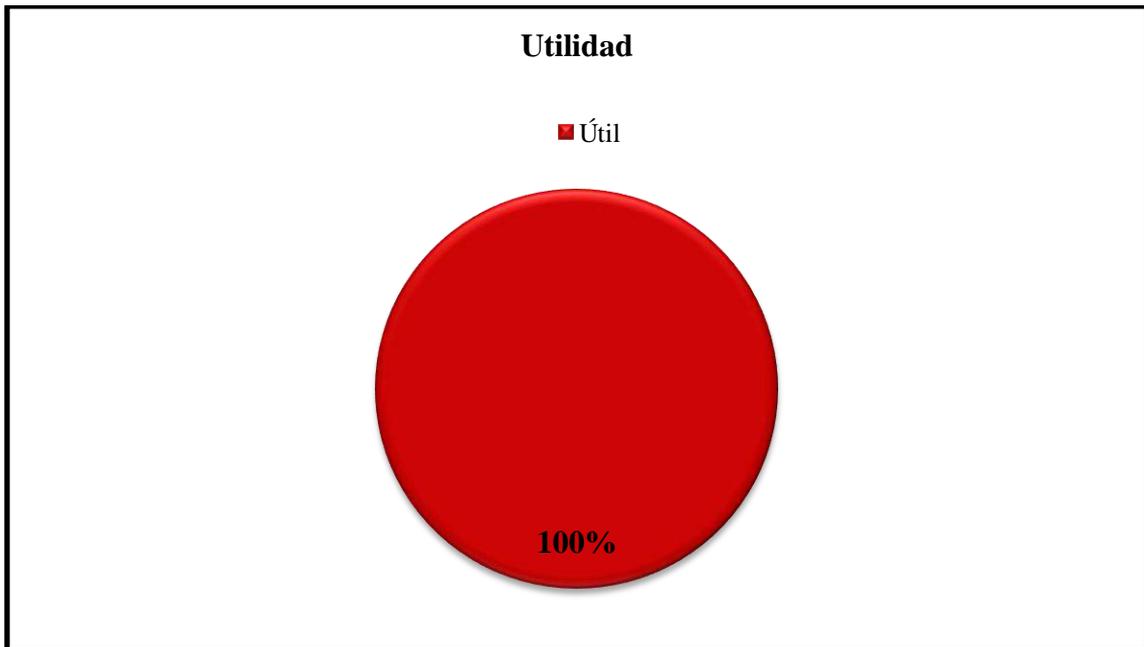
La utilidad en las reuniones aleatorias con la Dirección es de un 67%. Es considerada una herramienta muy útil por el 80% de las empresas que la emplean.

Manual de bienvenida



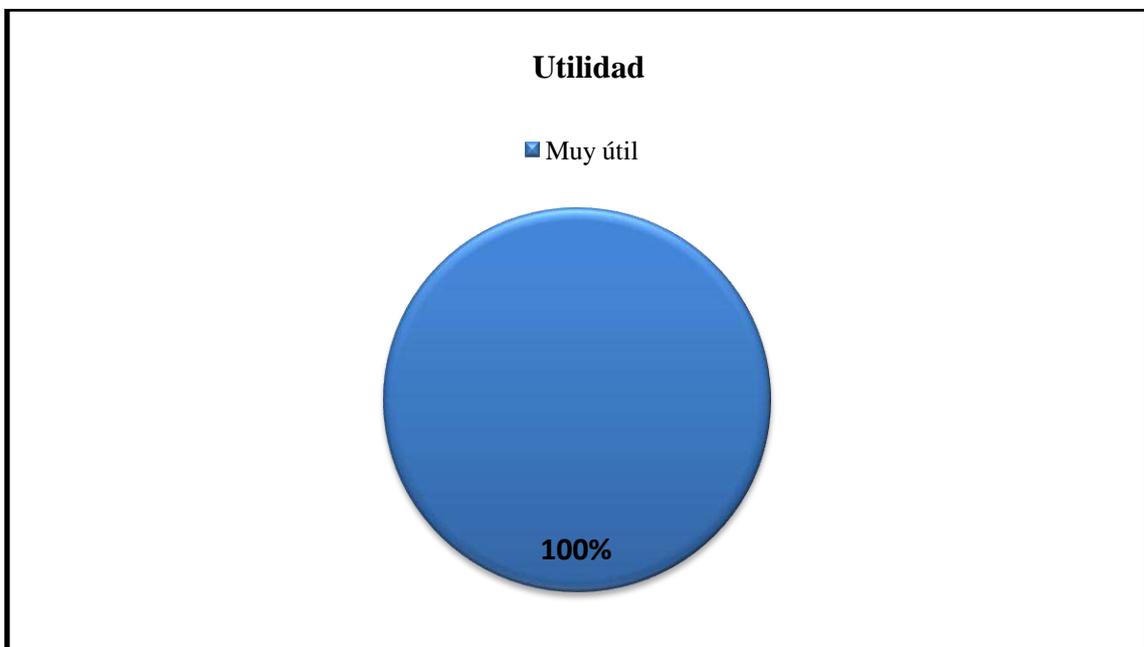
El 75% de las empresas que la manejan, solo el 67% la considera una herramienta útil. Solo el 33% la ve como una acción, dentro de la sociedad empresarial y sus comunicaciones, muy útil.

Revista interna impresa



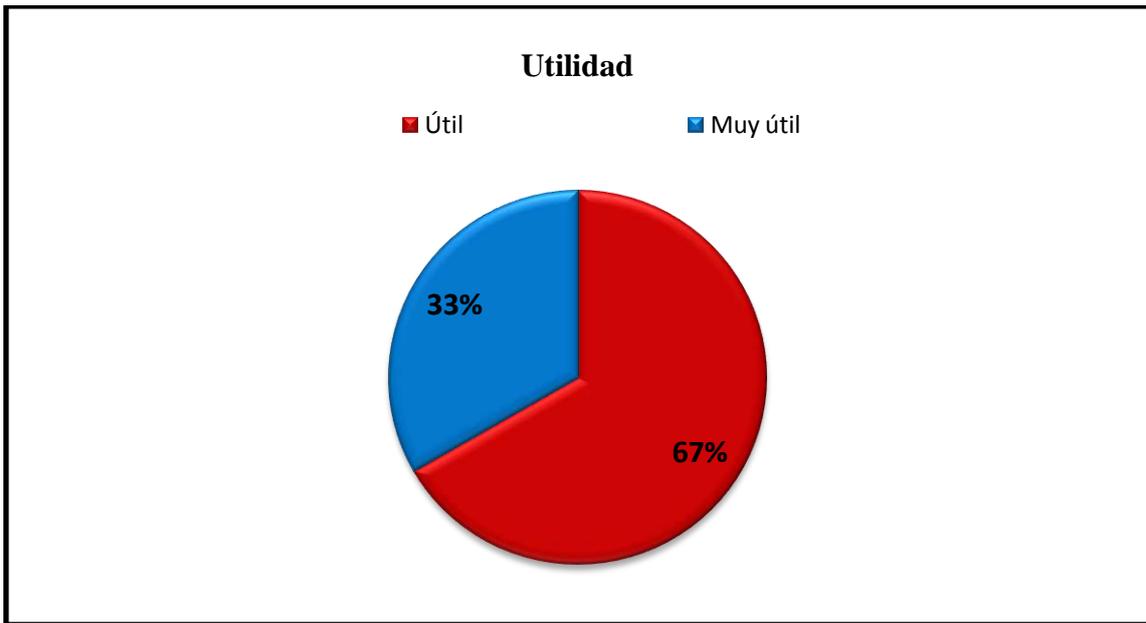
A pesar de su escasa práctica, se le cree una herramienta muy útil para la comunicación básica dentro de la empresa.

Convención



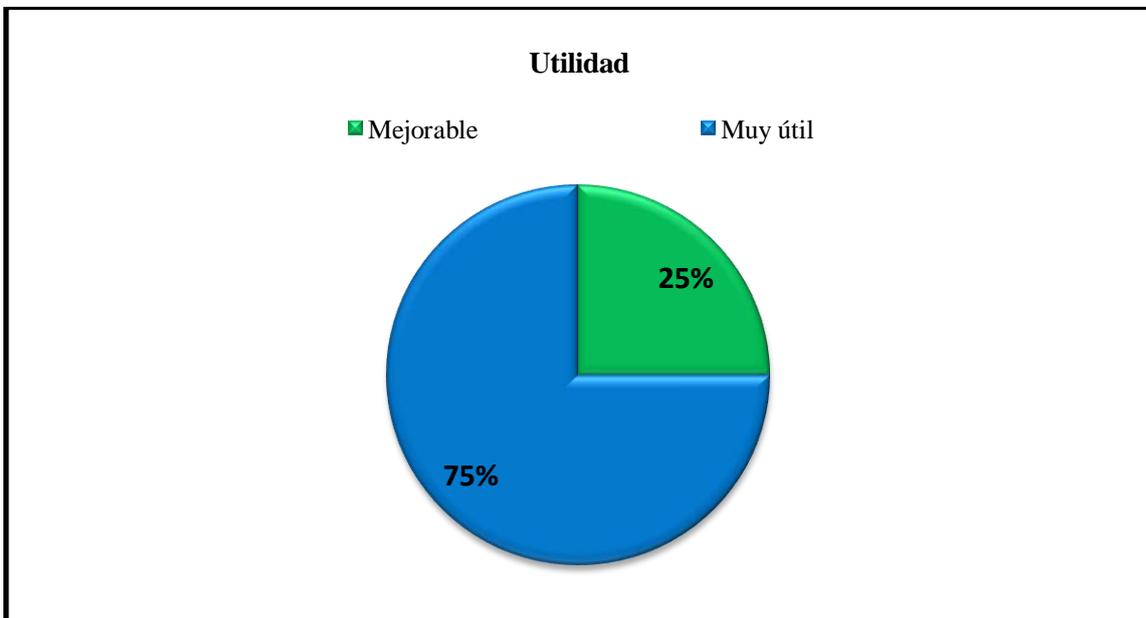
Ésta es una de las pocas herramientas que fue seleccionada por la totalidad de los responsables de las empresas consultadas, hallándose también que, unánimemente, es considerada muy útil.

Jornadas de puertas abiertas



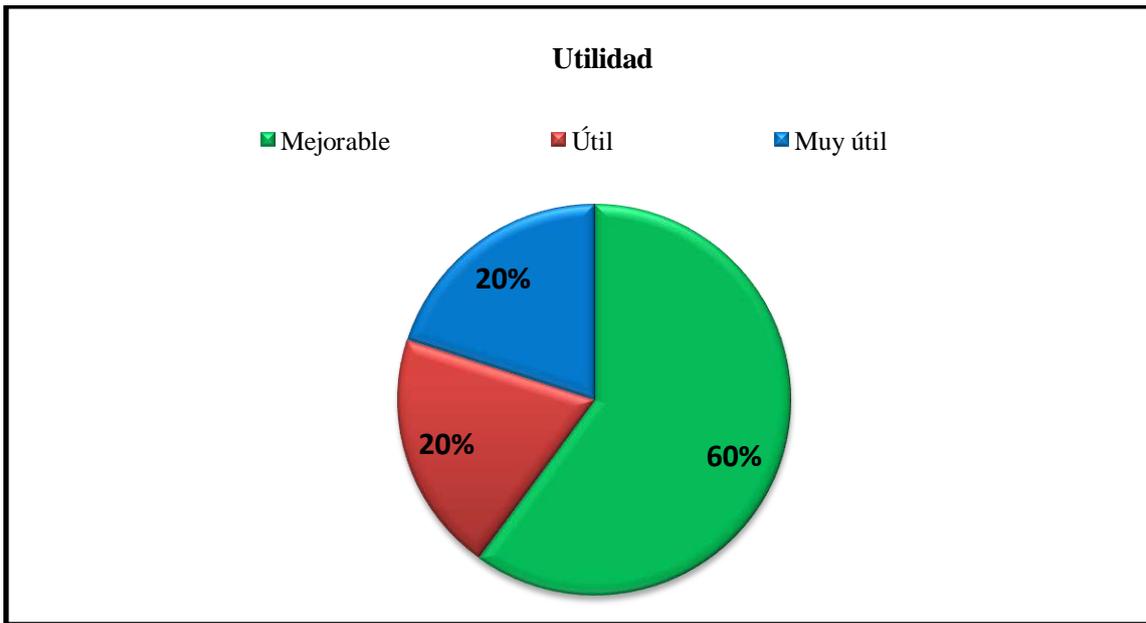
Por la información recolectada, las jornadas de puertas abiertas son una herramienta conocida por los encargados de la comunicación interna dentro de la organización. El 60% de las empresas la emplea y solo el 33% la encuentra muy útil.

Campañas de marketing interno



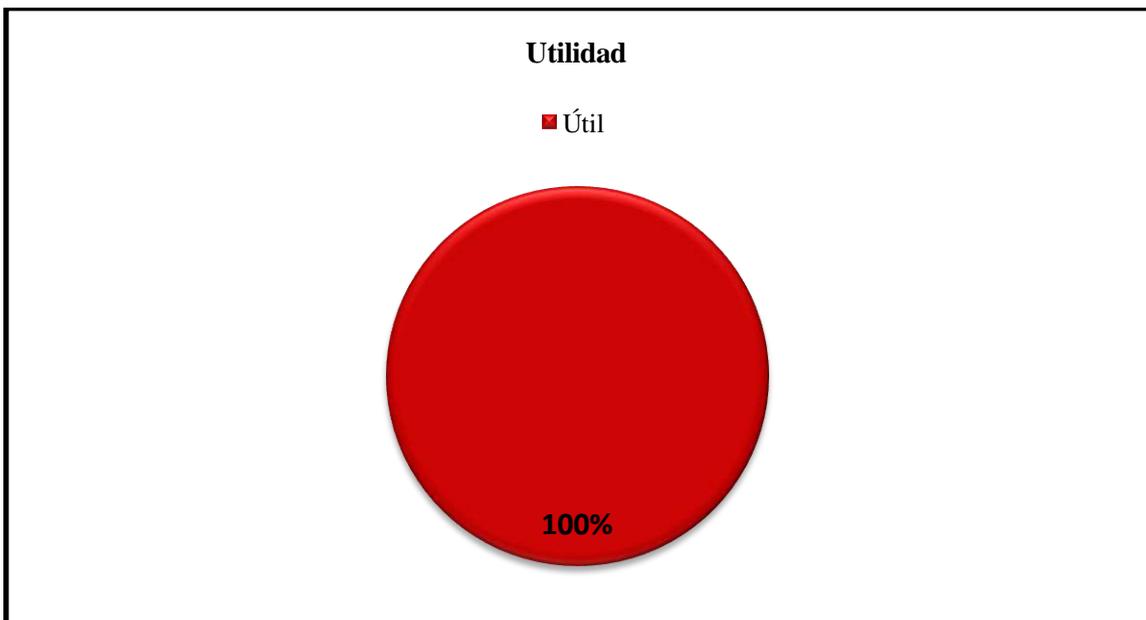
En el 75% de los casos la campaña de marketing interno es valorada como una herramienta muy útil para analizar el ámbito laboral. Sólo el restante 25% considera que su desempeño es mejorable.

Carteleras



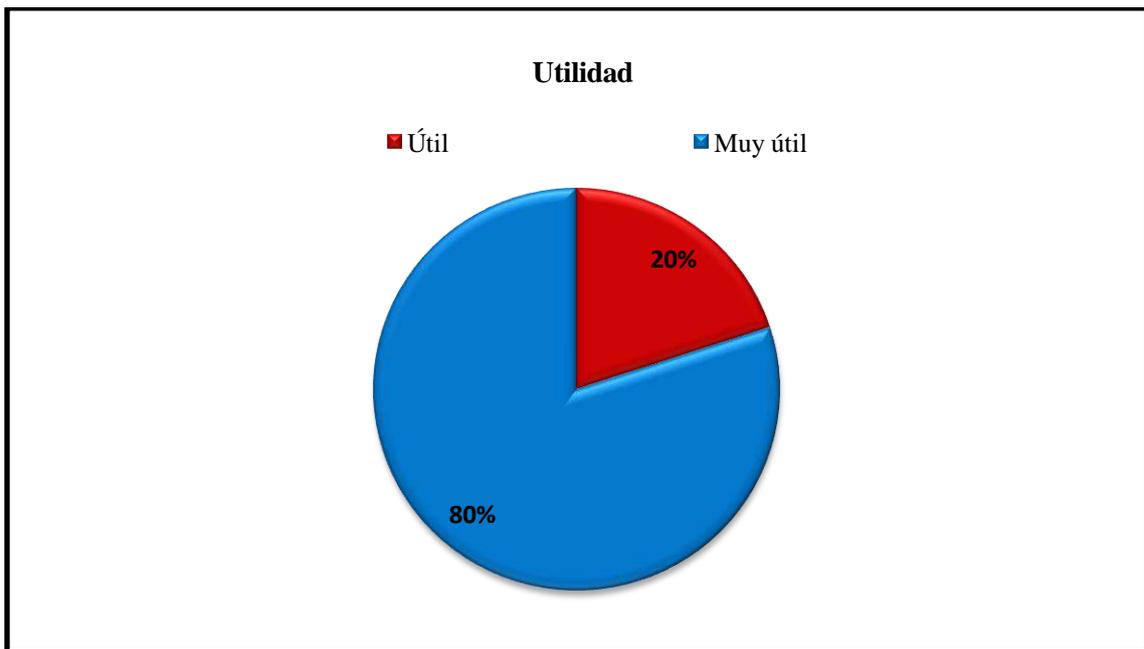
Esta herramienta también es empleada por todas las empresas consultadas, aunque la valoración de su utilidad es percibida de forma bastante desigual: sólo un 20% la considera muy útil, otro 20% sólo útil y el restante 60% la considera en una situación mejorable.

Buzón de sugerencias



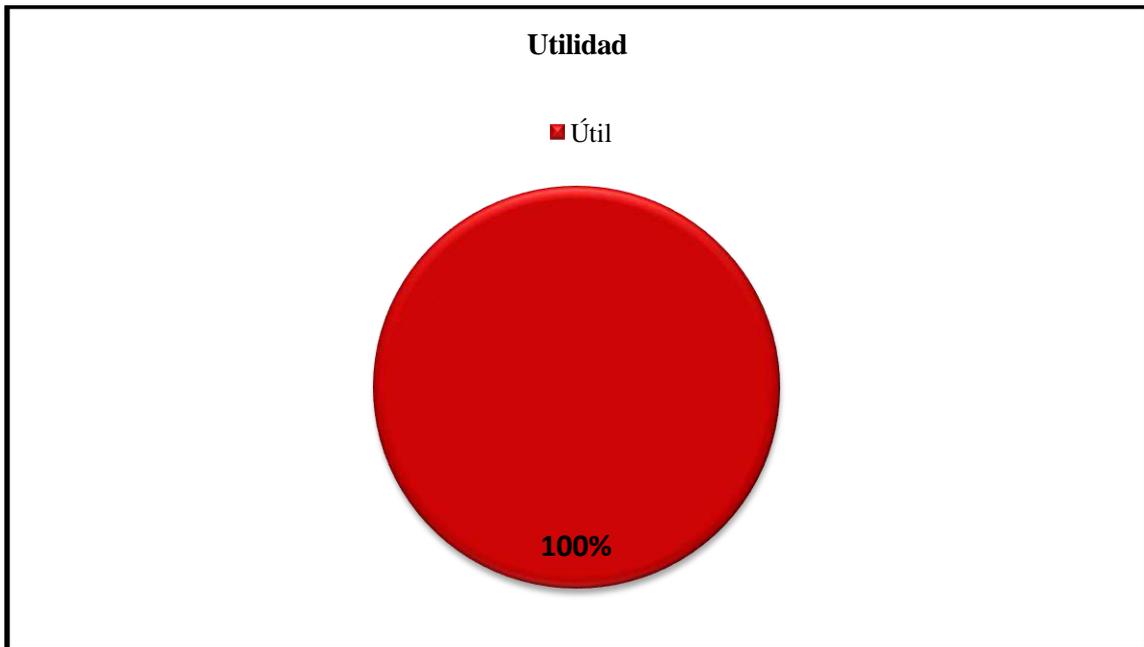
Sólo en una de las empresas consultadas se hace uso de este recurso, el cual fue considerado útil dentro de la Comunicación Interna.

Videos corporativos



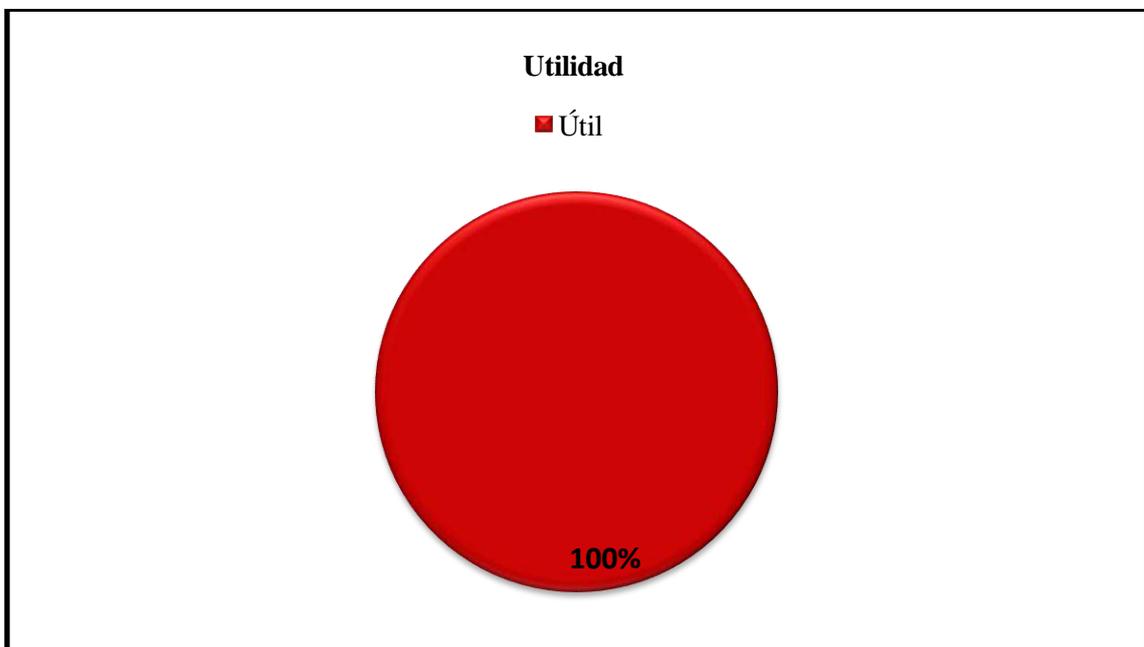
Los videos corporativos es una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones y considerada de mucha utilidad. Con ella difunden los mensajes de la dirección y se dan respuesta al derecho de información que tiene cualquier empleado sobre su compañía.

Televisión interna



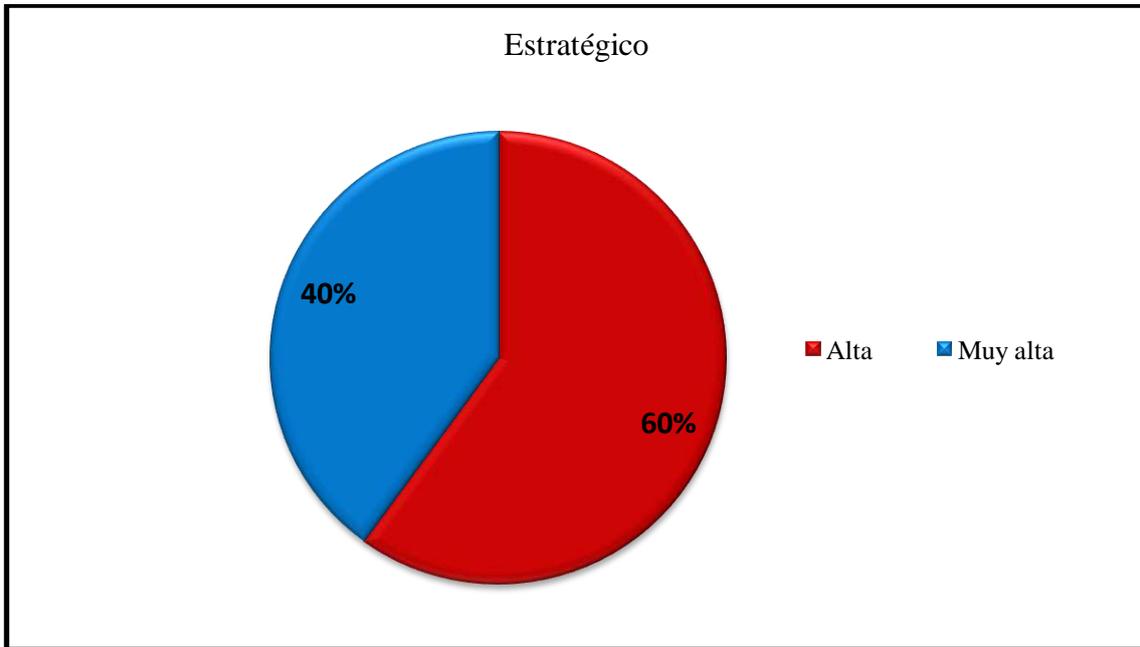
Si bien esta herramienta no es de uso frecuente en las empresas consultadas, es considerada como un recurso útil por la única empresa que la seleccionó.

Otros: correo electrónico

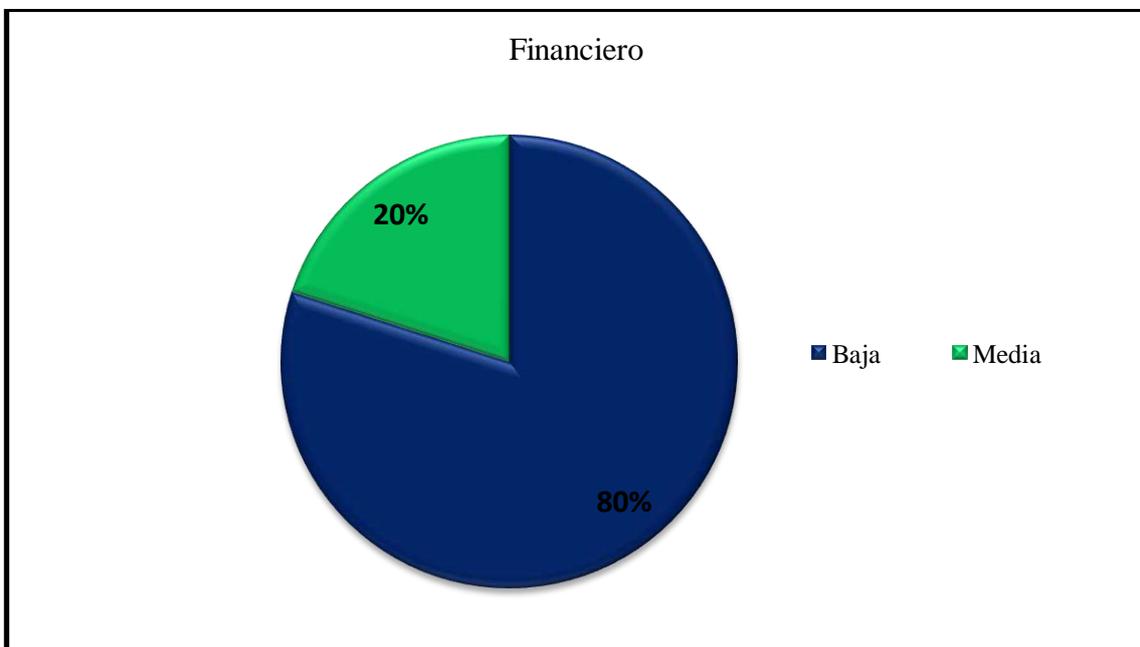


Una medida alternativa para la comunicación que se pudo evidenciar fue la aplicación de un correo electrónico colectivo para los empleados de una de las empresas participantes. Esta herramienta fue considerada útil por la empresa que la indicó.

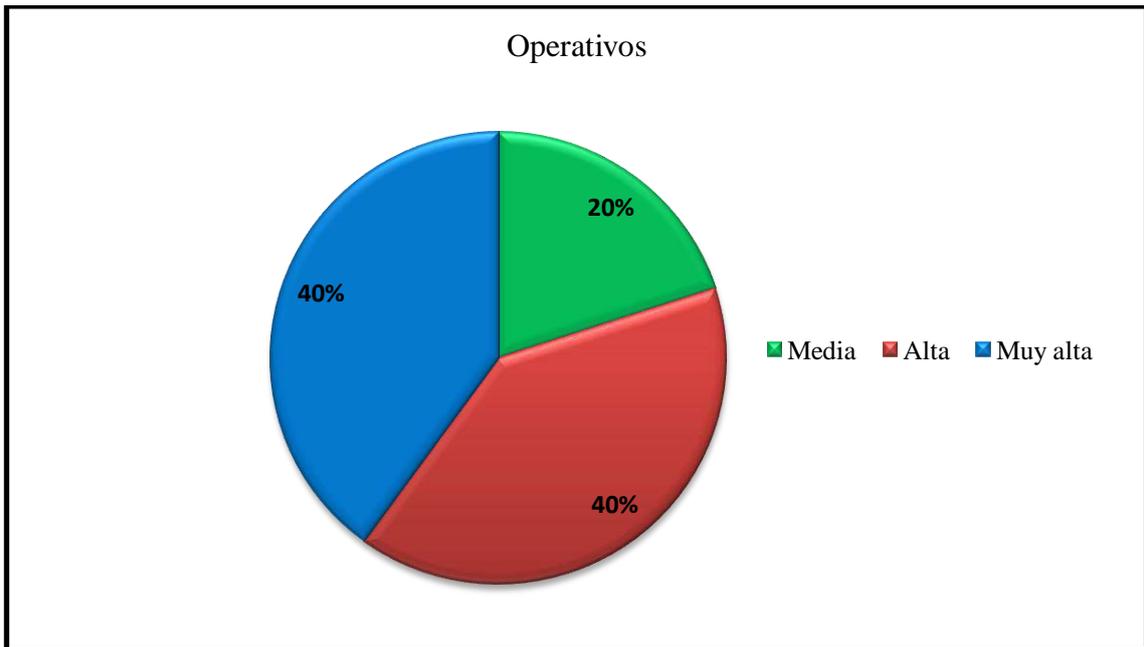
6.- Indique la frecuencia de difusión de los siguientes contenidos a través de las herramientas de comunicación de su organización.



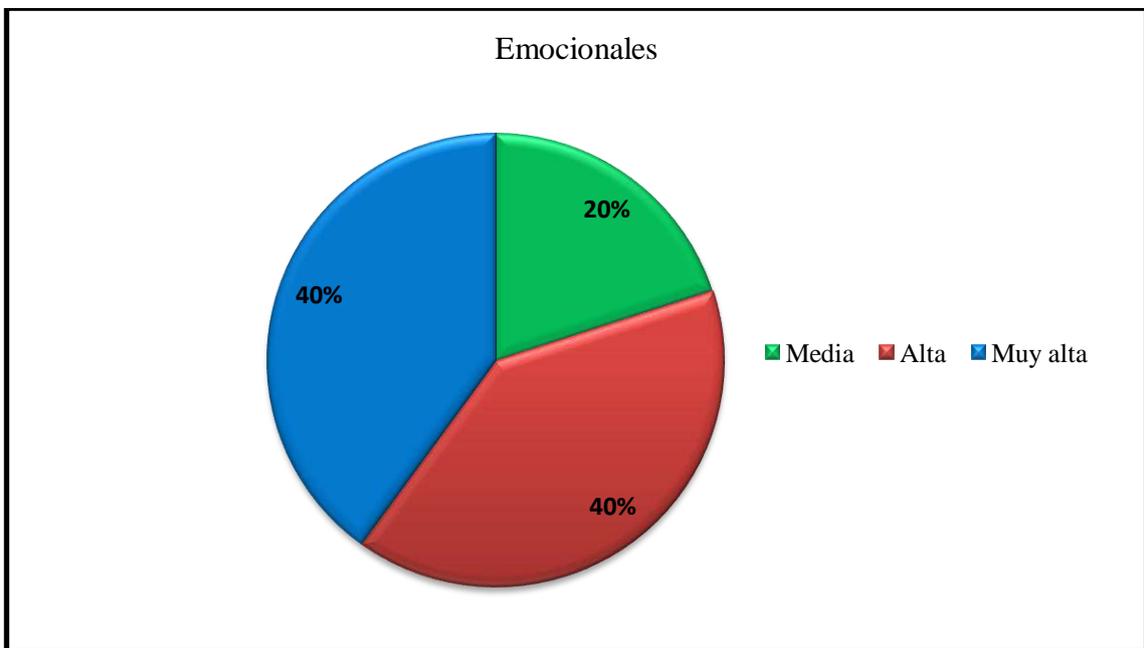
El 60% de los encuestados considera que la difusión de los contenidos de organización estratégica es muy alta. El 40% la percibe como alta.



En lo que corresponde a este tipo de contenido, los resultados nos indican que existe poca difusión: el 80% considera que es baja y el 20% restante indica que es media.



Se encontró que los contenidos operativos son difundidos con muy alta (40%), alta (40%) y media (20%) frecuencia.

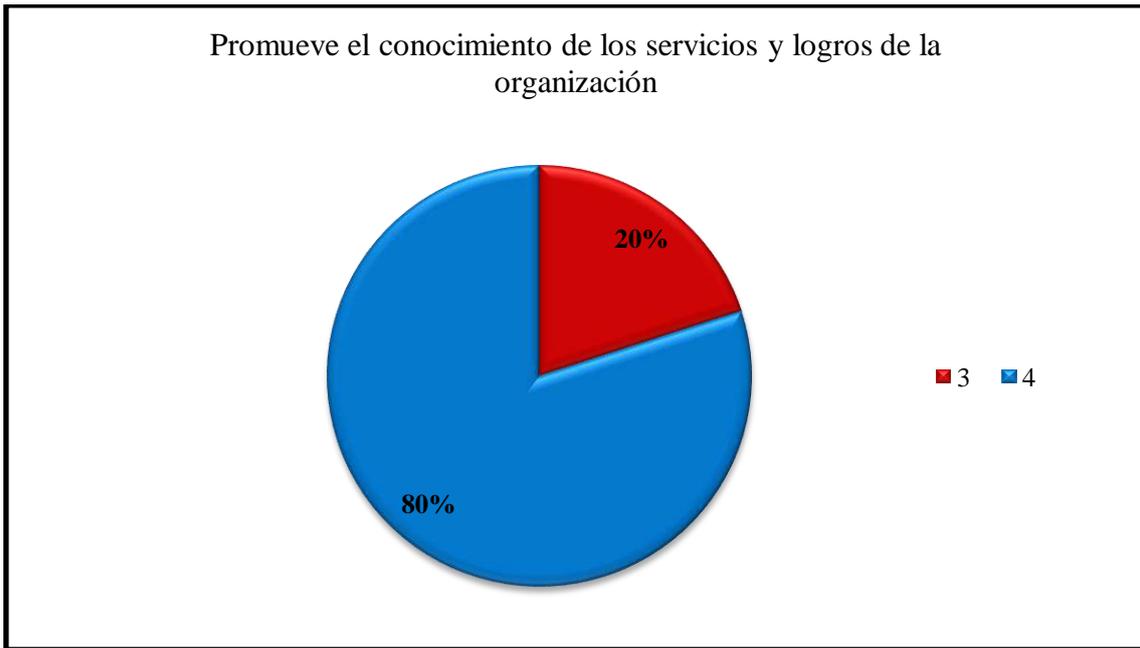


La difusión de contenidos emocionales fue considerada de forma exacta a la correspondiente a los contenidos operativos: 40% la considera muy alta, el otro 40% alta y el 20% restante indica que ocurre en frecuencia media.

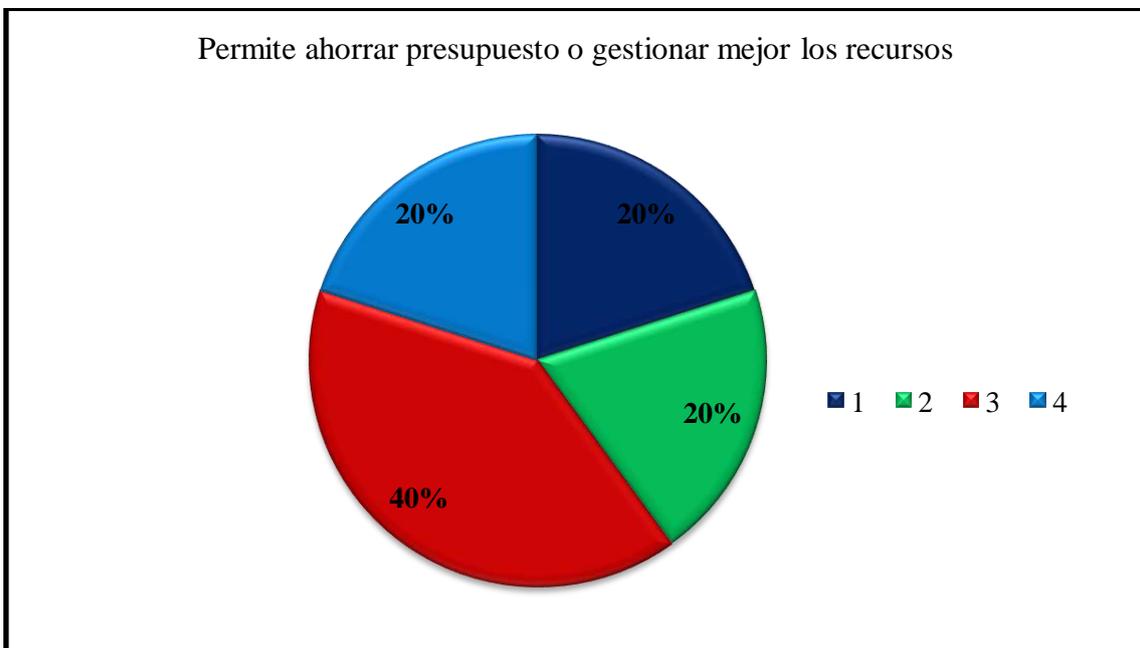
4.1.3. Comunicación interna en la organización

7. En su opinión, en qué medida influye la comunicación interna en los siguientes aspectos de su organización. Marque de 0 a 4 su grado de acuerdo con la proposición (0= no influye, 4= muy alta influencia).





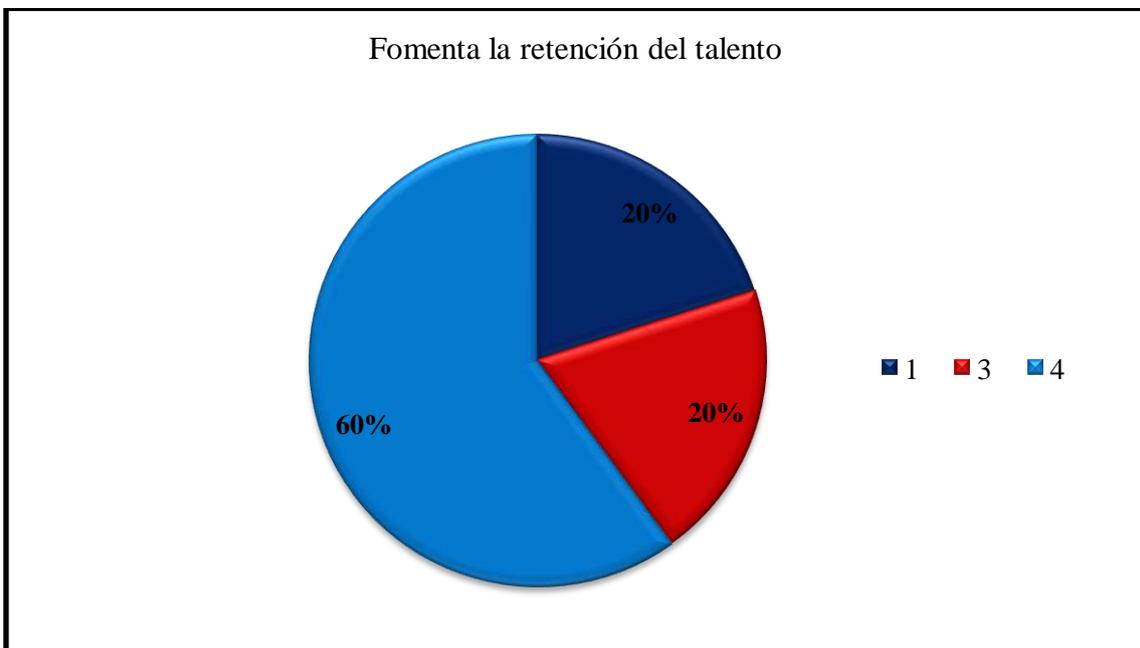
Se observa que hay una influencia importante tanto en la imagen pública de la organización como en la promoción de los servicios y logros de la misma (alta y muy alta influencia en la escala del 1 al 4)



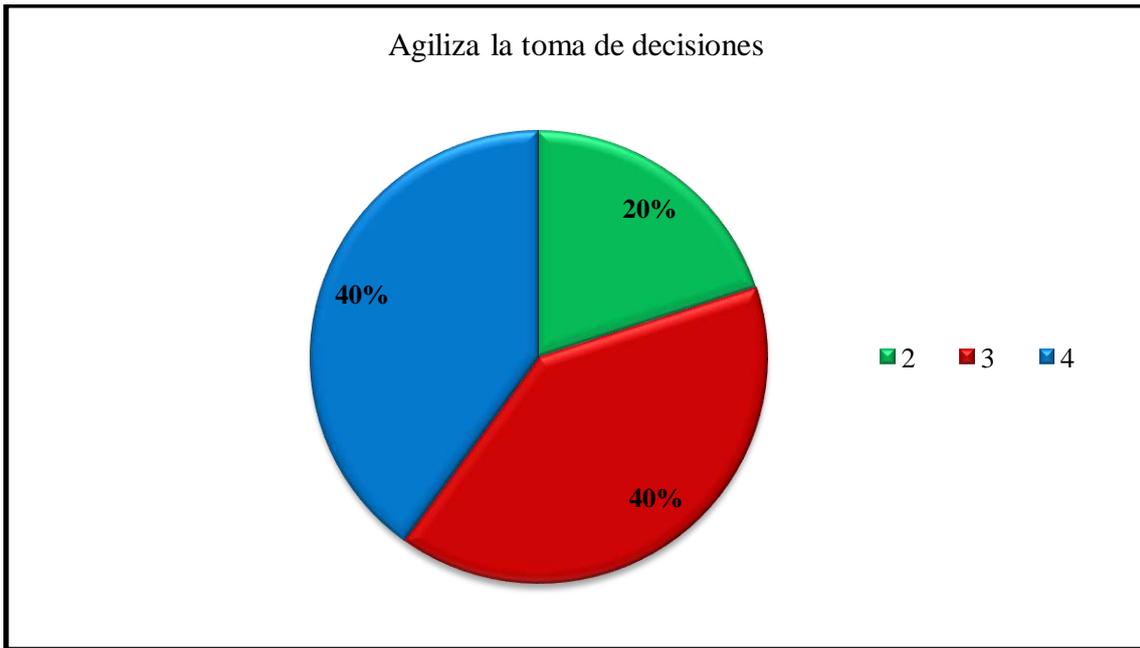
El sesenta por ciento de los participantes opinan que es la influencia de la comunicación interna permite un mejor manejo de los recursos, en cuanto a su gestión propiamente dicha, así como en la generación de presupuestos. El cuarenta por ciento restante, no la considera tan influyente.



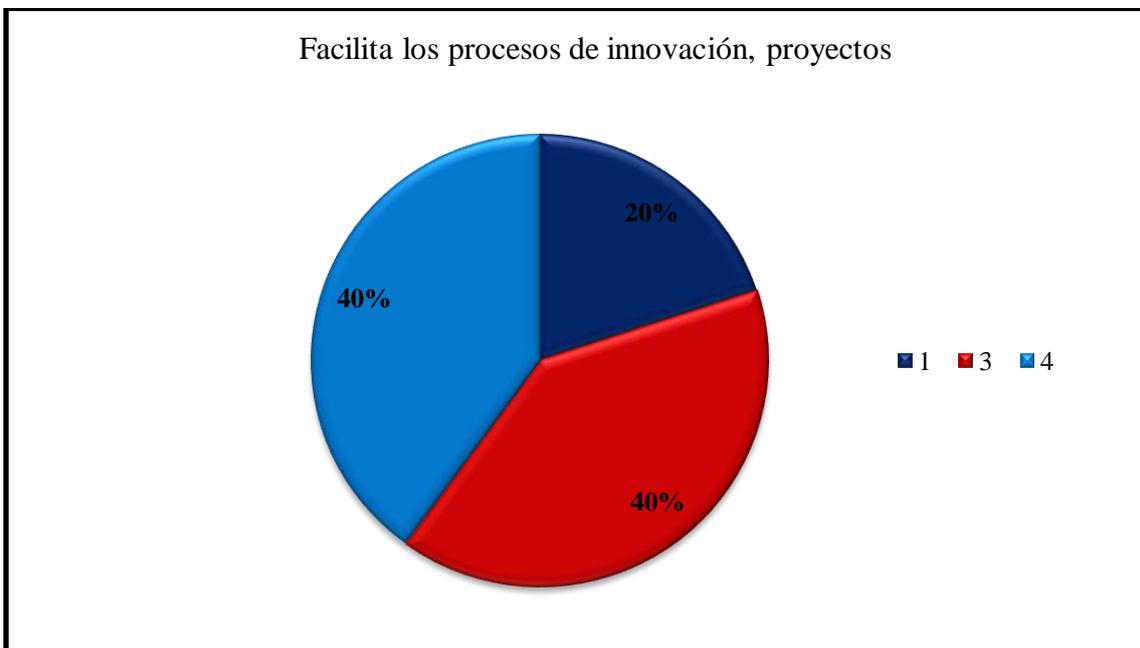
El ochenta por ciento de los participantes considera influyente la comunicación interna para la gestión de la organización, de los cuales el 60% lo considera de una muy alta influencia.



El ochenta por ciento de los participantes considera influyente la comunicación interna para el fomento de la retención del talento, de los cuales el 60% lo considera de una muy alta influencia.



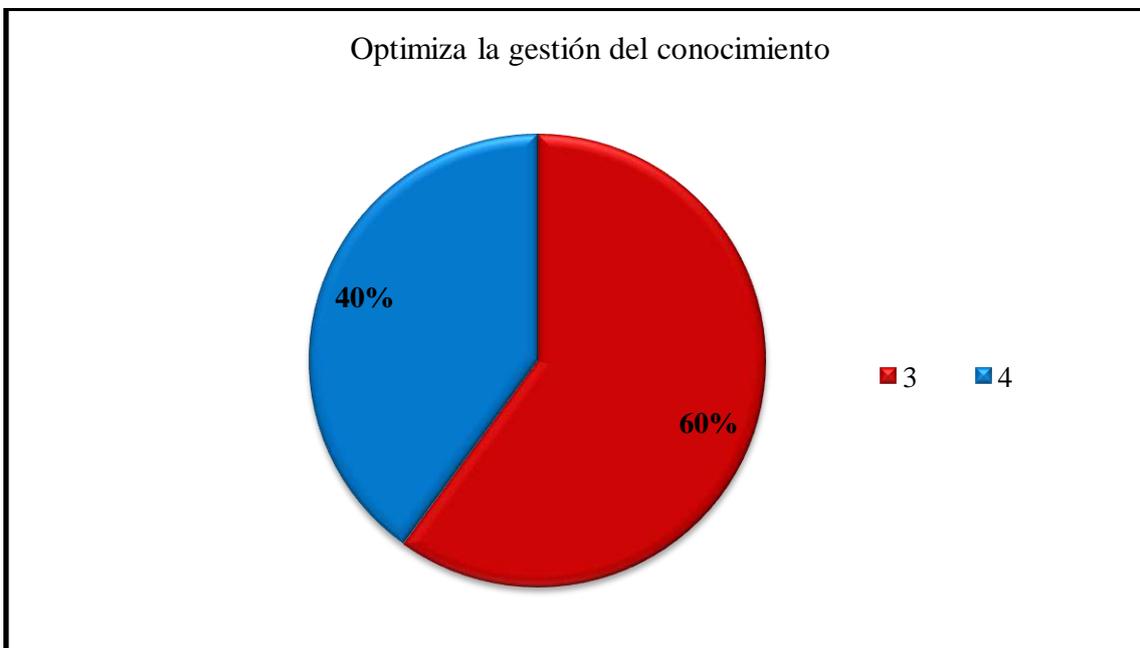
La influencia de la comunicación interna en la agilización de la toma de decisiones fue considerada: muy alta (40%), alta (40%), y el 20% restante indica que ocurre en frecuencia media.



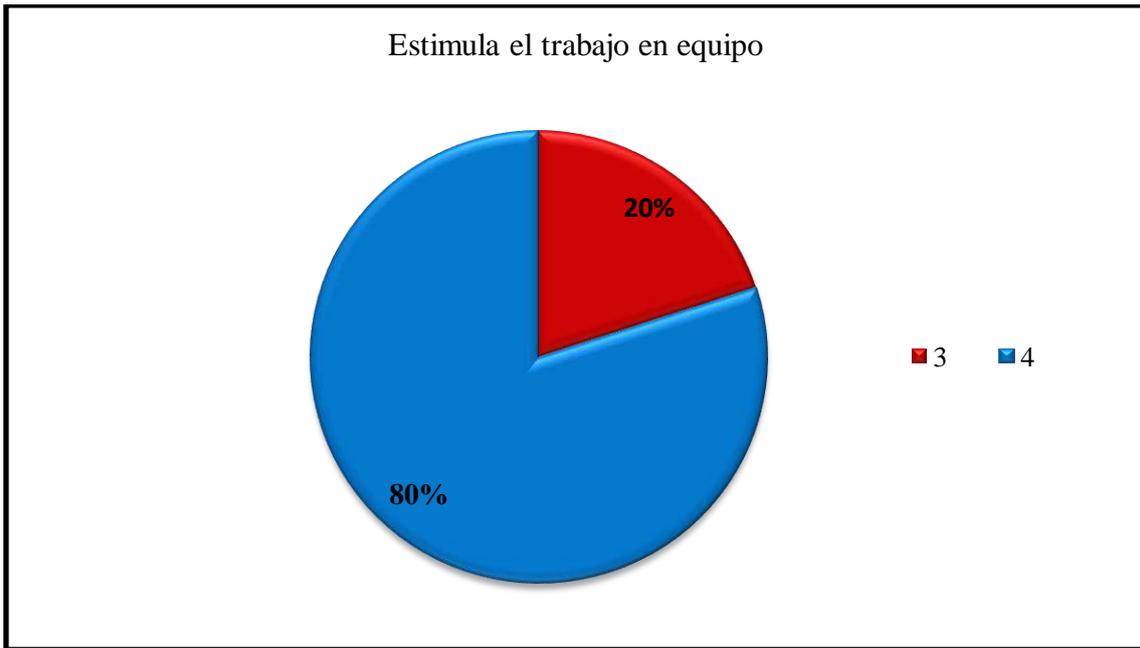
La influencia de la comunicación interna en facilitar los procesos de innovación fue considerada: muy alta (40%), alta (40%), y el 20% restante indica que ocurre en frecuencia media.



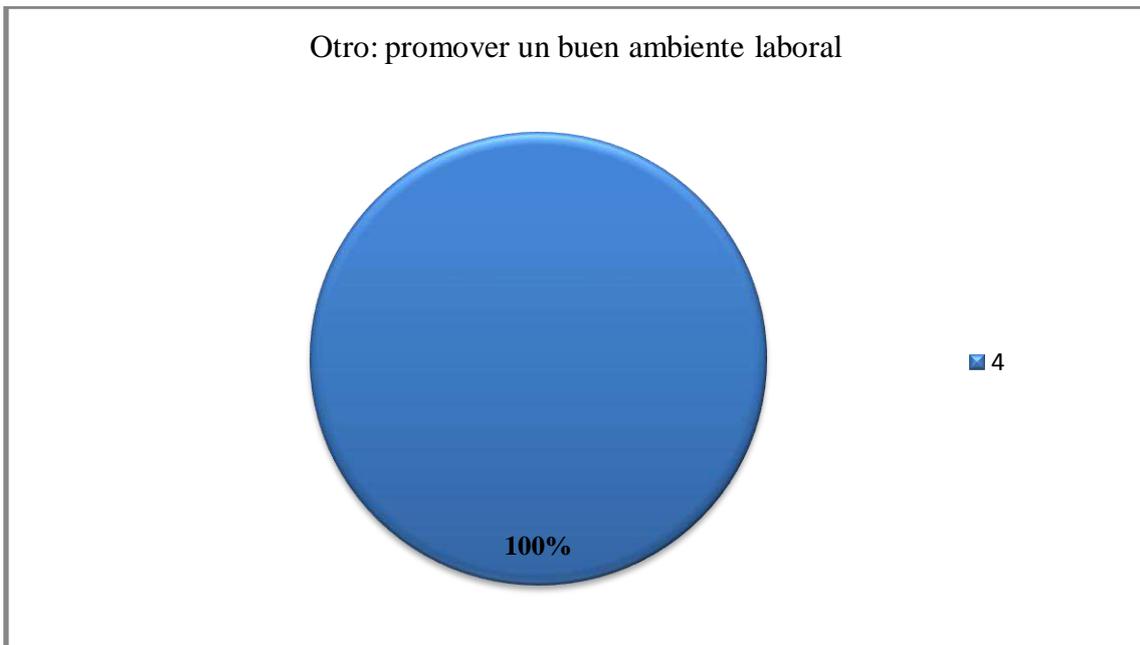
Se observa que los participantes opinan que hay una influencia importante (60%) sobre la ayuda en la conciliación de la vida personal y laboral. El cuarenta por ciento restante opina que la influencia no es tan importante.



Se observa que los participantes opinan la comunicación interna optimiza la gestión del conocimiento de manera importante (40%) y muy importante (60%)



Se observa que los participantes opinan la comunicación interna optimiza estimula el trabajo en equipo de manera importante (20%) y muy importante (80%)



Todos los participantes opinan que la comunicación interna promueve un buen ambiente laboral

8.- En su organización, ¿en qué nivel de desarrollo se encuentran los siguientes parámetros de la Comunicación Interna? Marque de menor (Poco desarrollado= 0) a mayor (Muy desarrollado= 4).

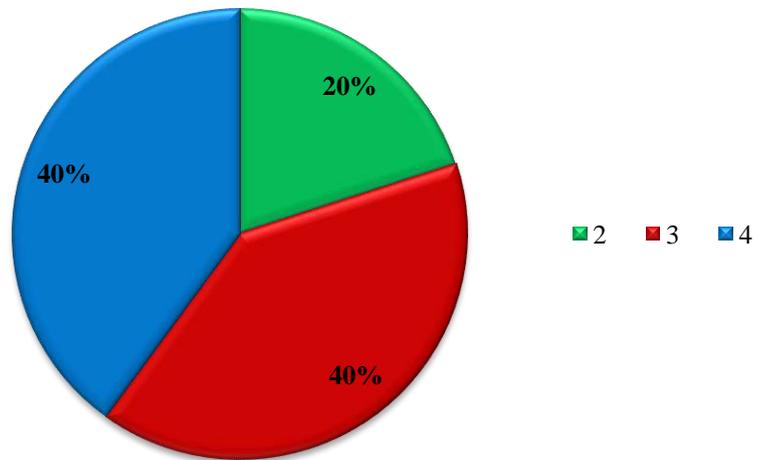


La medición interna no se encuentra desarrollada por el 40% de los participantes, el sesenta por ciento restantes la considera muy poco desarrollada (20%) y medianamente desarrollada (40%).

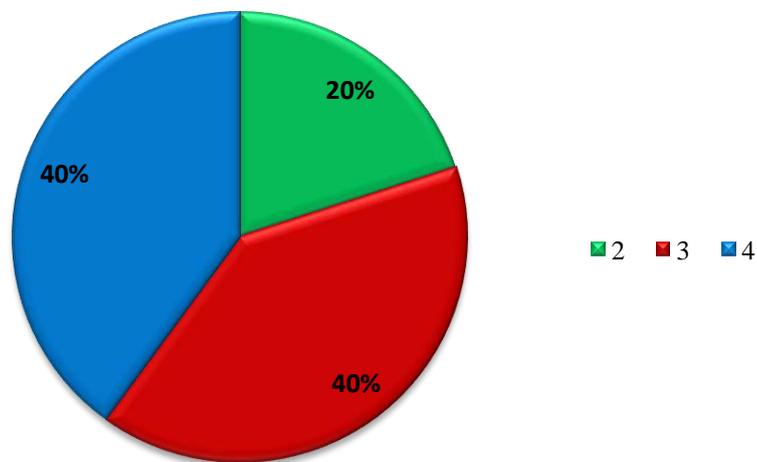


El ochenta por ciento de los participantes considera que la comunicación de la estrategia y de los objetivos se encuentra desarrollada, el veinte por ciento restante la consideran muy desarrollada

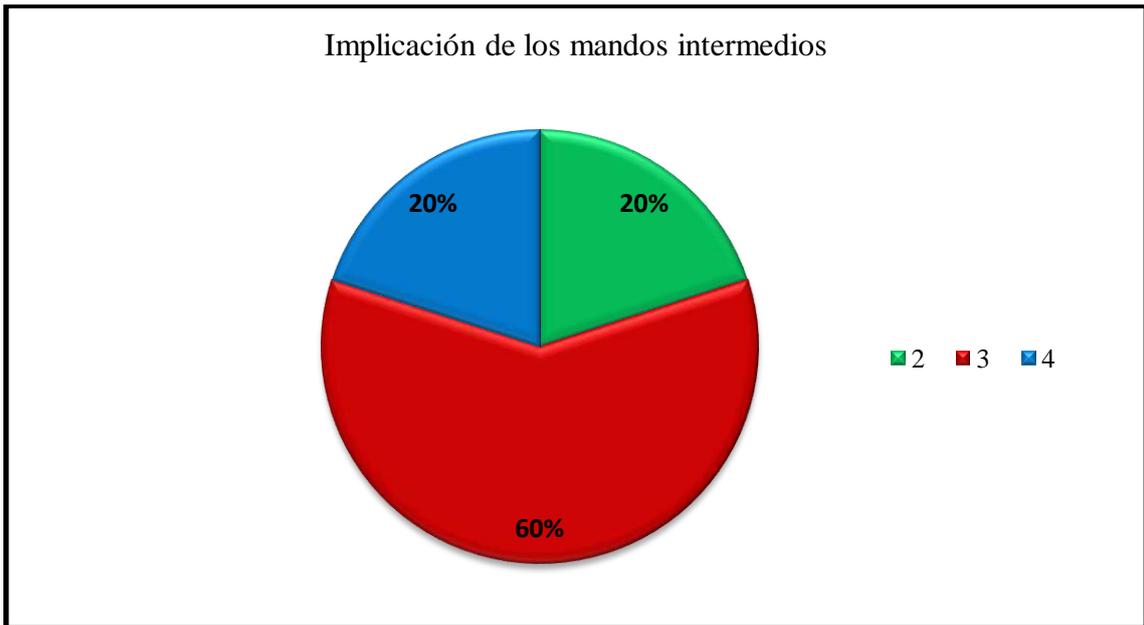
Las herramientas y los canales de comunicación



El compromiso de la alta dirección



Tanto las herramientas y los canales de comunicación, como el compromiso de alta dirección se encuentran: muy desarrollados (40%), desarrollados (40%) y medianamente desarrollados (20%)



El ochenta por ciento de los participantes considera que la implicación de los mandos de intermedio se encuentra de desarrollado (20%) a muy desarrollados (60%). El veinte por ciento restante no considera que se encuentre desarrollado, o que se encuentra en vía de desarrollo.



El ochenta por ciento de los participantes considera que la implicación de los mandos de intermedio se encuentra desarrollada, el veinte por ciento restante la consideran muy desarrollada



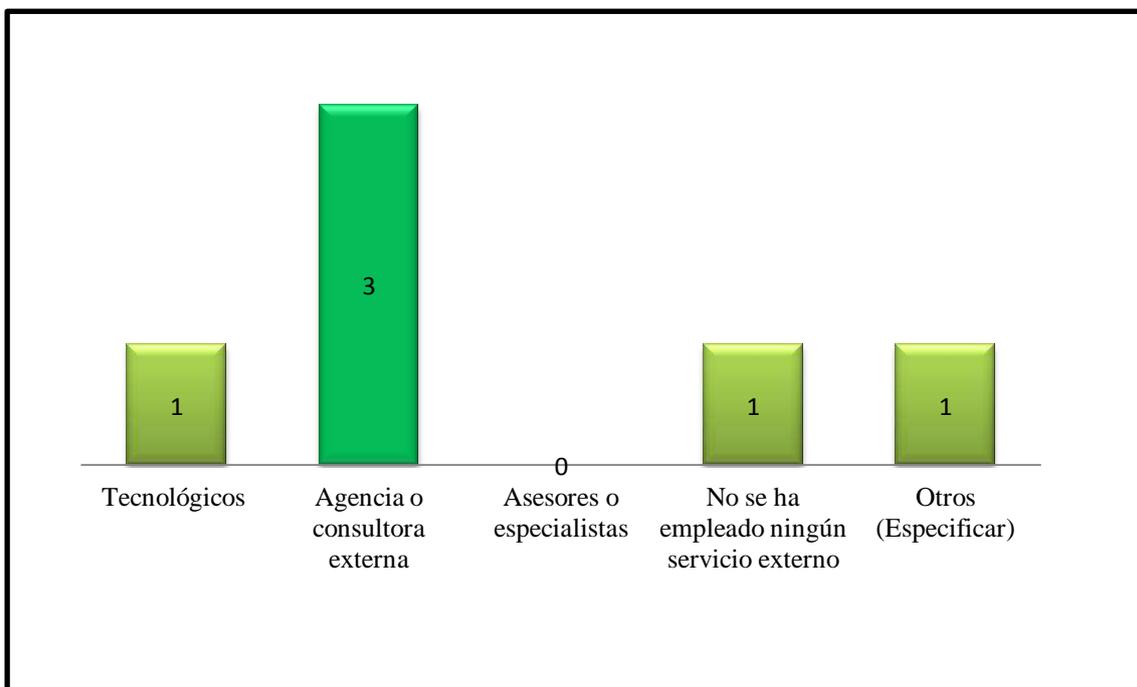
El liderazgo de los directivos se encuentra por parte de los participantes: muy desarrollados (40%), desarrollados (40%) y medianamente desarrollados (20%)

9.- ¿Cómo valora el desarrollo general de la comunicación interna en su organización?
Valore de 0 a 10, siendo 0 nada



Se observa un desarrollo positivo de la comunicación interna en cada organización teniendo como valor mínimo en el 20% de los participantes un 5, que en teoría corresponde con la mitad del desarrollo. El 40%, representando la mayoría, responde un 8/10 en cuanto a su desarrollo.

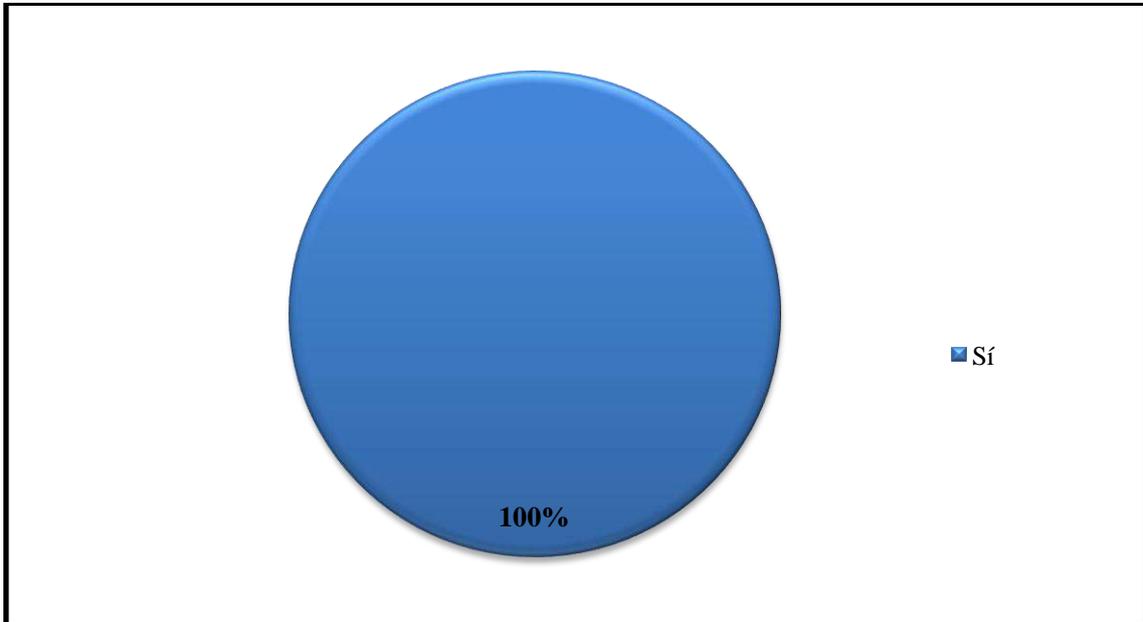
10.- Su organización ¿cuenta o ha contado con servicio/s externo/s para la gestión de la comunicación interna? ¿Cuál? Puede marcar más de una opción



La opción más veces elegida es la agencia o consultora externa (tres veces). Con respecto a los servicios indicados, los tecnológicos fueron seleccionados sólo una vez y los asesores y especialistas quedaron en valor nulo. Uno de los participantes del estudio señaló que no se ha empleado ningún servicio externo y otro indicó uno adicional, preparación en lenguaje para colaboradores, coordinadores y gerentes y en coaching para éstos últimos solamente.

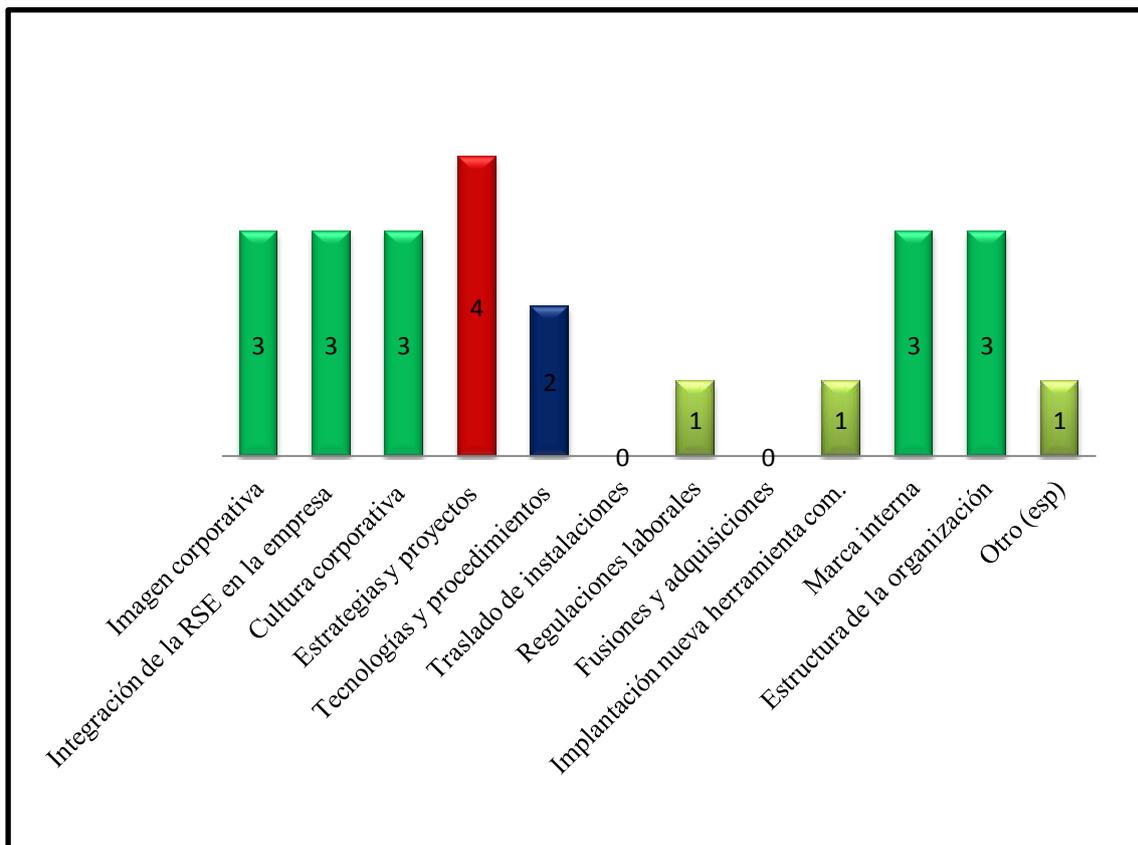
4.1.4. Gestión de cambio y Responsabilidad Social Empresarial

11.-Durante los últimos dos años ¿ha experimentado algún tipo de transformación que haya requerido acciones de comunicación interna específicas para la gestión del cambio?



Todos los participantes responden afirmativamente. Todos han experimentado algún tipo de transformación que haya requerido acciones de comunicación interna específicas para la gestión del cambio.

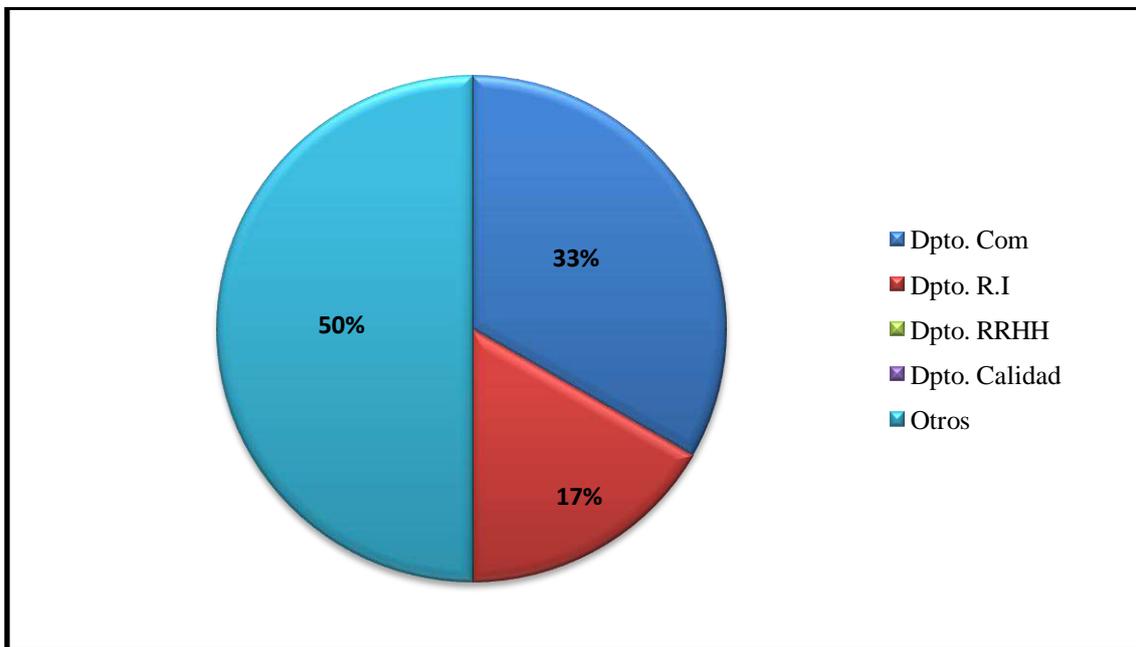
12.- ¿En qué aspectos se enmarca el proceso de cambio desarrollado en su organización? Puede marcar más de una opción.



Especificación de aspecto adicional: desarrollo de una cultura potenciadora de cambios e innovación constante, de asumir responsabilidad individual, colectiva, y social, de ahí las competencias básicas de liderazgo, emprendimiento e innovación.

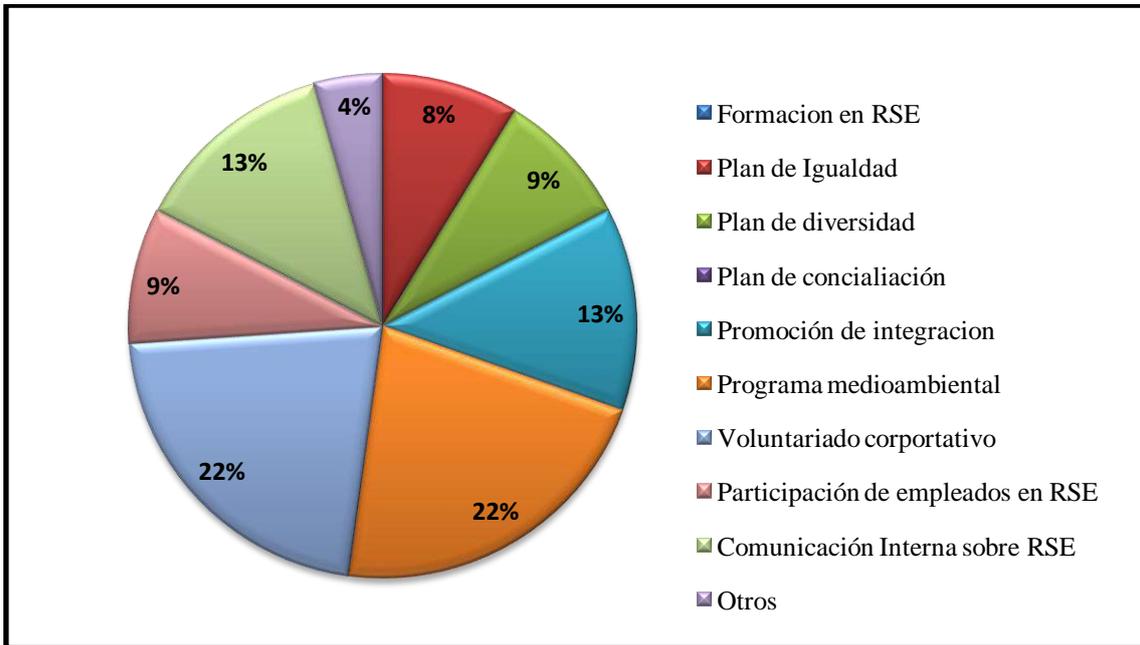
Entre las opciones elegidas con mayor frecuencia se destaca la estrategia y los proyectos (frecuencia de cuatro), seguida de la imagen corporativa, la integración de la RSE en la empresa, la Cultura Corporativa, la marca interna y la estructura de la organización. El ítem de tecnologías y procedimiento fue el único seleccionado en frecuencia de dos, mientras que el de regulaciones laborales, la implantación de nuevas herramientas de comunicación y el aspecto adicional fue indicado sólo una vez. El traslado de instalaciones y las fusiones y adquisiciones presentan voto nulo.

12.1 ¿Dónde se ubica la función de Responsabilidad Social o Responsabilidad Corporativa en su organización?



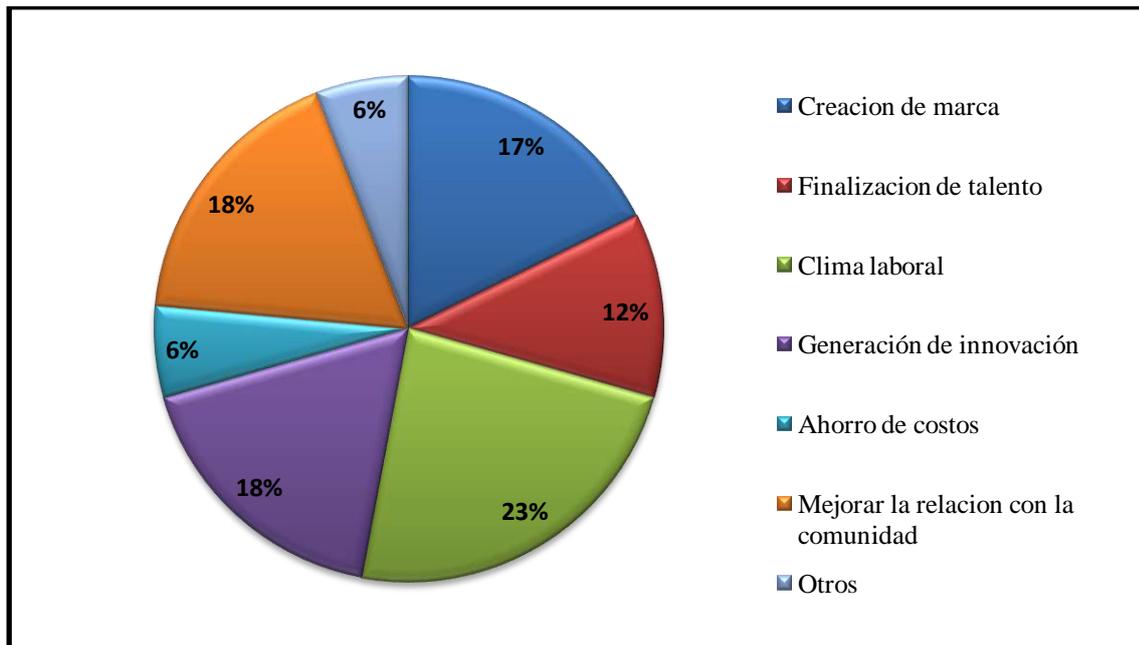
Como se muestra en el gráfico, dentro de las empresas la función de Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Corporativa en la mayoría de los casos se encuentra anexada a departamentos alternativos como la Dirección de asuntos públicos o es considerada una gerencia que reporta a Mercadeo y Comunicaciones. El 33% tiene la labor anexada al Departamento de Comunicación y el 17% al Departamento de Relaciones Institucionales. Una de las empresas no considera la RSE como una función o departamento. Es una práctica transversal, presente constantemente durante su acción.

12.2 ¿Qué tipo de iniciativas de RSE ó RSC se desarrollan en su organización en relación con los empleados?



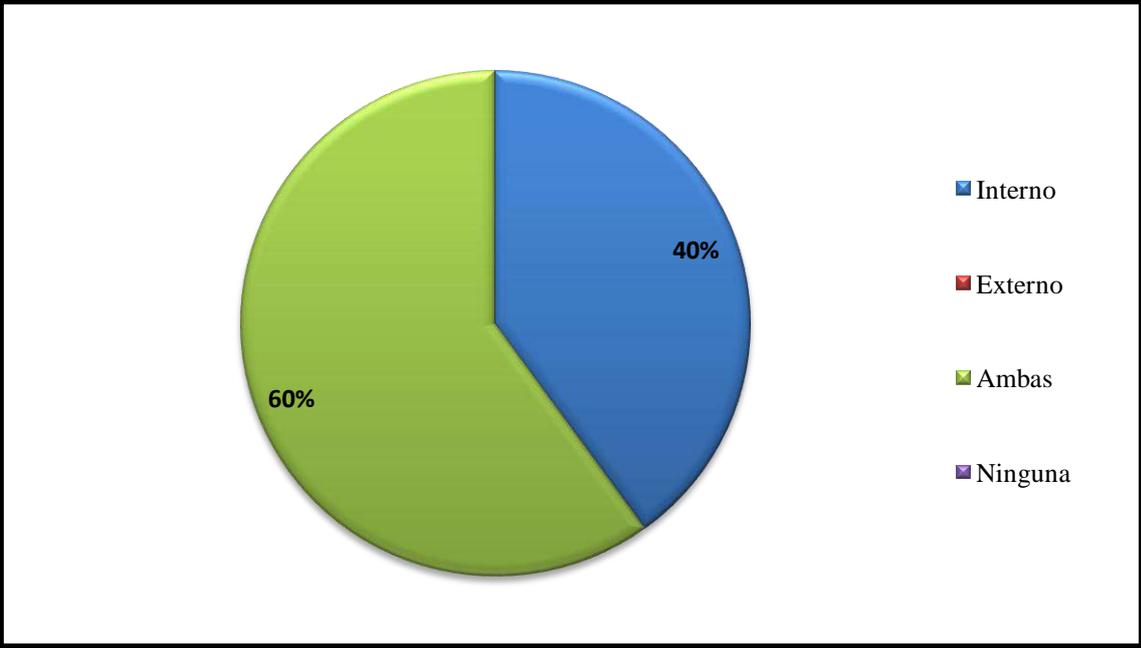
Según la información que se recolectó las iniciativas más frecuentes y utilizadas por las organizaciones para la cooperación e inclusión de los empleados son programas medioambientales como campañas para fomentar la utilización eficaz de energía y recursos, el voluntariado corporativo, la comunicación interna sobre la Responsabilidad Social Empresarial, la participación de los empleados en órganos de gestión de RSE y promociones para la integración de personas con discapacidad. También se incluyen planes de igualdad (8%) y diversidad (9%) para evitar conflictos internos y generar una perspectiva consciente sobre los públicos. Un 4% también ejecuta acciones alternativas como una participación en iniciativas de emprendimientos y formación de los empleados.

12.3 ¿Con qué objetivos se ponen o se han puesto en marcha estas acciones?



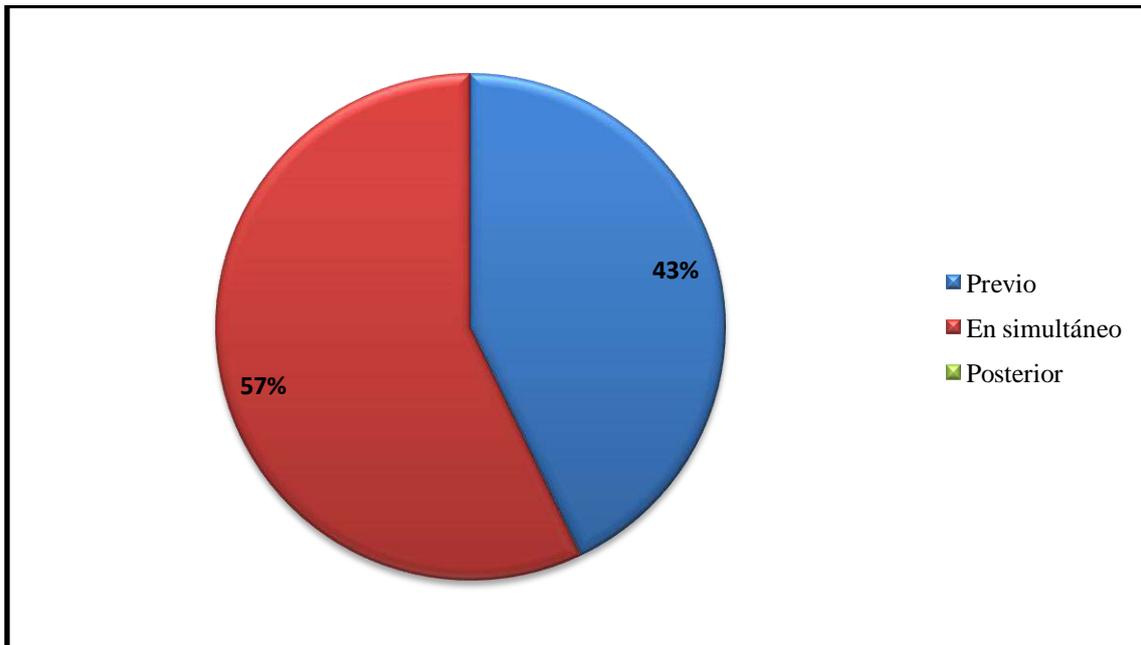
Lo que se presentó anteriormente muestra cómo las acciones de Responsabilidad Social Empresarial están enfocadas hacia la creación de un clima laboral servicial (23%). Otros objetivos considerados es la generación de sentido innovativo en los empleados y desarrollar una mejor relación con la comunidad en la que se desarrolla y los stakeholders. Razones como el ahorro de costos o la finalización del talento no son intenciones con los que encauzan la mayoría de estas acciones. Solo una empresa considera uno de sus ideales el posicionamiento de la empresa como ente ciudadano y socialmente comprometida (6%).

13.- En el desarrollo de los procesos de cambio, su organización ha realizado alguna/s campaña/s de comunicación o marketing:



La mayoría de las compañías en el desarrollo de los procesos de cambio han realizado una campaña de comunicación interna o mixta. Una campaña de esa índole abarcaría tanto los públicos externos que se percatan de las transformaciones en la empresa como a los empleados que requieren de la información necesaria para adaptarse al cambio.

13.1 En caso afirmativo, ¿en qué momento del proceso de cambio implementó la campaña?



Las campañas de comunicación o de marketing fueron implementadas de manera simultánea, previamente para informar a la plantilla de los efectos, transferencias, ganancias o pérdidas con el cambio y posterior para analizar las consecuencias de una operación que involucra a toda la empresa, fue de un 57% mientras que efectuarlas anteriormente fue de 43%.

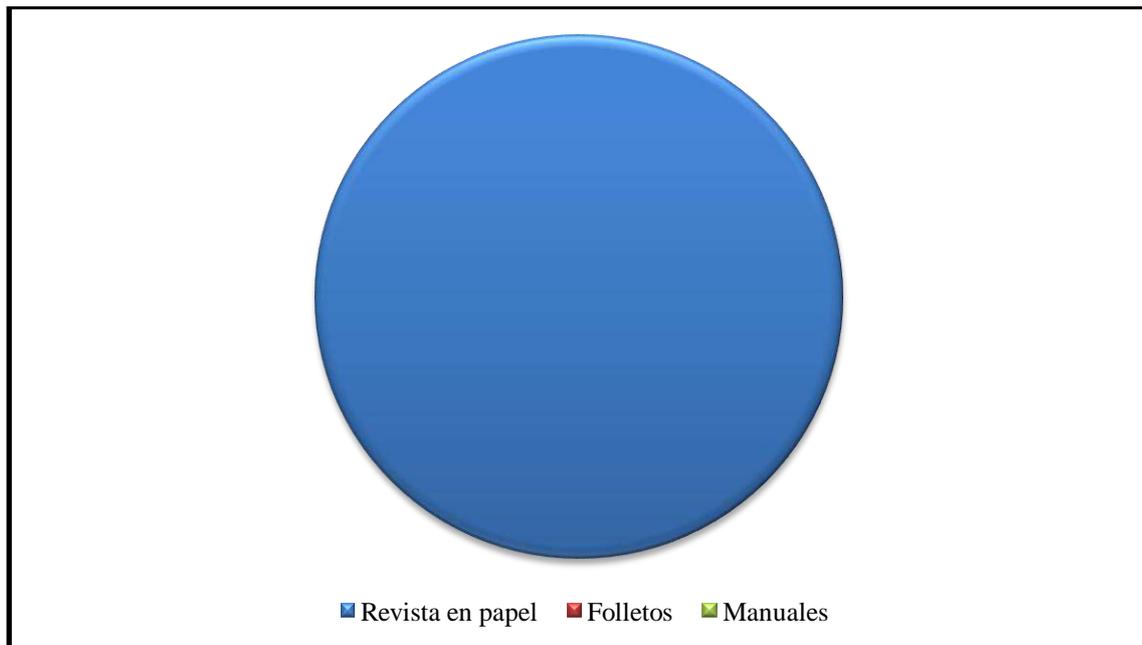
14.- ¿Qué canales o actividades se han utilizado para informar y gestionar los procesos de cambio a la plantilla?

Nuevas Tecnologías



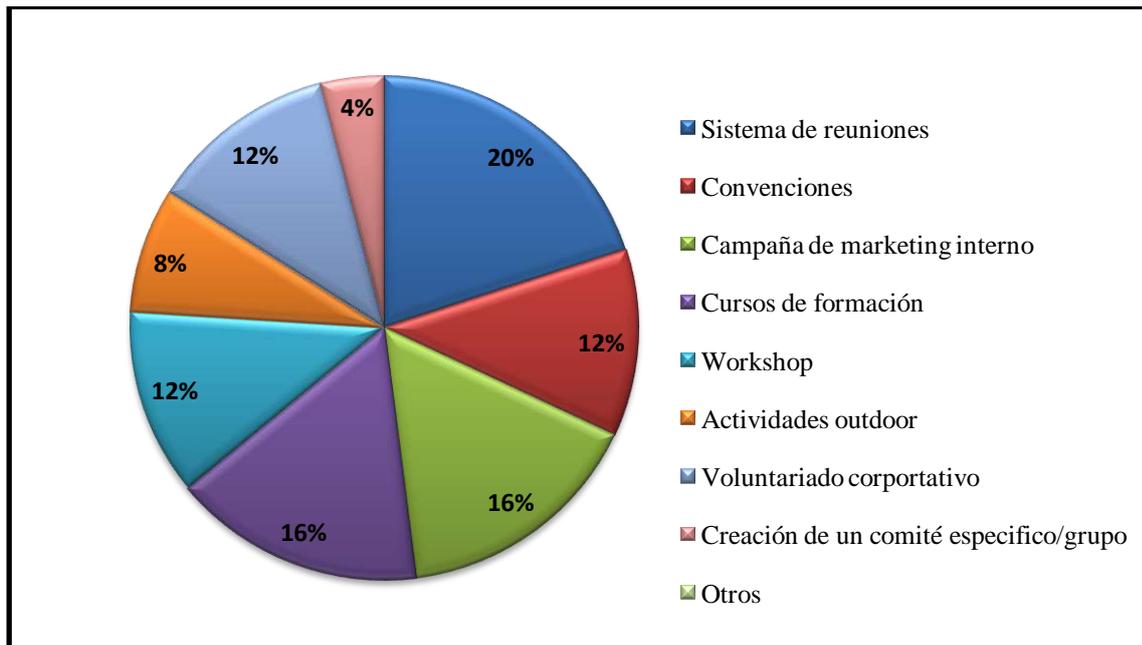
Las empresas optan por utilizar medios digitales como las revistas on line, e-mail y blogs para informar a los empleados durante procesos de cambio dentro de la organización. La revista on line, es la más valorada con un 36%. Gracias a su potencial, está sustituyendo progresivamente a los canales tradicionales en papel, la revista impresa, el buzón de sugerencias y el newsletter como las medidas menos utilizadas para facilitar las transformaciones.

Herramientas en papel



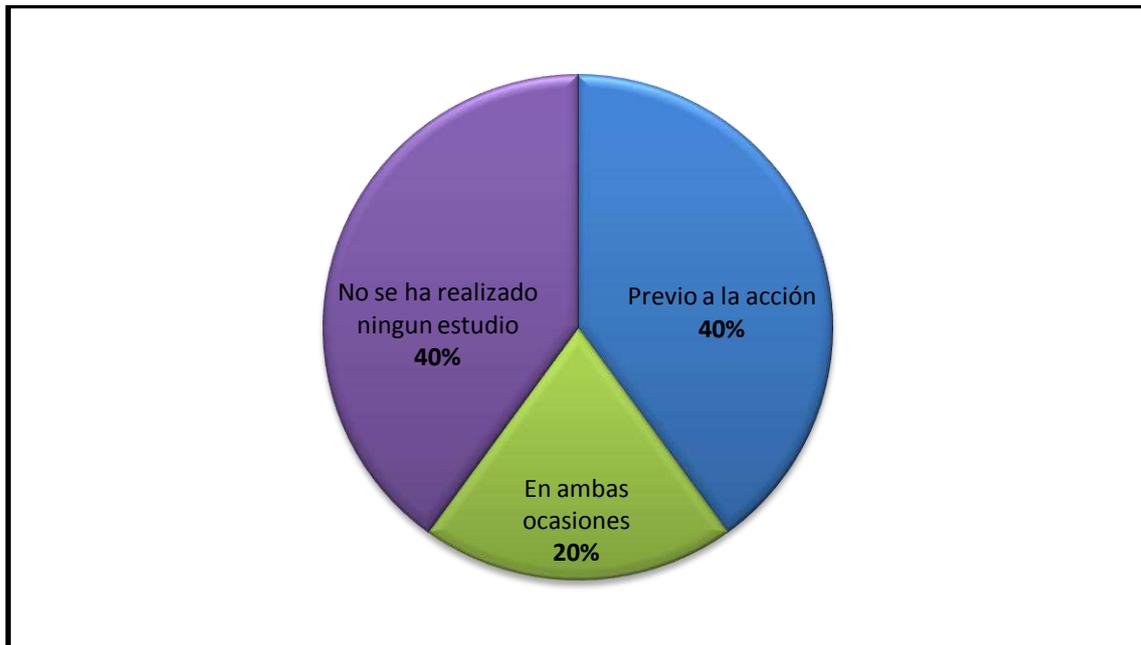
La tabla confirma cómo las empresas han dejado de utilizar medios impresos como herramientas principales en la comunicación con los empleados o la gestión de un cambio significativo dentro de una organización. Solo el 40% de las empresas encuestadas mantienen una revista quincenal o mensual para resumir los eventos que acontecen dentro de la compañía.

Actividades



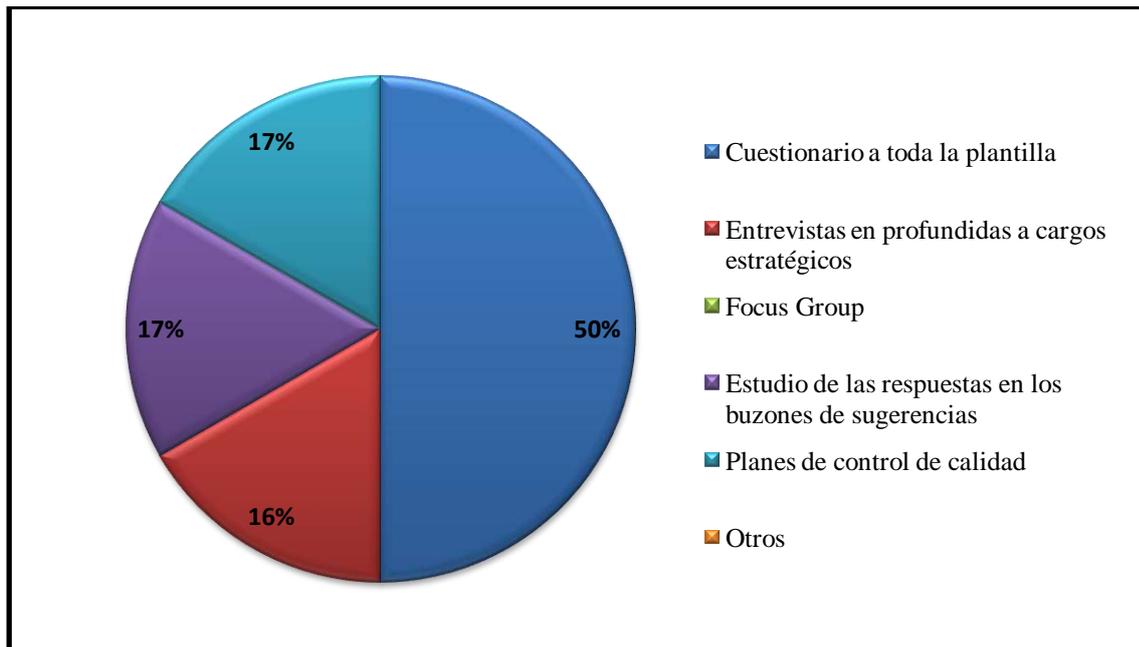
Los resultados de los cuestionarios demuestran la eficacia de los sistemas de reuniones (20%), campañas de marketing interno y cursos de formación del empleado, ambas con un 16%, en lo referente a la comunicación interna durante una gestión de cambio dentro de la compañía. Las convenciones y “Worshops” (12%) utilizados por las empresas también confirman la creciente necesidad de mantener el contacto y la comunicación con los empleados, además de mejorar el desempeño. El voluntariado (12%) y actividades outdoor (8%) logran conservar o mejorar la identidad del personal y apego a la organización.

15.- En su proceso de gestión de cambio ¿En qué momento realizó estudio/s de investigación?



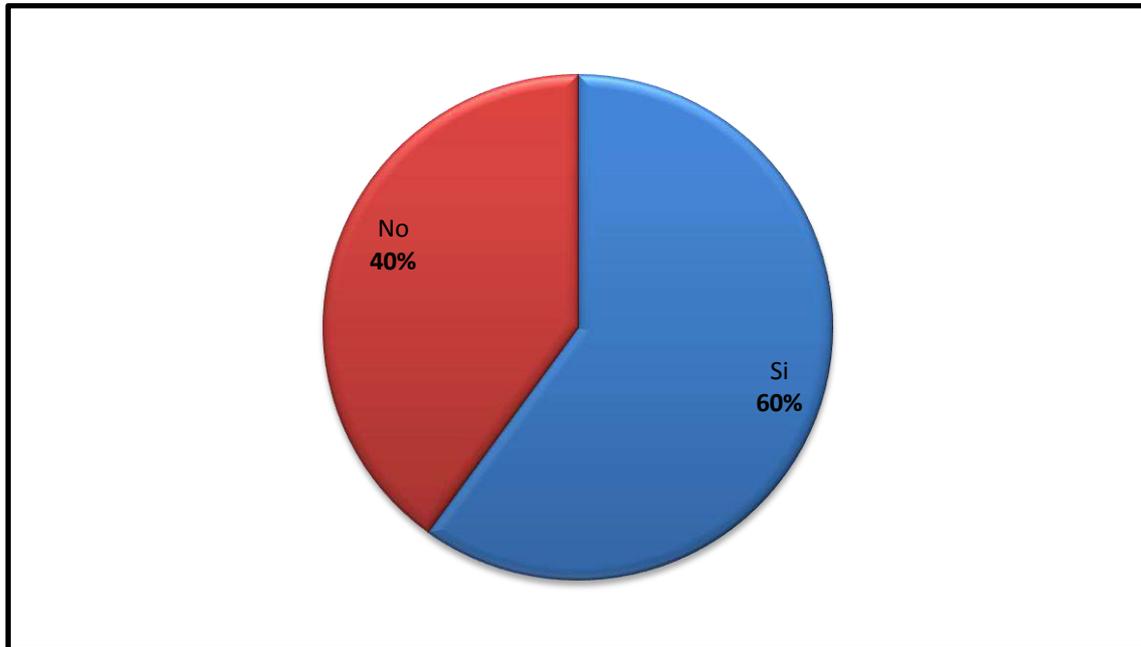
Solo el 20% realizó estudios de investigación antes de la acción para conseguir un diagnóstico de su situación y posterior para valorar el impacto de la acción. El 40% únicamente efectúa estudios previos durante sus procesos de gestión de cambio. Y el 40% restante no realizan ningún tipo de investigación o indagación para percibir las secuelas y consultar los resultados.

16.- ¿Qué técnica/s ha implementado para recoger los datos?



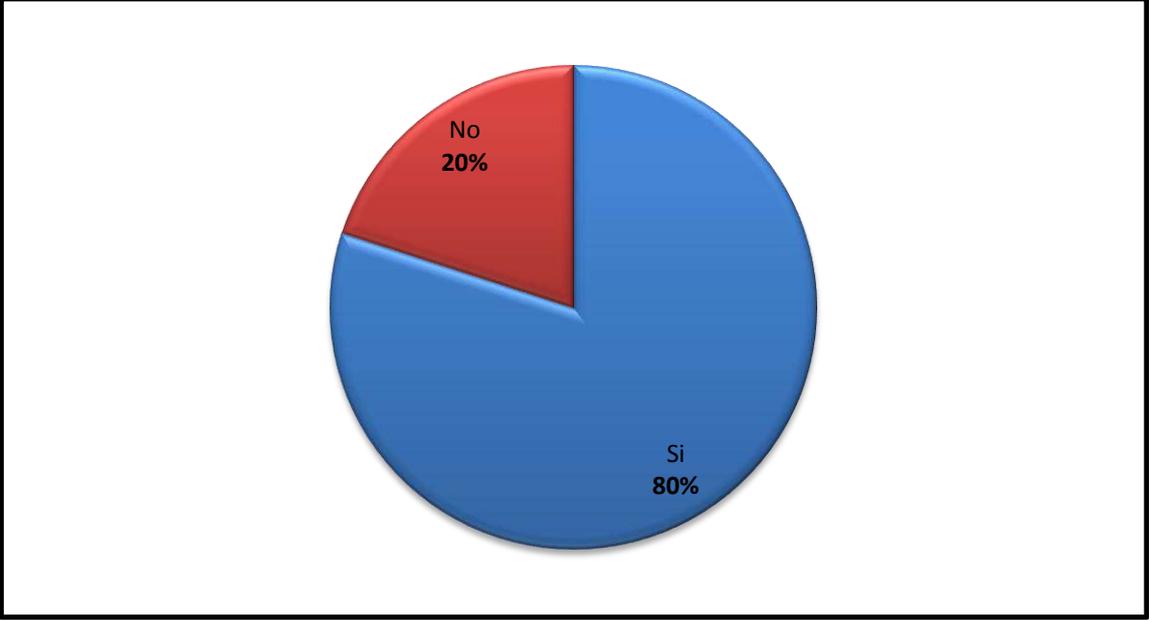
La técnica utilizada por la mayoría de las compañías para recolección de datos en un estudio de investigación durante una gestión de cambio son los cuestionarios a toda la plantilla para obtener la opinión del personal. Las otras técnicas como las entrevistas a profundidad a cargos ejecutivos y el análisis de las respuestas recogidas en los buzones de sugerencias fueron las respuestas menos frecuentes.

17.- En el proyecto de cambio ¿se definieron acciones y mensajes segmentados para cada uno de los colectivos internos?



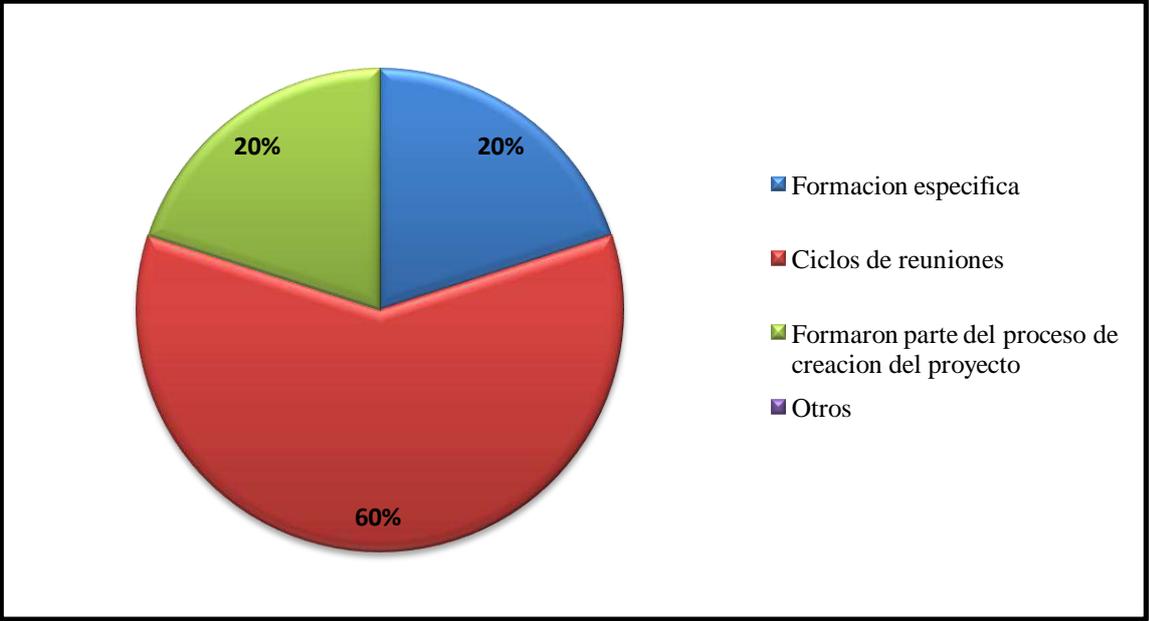
60% de las empresas de seleccionadas en nuestra investigación, definieron acciones y mensajes específicos para cada uno de los colectivos que conforman la organización. El 40% en sus proyectos de cambio no prepararon mensajes segmentados para los públicos internos.

18.- ¿Se realizó una comunicación dirigida especialmente a los jefes de equipo y mandos intermedios?



El 80% elaboró una comunicación dirigida especialmente para jefes de equipo y mandos intermedios durante los procesos de cambio o transición.

18.1 ¿Qué estrategia utilizó para implicar a los jefes de equipo y mandos intermedios?



Los jefes de equipo y mandos intermedios fueron implicados e informados del cambio por los ciclos de reuniones realizadas previamente (60%). El 20% fue por medio de una formación específica de los encargados del proceso de cambio y el 20% restante ya formaba parte en el proceso de elaboración del proyecto.

4.2. Análisis de Resultados

El instrumento de recolección de datos que se aplicó para realizar esta investigación no sólo es extenso sino que también se subdivide en apartados que abarcan diferentes actividades que son responsabilidad de la gestión de Comunicación Interna en las empresas. Con el fin de exponer una interpretación más precisa de los resultados obtenidos, el análisis de los mismos también será ordenado en diferentes áreas.

4.2.1. Comunicación Interna en la organización

Todas las empresas que fueron consultadas para este estudio desarrollan labores de Comunicación Interna, pero éstas no son gestionadas de forma individual ni ubicadas dentro del organigrama de la empresa de forma separada sino en conjunto con los departamentos de Comunicación Externa y Recursos Humanos; incluso, hubo un caso en el cual la Comunicación Interna no conforma un área específica dentro de la organización. Adicional a ello, la mayoría indicó que solamente de dos a tres personas son las encargadas de tales labores. Todo esto demuestra que a pesar que la Comunicación Interna es un área muy amplia y que es de suma importancia para el desempeño de una empresa, tal como se explicó en el sustento referencial, ninguna de las empresas consultadas la considera lo suficientemente extensa o importante como para ubicarla y gestionarla de forma individual ni destinar a su encargo mucho personal.

En la mayoría de los casos se dispone de un Plan de Comunicación Interna estructurado, lo cual permite ver que las labores del área están dirigidas por una planificación previa. Ello demuestra que existe un orden en cuanto al desempeño del área de Comunicación Interna y que la misma funciona en torno a unas necesidades captadas y a unos objetivos propuestos; elementos básicos para la configuración del Plan de Comunicaciones. Por otra parte, en todos los casos de las empresas consultadas se afirmó que se destina un presupuesto específico para las respectivas labores; ello demuestra que adicional a la planificación previa, este otro factor también condiciona las actividades de Comunicación Interna.

Las herramientas más utilizadas para llevar a cabo la gestión de Comunicación Interna son las convenciones, las carteleras y los videos corporativos, cuyo uso fue indicado por todas las empresas consultadas; le siguen, siendo escogidas por la mayoría, las opciones de revista digital, reuniones con la Dirección de la empresa y las campañas de marketing interno. Todos estos recursos favorecen al relacionamiento entre los miembros de la empresa y facilitan eficazmente la difusión de información de la organización. No obstante, algunas herramientas que resultan útiles para promover una comunicación de tipo bidireccional, como las jornadas de puertas abiertas y el buzón de sugerencias, no son utilizadas con tanta frecuencia. Por otra parte, cada empresa señaló un grado de utilidad específico para cada uno de estos instrumentos.

En cuanto a la difusión de contenidos, los del tipo estratégicos y operativos son transmitidos en mayor frecuencia; seguidos por los emocionales y finalmente los financieros, que son hechos saber, según lo indicado en los cuestionarios, con baja frecuencia en la mayoría de los casos. Realmente, son los tres primeros tipos de contenidos indicados los más importantes dentro de una gestión de Comunicación Interna pues son éstos los que afectan directamente en el desempeño de los miembros de la organización para la consecución de los objetivos de la misma y los que inciden en mayor grado en el ambiente laboral.

Con respecto a la influencia de la gestión de Comunicación Interna en diferentes aspectos de la organización, fueron indicados, mayoritariamente, como aquellos en los que dicha área ejerce alto influjo: la mejora de la imagen de la empresa, la promoción del conocimiento de información relevante de la organización entre los grupos que conforman su audiencia interna y la promoción del trabajo en equipo. Esto demuestra que las empresas no sólo están conscientes que la gestión de Comunicación Interna se dedica a administrar el flujo de información que reciben las audiencias internas de una organización sino también promover y fortalecer las relaciones entre ellos.

Finalmente, los responsables de las empresas consultadas proporcionaron un valor estimado del desarrollo de su gestión de Comunicación Interna, obteniéndose como

resultado una valoración media-alta en promedio; lo cual guarda una relación congruente con el resto de los aspectos que fueron evaluados en el cuestionarios y por ende puede tomarse como una estimación válida del status de la Comunicación Interna en las cinco organizaciones consultadas.

4.2.2. Gestión del cambio

En todas las empresas consultadas se han realizado procesos de gestión de cambio recientemente y además se han incluido acciones de Comunicación Interna en las mismas. Esto indica que los responsables de la realización de tal proceso están conscientes de la importancia de los públicos internos para su consecución y que, tal como se explicó anteriormente, sólo si se aplican desde el interior hacia el exterior es que los cambios realmente logran ser eficaces.

En la mayoría de los casos se indicó que la gestión de cambio, en el ámbito interno, se ha enmarcado principalmente en el desarrollo de nuevas estrategias y proyectos, aunque también fueron señaladas como opciones comunes la renovación de la Imagen y Cultura Corporativa, la integración de la Responsabilidad Social Empresarial en la compañía, transformaciones en la estructura de la organización y cambios en la marca interna. Todas estas actividades no sólo se realizan durante periodos de transformación sino que también son los medios a través de los cuales las organizaciones pueden lograr los objetivos comunicacionales propuestos en su respectivo Plan de Comunicaciones.

De igual forma, las actividades comprendidas dentro del marco de la gestión del cambio fueron segmentadas, en su mayoría, para dirigirlas a cada uno de los grupos que conforman la audiencia interna de la organización y conseguir una mejor comprensión de la situación por parte de éstos. De hecho, se realizaron comunicaciones especiales para los jefes y mandos intermedios con el fin de lograr un mejor seguimiento del proceso de gestión de cambio.

Al momento de realizar las campañas de comunicación durante la gestión de cambio, poco más de la mitad de los encuestados indicó que fueron elaboradas de formas

unificada y dirigidas tanto a públicos internos como externos al mismo tiempo, aunque el resto indicó que éstas se hacían de forma separada para ambos tipos de grupo. Esto podría ser un indicio de que se está empezando a reconocer que las audiencias internas, dada la naturaleza de su relación con la organización, tienen necesidades comunicacionales distintas a las de las audiencias externas y que deben ser atendidas de forma específica.

El recurso más utilizado para informar al público interno sobre el proceso de gestión de cambio fue el relacionamiento y la convivencia de los miembros de la organización; lo cual resulta acertado tomando en cuenta que, a diferencia de la Comunicación Externa que es masiva e impersonal, en las acciones de Comunicación Interna el contacto personalizado y “cara a cara” es vital.

Poco más de la mitad de los empleados realizó estudios de investigación previos y posteriores a la aplicación de la gestión de cambio en la organización, cuya data base fue recolectada, en su gran mayoría, por medio de cuestionarios. Al igual que la labor de la Auditoría de comunicación, la aplicación de una investigación, valga la redundancia, es en este caso imperiosa para conocer los resultados y efectos que produjo el proceso de gestión de cambio y para determinar las acciones comunicacionales posteriores; así como también permite contar con referencias para próximas implementaciones de gestión de cambio en la empresa. Por otra parte, si bien los cuestionarios permiten obtener información valiosa, en la Comunicación Interna se permite un contacto más directo y personal con las audiencias, por lo que no debe descartarse el uso de otros medios como las entrevistas o Focus Group, entre otros.

4.2.3. Responsabilidad Social Empresarial

Esta labor es desarrollada por todas las empresas consultadas en esta investigación y aunque su ubicación en el organigrama varía de acuerdo a cada una de ellas, en el caso mayoritario corresponde al área de Comunicaciones y Relaciones Institucionales.

Dichas actividades, según la información obtenida por medio de los cuestionarios, son enfocadas en la mayoría de los casos para promover la preservación del medio ambiente y el voluntariado corporativo; en segundo lugar de importancia, también se

indicaron las iniciativas de integración de personas discapacitadas o con necesidades especiales en la empresa y la distribución de material con temática de Responsabilidad Social Empresarial para las audiencias internas de la organización.

De acuerdo a los datos obtenidos, se perfilaron como los tres principales objetivos de esta área: la creación de un ambiente laboral servicial, la generación de sentido de innovación en los empleados y mejorar la relación entre la organización y la comunidad dentro de la cual se desarrolla.

Todo lo anterior indica que las labores de Responsabilidad Social Empresarial que realizan las empresas participantes en este estudio están preponderantemente orientadas hacia el exterior. De las opciones que fueron planteadas en el apartado correspondiente del cuestionario, casi ninguna que vinculaba a la gestión de Comunicación Interna resultó escogida. Como resultado de ello, puede inferirse que los responsables del área en las empresas aún no están conscientes que ésta posee una implicación interna y que así como las organizaciones tienen un compromiso con la sociedad en la que se encuentran y de la cual se han favorecido, de igual manera lo poseen con todos sus miembros; ya que es a ellos a quien la empresa debe su propia existencia.

CONCLUSIONES

Las cinco empresas que fueron consultadas para desarrollar esta investigación (Banco Provincial, Cestaticket Services, DBAccess, McDonald's y Ron Santa Teresa) realizan labores de Comunicación Interna, las cuales, en su mayoría, tienen una ubicación específica dentro de su organigrama; aunque en ningún caso son gestionadas de forma individual sino en conjunto con las áreas de Comunicaciones Externas y Recursos Humanos. La planificación y desarrollo de las respectivas actividades son encargadas a un pequeño número de colaboradores.

La gestión de Comunicación Interna es realizada bajo las directrices de un Plan de Comunicaciones realizado previamente y a un presupuesto que fue correspondido en base a éste. Y aunque estos son los dos recursos esenciales para las actividades del área, las empresas también se valen de otras herramientas que les permiten desarrollarlas; determinándose que los principales propósitos de éstas son la difusión de conocimiento de información sobre la organización y lograr un mayor relacionamiento interpersonal por parte de sus miembros.

Por otra parte, se logró apreciar que en las empresas consultadas están conscientes que la Comunicación Interna es un área determinante para el progreso de la organización en general, dado el nivel de influencia que posee en otros de sus procesos comunicacionales como son la Imagen y el desempeño del trabajo en equipo, la generación de compromiso con la empresa, el sentido de pertenencia o identidad fuerte en sus colaboradores, entre otros.

Las organizaciones consultadas indicaron una valoración media-alta de su propia gestión de Comunicación Interna, obteniéndose un valor de 7,4 sobre un puntaje máximo de 10.

Con respecto a los procesos de gestión de cambio, todas las empresas consultadas para este estudio afirmaron haberlo desarrollado recientemente e incluyeron en él tanto acciones de Comunicaciones Externas como Comunicaciones Internas. En algunos casos,

ambos tipos de actividades se realizaron de forma unificada pero en otros se desarrollaron de forma segmentada para los públicos externos e internos por separado. En el caso de éstas últimas, consistieron principalmente en el relacionamiento y la convivencia de los miembros de la organización. Aunado a eso, la mayoría de las empresas consultadas realizaron estudios de investigación sobre la gestión de cambio en su área interna para dejar un registro del proceso.

En lo que compete al desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, se comprobó que en las cinco organizaciones consultadas ésta área está más enfocada hacia el plano externo, ya que sus principales propósitos radican en promover la conservación del ambiente y la participación voluntaria en ayuda a la comunidad. Por lo cual se infiere que en estas empresas no están conscientes o no es prioridad desarrollar la implicación interna que posee la Responsabilidad Social Corporativa.

Finalmente, puede afirmarse que por medio de esta investigación se ha logrado conocer el status de la Comunicación Interna en las cinco empresas que fueron consultadas, a partir del cual puede exponerse que el desarrollo de ésta área representa un buen recurso en las relaciones empresariales y el ejercicio profesional de sus colaboradores, constituyéndose como una función importante para el desarrollo de la organización. “No importa el tamaño de la empresa e instituciones, todas tienen como objetivo común solucionar o adoptar estrategias para que la comunicación interna fluya con rapidez y sea un recurso clave para el conocimiento” (Zapata Palacios, 2004: 270). Sin embargo, también debe tenerse en cuenta que en estas organizaciones aún no se ha logrado desarrollar todo el potencial de la Comunicación Interna y aunque desempeñe un rol esencial para el buen funcionamiento y el progreso de la organización, tampoco se le ha priorizado debidamente.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES ELECTRÓNICAS

BARBA, F; CABRERA, J. (2003). DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA. [2012/02/06].

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/capitulo1.pdf

BARRANCO, J. (2008). EL PLAN DE COMUNICACIÓN. [2012/02/15].

http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html

BLEJMAR, B. (s/f). GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL. [2012/02/23].

<http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>

CAPRIOTTI, P. (1992). *La Imagen de empresa, estrategia de una comunicación integrada*. Barcelona [España]: El Ateneo.

CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE GALICIA. (s/f). CÓMO ELABORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN. [2012/02/15].

http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf

CERVO, A; BERVIAN, P. (1989). *Metodología científica*. Bogotá: McGraw-Hill.

COSTA, C; GÓMEZ, M; TÚNEZ, M. (s/f). EN BUSCA DE LA CALIDAD EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN. [2012/02/09].

http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/sopcom_iberico/sopcom_iberico09/paper/viewFile/393/388

CUENCA, J. (s/f). APROXIMACIÓN A LAS AUDITORÍAS DE COMUNICACIÓN: CONCEPTO, TIPOLOGÍAS, MÉTODO Y PROCESOS. [2012/02/09].

<http://congreso.us.es/congresorrpp/iiJoan%20Cuenca.pdf>

FERNÁNDEZ COLLADO, C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.

FIDIAS, A. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Episteme, C.A. / Oriol Ediciones.

FIDIAS, A. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme, C.A.

GONZÁLES FRÍGOLI, M. (2006). ¿EN QUÉ CONSISTE UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA?. [2012/02/09].
http://www.abcomunicaciones.net/enews/06_05/articulos.htm

HERNÁNDEZ, A. (2002). PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN. [2012/02/15].
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>

LÓPEZ, C. (2001). LA GESTIÓN DEL CAMBIO. [2012/02/23].
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/gescam.htm>

LOSRECURSOSHUMANOS.COM. (s/f). GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. [2012/02/23].
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6940-gestion-del-cambio-organizacional.html>

LUCAS MARÍN, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona [España]: Bosch Cas Editorial, S.A.

MANRIQUE, G. (2010). LA AUDITORÍA DE COMUNICACIONES. [2012/02/09].
<http://competitividadresponsable.wordpress.com/2010/08/18/la-auditoria-de-comunicaciones/>

MARTÍN, F. (1995). *Comunicación en Empresas e Instituciones, de la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca. Ediciones Universidad Salamanca.

ORJUELA, S. (2010). GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA. [2012/02/09]. <http://www.slideshare.net/jjlarrea/gestion-de-la-comunicacin-corporativa>

ORJUELA, S. (2011). APROXIMACIÓN AL ESTATUS DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN VENEZOLANA. [2012/03/02]. http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/aproximacion.html

ORJUELA, conversación, Marzo 02, 2012.

PRODUCTO.COM. (2008). RSE CUANTIFICADA. [2012/02/26]. <http://www3.producto.com.ve/rse/afondo/rse-cuantificada.php>

SABINO, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

VARIOS. (2003). *Responsabilidad Social Empresarial en las Américas*. Caracas: Venamcham.

VARIOS. (2010). *V Estudio de la Comunicación Interna y la gestión del cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas*. Madrid. Grupo Infopress.

ZAPATA, F. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO: GESTIÓN CLAVE EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES E INSTITUCIONES ESPAÑOLAS. *DOCUMENTACIÓN DE LAS CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN*. Vol 27.

: