

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA REPUTACIÓN
INTERNA EN DOS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.**

ANA MARÍA ZULUAGA CARDONA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2013**

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA REPUTACIÓN
INTERNA EN DOS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.**

ANA MARÍA ZULUAGA CARDONA

Trabajo de grado para optar por el título de:

MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Asesora:

ADRIANA MARÍA GIRALDO MÚNERA
Magíster en Gestión de Organizaciones

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Medellín, mayo de 2013

AGRADECIMIENTOS

A Pedro Luis Sánchez V, gerente de Impresos El Día Ltda., y a María Alejandra Mora V, Gerente de Grupo Rapp S.A., por abrirme las puertas sus empresas para realizar esta investigación con el apoyo de sus colaboradores.

A la Comunicadora Social y Periodista, Adriana María Giraldo Múnera, directora de la investigación, por su constante apoyo y acompañamiento en este proceso.

A mi familia y amigos por su presencia, soporte y afecto.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	15
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.1. Objetivos	19
1.1.1. Objetivo General	19
1.1.2. Objetivos Específicos.....	19
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	20
2.1. Modelo Mixto	20
2.1.1. Técnica cualitativa	21
2.1.1.1. Entrevista semiestructurada	21
2.1.2. Técnica cuantitativa	21
2.1.2.1. Encuesta	21
2.1.2.2. Encuesta a partir de medición por escala Likert	22
2.2. Metodología de recolección de la información.	23
2.2.1. Muestra	23
2.2.2. Selección de la población.....	23
2.2.3. Muestra no probabilística y perfil del personal a entrevistar en Impresos El Día.....	24
2.2.4. Muestra no probabilística y perfil de la población a encuestar en Impresos El Día	26
2.2.5. Muestra no probabilística y perfil de la población a entrevistar Grupo Rapp.....	27
2.2.6. Muestra no probabilística y perfil del personal a encuestar en Grupo Rapp.....	28
2.3. Metodología para procesar los resultados del estudio.....	29

2.3.1.	Matriz conceptual.....	32
3.	MARCO TEÓRICO.....	34
3.1.	COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	35
3.2.	COMUNICACIÓN INTERNA.....	39
3.2.1.	Definiciones	39
3.2.2.	Principios de gestión de la comunicación interna	41
3.2.3.	El sistema formal de comunicación interna en las organizaciones	46
3.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	50
3.3.1.	Definiciones	50
3.3.2.	Factores y componentes de la cultura organizacional.....	51
3.3.3.	Funciones de la cultura organizacional.....	53
3.3.4.	Tipologías culturales.....	54
3.4.	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	58
3.4.1.	Definiciones	58
3.4.2.	Elementos del clima organizacional	60
3.4.3.	Importancia de un clima organizacional favorable	61
3.5.	IDENTIDAD CORPORATIVA	62
3.5.1.	Definiciones	62
3.5.3.	Componentes de la identidad corporativa.....	66
3.5.4.	Comunicación de la identidad corporativa.....	68
3.6.	REPUTACIÓN INTERNA.....	70

3.6.1.	Definición	71
3.6.2.	Variables de reputación Interna	75
3.6.3.	Modelos de medición de la reputación interna	81
3.6.3.1.	Merco personas (2000).....	81
3.6.3.2.	Grace place towork (1980).....	81
3.6.4.	Modelo para gestionar la reputación interna (MORI).....	82
3.6.4.1.	Qué se debe tener en cuenta para mejorar la reputación interna	83
3.7.	MEDIANA EMPRESA	84
3.7.1.	Definición	85
3.7.2.	Impacto de las pymes en la economía colombiana	85
3.7.3.	Problemáticas de las pymes en Colombia.....	86
3.7.4.	Comunicación en la mediana empresa.....	89
4.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
4.1.	Empresas objeto de estudio.....	93
4.1.1.	Empresa objeto de estudio 1: Impresos El Día	93
4.1.2.	Empresa objeto de estudio 2: Grupo Rapp.....	100
4.2.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	105
4.2.1.	Construcción y modelo de la entrevista	105
4.2.2.	Trabajo de campo.....	106
4.2.2.1.	Hallazgos de la investigación cualitativa de Impresos El Día.	106
4.2.2.2.	Análisis de los hallazgos de la información cualitativa de Impresos El Día.....	115

4.2.2.3.	Conclusiones de la información cualitativa en Impresos El Día.....	119
4.2.2.4.	Hallazgos de la investigación cualitativa de Grupo Rapp.....	121
4.2.2.5.	Análisis de la información cualitativa de Grupo Rapp.	126
4.2.2.6.	Conclusiones la información cualitativa de Grupo Rapp.....	130
4.3.	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	132
4.3.1.	Construcción de la encuesta.....	132
4.3.2.	Trabajo de campo.....	132
4.3.3.	Hallazgos y análisis de la información cuantitativa.....	133
4.3.3.1.	Análisis del resultado de la investigación cuantitativa en Impresos El Día.....	133
	CONCLUSIONES	225
	RECOMENDACIONES	233
	BIBLIOGRAFÍA	237
	ANEXOS	240

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Matriz conceptual de la investigación.....	33
FIGURA 2 Sistema formal de comunicación interna: flujos y objetivos	49
FIGURA 3 Modelo de comunicación de la identidad corporativa	70
FIGURA 4 Convergencia entre cultura y proyecto empresarial	73
FIGURA 5 Dimensiones de la reputación interna	74
FIGURA 6 Mapa conceptual del marco teórico	92
FIGURA 7 Organigrama de impresos el día.....	100
FIGURA 8 Organigrama del grupo RAPP	105
FIGURA 9 Resultados del sistema formal de comunicación interna en Impresos El Día.....	176
FIGURA 10 Resultados de las variables de reputación interna en Impresos El Día	177
FIGURA 11 Análisis cruzado de las variables de comunicación y reputación interna	179
FIGURA 12 Resultados del sistema formal de comunicación interna en grupo RAPP.....	220
FIGURA 13 Resultados de las variables de reputación interna en Impresos El Día	221
FIGURA 14 Análisis cruzado de las variables de comunicación y reputación interna	223

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comunicación e información en Impresos El Día.	134
Tabla 2. Comunicación de los objetivos en Impresos El Día.	135
Tabla 3. Comunicación de las metas en Impresos El Día.	136
Tabla 4. Comunicación de las políticas generales en Impresos El Día.	136
Tabla 5. Comunicación de los procedimientos en Impresos El Día.	137
Tabla 6. Comunicación de las funciones del puesto de trabajo en Impresos El Día.	138
Tabla 7. Comunicación de procesos y procedimientos en Impresos El Día.	139
Tabla 8. Comunicación del funcionamiento administrativo en Impresos El Día.	140
Tabla 9. Comunicación sobre los resultados de la empresa en Impresos El Día.	141
Tabla 10. Comunicación sobre los proyectos de la empresa en Impresos El Día.	142
Tabla 11. Comunicación con los superiores sobre ideas para mejorar en Impresos El Día.	143
Tabla 12. Comunicación con los superiores para informar sobre dificultades en Impresos El Día.	144
Tabla 13. Comunicación con los superiores para informar sobre logros en Impresos El Día.	145
Tabla 14. Medios para expresar quejas o inconformidades en Impresos El Día.	146
Tabla 15. Aspectos de interés sobre los empleados por parte de Impresos El Día.	146
Tabla 16. Espacios de comunicación entre compañeros para compartir información para el logro de los objetivos en Impresos El Día.	148
Tabla 17. Comunicación ENTRE las diferentes áreas de la empresa en Impresos el Día.	149
Tabla 18. Comunicación AL INTERIOR del área de trabajo en Impresos El Día.	150
Tabla 19. Integración social con los compañeros en Impresos El Día.	151

Tabla 20. Canales de comunicación en Impresos El Día.	153
Tabla 21- A. Calidad de la información del boletín interno de Impresos El Día.	153
Tabla 21- B. Calidad de la información de la Intranet de Impresos El Día.	154
Tabla 21- C. Calidad de la información de la Web de Impresos El Día.	154
Tabla 21- D. Calidad de la información del correo electrónico en Impresos El Día.	155
Tabla 21- E. Calidad de la información de las carteleras en Impresos El Día.	156
Tabla 21- F. Análisis general de los canales de comunicación indirectos de Impresos El Día	157
Tabla 22. Medios de comunicación directos en Impresos El Día.	158
Tabla 23- A Calidad de la información de las reuniones generales en Impresos El Día.	159
Tabla 23- B Calidad de la información de los grupos primarios en Impresos El Día.	159
Tabla 23- C Calidad de la información de los comités en Impresos El Día.	160
Tabla 23- D. Análisis general de los canales de comunicación directos de Impresos El Día.	160
Tabla 24. Coherencia entre lo que dice y hace el jefe directo en Impresos El Día.	162
Tabla 25. La confianza y la seguridad que transmite el jefe directo en Impresos El Día.	162
Tabla 26. El apoyo que brinda el jefe directo en Impresos El Día.	163
Tabla 27. Motivación que brinda el jefe directo en Impresos El Día.	163
Tabla 28. Información que proporciona el jefe directo en Impresos El Día.	164
Tabla 29. Escucha del jefe directo en Impresos El Día.	165
Tabla 30. Comunicación de las responsabilidades del cargo en Impresos El Día.	166
Tabla 31. Accesibilidad del Gerente de Impresos El Día.	167
Tabla 32. Accesibilidad de información para la realización del trabajo en Impresos El Día.	168

Tabla 33. Consideración de los empleados de la calidad de la imagen externa de Impresos El Día.	169
Tabla 34. Comunicación de los principios y valores éticos de la organización.	170
Tabla 35. Comunicación de los deberes del empleado en Impresos El Día.	171
Tabla 36. Comunicación de los derechos y beneficios como empleados en Impresos El Día.	172
Tabla 37. Comunicación de la orientación estratégica de Impresos El Día.	173
Tabla 38. Comunicación e información en Grupo Rapp.	181
Tabla 39. Comunicación de los objetivos en Grupo Rapp.	182
Tabla 40. Comunicación de las metas en Grupo Rapp.	182
Tabla 41. Comunicación de las políticas generales en Grupo Rapp.	183
Tabla 42. Comunicación de los procedimientos en Grupo Rapp.	183
Tabla 43. Comunicación de las funciones del puesto de trabajo en Grupo Rapp.	185
Tabla 44. Comunicación de procesos y procedimientos en Grupo Rapp.	185
Tabla 45. Comunicación del funcionamiento administrativo en Grupo Rapp.	186
Tabla 46. Comunicación sobre los resultados de la empresa en Grupo Rapp.	187
Tabla 47. Comunicación sobre los proyectos de la empresa en Grupo Rapp.	188
Tabla 48. Comunicación con los superiores sobre ideas para mejorar en Grupo Rapp.	189
Tabla 49. Comunicación con los superiores para informar sobre dificultades en Grupo Rapp.	190
Tabla 50. Comunicación con los superiores para informar sobre logros en Grupo Rapp.	191
Tabla 51. Medios para expresar quejas o inconformidades en Grupo Rapp.	192
Tabla 52. Aspectos de interés sobre los empleados por parte de Grupo Rapp.	193

Tabla 53. Espacios de comunicación entre compañeros para compartir información para el logro de los objetivos en Grupo Rapp.....	194
Tabla 54. Comunicación ENTRE las diferentes áreas de la empresa en Grupo Rapp.....	195
Tabla 55. Comunicación AL INTERIOR del área de trabajo en Grupo Rapp.....	196
Tabla 56. Integración social con los compañeros en Grupo Rapp.....	197
Tabla 57. Canales de comunicación en Grupo Rapp.	199
Tabla 57- A. Calidad de la información del boletín interno de Grupo Rapp.	200
Tabla 57- B. Calidad de la información de la Intranet de Grupo Rapp.....	200
Tabla 57- C. Calidad de la información de la Web de Grupo Rapp.	201
Tabla 57- D. Calidad de la información del correo electrónico en Grupo Rapp.....	201
Tabla 57- E. Calidad de la información de las carteleras en Grupo Rapp.	202
Tabla 57- F. Análisis general de los canales de comunicación indirectos de Grupo Rapp.....	203
Tabla 58. Medios de comunicación directos en Grupo Rapp.	204
Tabla 58- A Calidad de la información de las reuniones generales en Grupo Rapp.....	204
Tabla 58- B Calidad de la información de los grupos primarios en Grupo Rapp.	205
Tabla 58- C Calidad de la información de los comités en Grupo Rapp.....	206
Tabla 58- D. Análisis general de los canales de comunicación directos de Grupo Rapp	206
Tabla 59. Coherencia entre lo que dice y hace el jefe directo en Grupo Rapp.	207
Tabla 60. La confianza y la seguridad que transmite el jefe directo en Grupo Rapp.	208
Tabla 61. El apoyo que brinda el jefe directo en Grupo Rapp.	209
Tabla 62. Motivación que brinda el jefe directo en Grupo Rapp.	209

Tabla 63. Información que proporciona el jefe directo en Grupo Rapp.	210
Tabla 64. Escucha del jefe directo en Grupo Rapp.	210
Tabla 65. Comunicación de las responsabilidades del cargo en Grupo Rapp.	212
Tabla 66. Accesibilidad del Gerente de Grupo Rapp.	213
Tabla 67. Accesibilidad de información para la realización del trabajo en Grupo Rapp.	214
Tabla 68. Consideración de los empleados de la calidad de la imagen externa de Grupo Rapp.	215
Tabla 69. Comunicación de los principios y valores éticos en Grupo Rapp.	216
Tabla 70. Comunicación de los deberes del empleado en Grupo Rapp.	216
Tabla 71. Comunicación de los derechos y beneficios como empleados en Grupo Rapp.	217
Tabla 72. Comunicación de la orientación estratégica en Grupo Rapp.	218

RESUMEN

Luego de un acercamiento conceptual desde diferentes autores, acerca de la importancia de la comunicación organizacional y la reputación interna en las organizaciones, se encuentra un análisis fruto del trabajo de exploración en campo realizado en dos medianas empresas de la ciudad de Medellín, Impresos El Día Ltda., perteneciente a la industria de la comunicación gráfica y, Grupo Rapp S.A agencia de mercadeo relacional perteneciente al sector servicios.

Cómo se gestiona la comunicación en las empresas de este estrato empresarial y ésta cómo incide en la reputación interna de la organización, es una respuesta que se intenta resolver a partir del diseño y aplicación de instrumentos de investigación de carácter mixto, basado en una matriz conceptual que incluye variables que delimitan el tema a investigar: comunicación y reputación interna.

PALABRAS CLAVE: Comunicación corporativa, comunicación interna, reputación corporativa, reputación interna, cultura organizacional y clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

Hace algunas décadas la comunicación estuvo estigmatizada en el campo académico y profesional, como un proceso netamente operativo, de tarea y de acción, muy alejado de los procesos neurálgicos de las organizaciones de cualquier estrato empresarial.

Sin embargo, la gestión que han realizado profesionales e investigadores, ha permitido demostrar el potencial de esta disciplina en el terreno de las Ciencias Sociales, logrando evidenciar resultados tangibles que producen valor a la organización.

Prueba de esto es el desarrollo de numerosas metodologías de investigación aplicadas y validadas en grandes organizaciones a nivel mundial, que buscan diagnosticar, auditar, medir e interpretar el impacto que las comunicaciones generan a todo nivel, lo que sin duda, refleja el grado de madurez que ésta ha adquirido a lo largo de los años.

Es interesante observar cómo la organización de hoy se pregunta cómo aporta la comunicación a lo estratégico y cómo este proceso podría operar mejor para el logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, a partir de este trabajo de investigación sobre el **“Análisis de la incidencia de la comunicación en la reputación interna en dos medianas empresas de la ciudad de Medellín”** se pretende validar o refutar la hipótesis que se centra en advertir que para este estrato empresarial la comunicación sigue siendo más un proceso operativo que estratégico que no tiene un peso determinante en la creación y consolidación de una buena reputación interna.

La reputación interna, es uno de los nuevos conceptos en el campo profesional de la comunicación organizacional, y por tanto es aún poco explorado en la actualidad; sin embargo tomando como referencia el texto de Justo Villafañe (2006) *“Yo Quiero Trabajar Aquí: las Seis Claves de la Reputación Interna”*, se seleccionaron de allí y se ampliaron para este trabajo, aspectos que tienen relación directa con la comunicación organizacional, y que se convierten en variables determinantes de la investigación.

El interés en las pymes como objeto de estudio, parte de la poca o nula investigación existente en este estrato empresarial, uno de los menos explorados en el campo de la comunicación organizacional a pesar de que en Colombia, la mediana empresa representa más del 50% del empleo y el 40% de la producción total del país según el Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) 3484 del 2007. Sin embargo; su condición, posición e imperativos de supervivencia la limita para introducir en su estrategia empresarial, un proceso planificado y gestionado de comunicación corporativa; lo que supone una contradicción, si tenemos en cuenta que ésta es una estrategia que contribuye a fortalecer, promover y edificar una suerte de activos intangibles como: un apropiado clima laboral, una imagen positiva y una buena reputación interna y externa, lo que se revierte en beneficios y retornos sociales y económicos a la organización permitiéndoles ser más competitiva.

En el desarrollo de este análisis es preciso resolver algunos interrogantes que ayudarán a acotar y delimitar el alcance de este trabajo, pero sobre todo a hallar claridades que permitan llegar a conclusiones concretas:

¿Las pymes analizadas consideran que la comunicación le agrega valor a los procesos empresariales?

¿Es la comunicación interna en las pymes estudiadas, un proceso planeado y gestionado u obedece a una acción espontánea inherente a la condición humana?

¿La reputación interna es un aspecto que preocupa a las pymes consideradas en este trabajo?

¿Las pymes consideran la comunicación como un proceso que ayudaría a mejorar la reputación interna?

Lo que el lector va a encontrar en este trabajo de investigación es una aproximación conceptual desde diferentes autores en temas relacionados a la comunicación organizacional y a la reputación interna, de los que se parte para el diseño de instrumentos de investigación bajo una metodología mixta (cuali-cuanti) que aplicados a dos medianas empresas de la ciudad de Medellín Impresos El Día y Grupo Rapp, permitirá lograr un acercamiento empírico sobre cómo incide la comunicación organizacional en la reputación interna en este estrato empresarial.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Analizar la incidencia de los procesos de comunicación corporativa en la reputación interna, en dos medianas empresas de la ciudad de Medellín.

1.1.2. Objetivos Específicos

Identificar los procesos de comunicación interna que se llevan a cabo en la mediana empresa.

Definir las variables del proceso de comunicación que influyen en los niveles de reputación interna.

2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para el logro de los objetivos de esta investigación se llevó a cabo una metodología de investigación mixta, donde se aplicaron técnicas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevista semiestructurada), en dos medianas empresas de la ciudad de Medellín: Grupo Rapp S.A. e Impresos El Día Ltda.

2.1. Modelo Mixto

Para la realización de este trabajo se aplicó un modelo mixto, que contiene una integración entre el enfoque cualitativo y cuantitativo, pues ambos aunque le agregan complejidad al diseño del estudio, contempla las ventajas de cada uno.

Para Sampieri¹ los métodos mixtos permiten darle a la investigación una perspectiva más amplia y profunda, mayor creatividad, datos más ricos y variados, mayor solidez y rigor, mejor exploración y explotación de los datos.

La elección de dicha metodología radicó en la importancia que tiene para la investigación conocer de una manera más profunda, a través de una entrevista, la mirada y la postura que el nivel directivo de las dos empresas objeto de estudio, tienen con respecto a los temas centrales de este trabajo, para luego ser contrastados con los resultados que se obtuvieron en las encuestas aplicadas a los empleados.

Dicho método le otorga mayor amplitud, profundidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión al trabajo de investigación.

¹HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y FERNÁNDEZ- BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. Cuarta Edición. México: Mac Graw Hill. 2008. P.245

2.1.1. Técnica cualitativa

2.1.1.1. Entrevista semiestructurada

“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.”²

La entrevista semiestructurada es un instrumento de investigación que contiene preguntas abiertas en las cuales el interlocutor puede ampliar la respuesta a través de una o varias opiniones sobre el tema; se denomina semiestructurada porque permite incluir al derrotero de preguntas, otras que sean de interés para la investigación, durante la sesión de la entrevista.

“Los datos cualitativos permiten dar descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones”.³

En el caso de Impresos El Día, la entrevista se aplicó a la Gerencia General, a la Dirección de Gestión Humana, a la Dirección de Producción y a la Dirección de Calidad. En el caso de Grupo Rapp, la entrevista se aplicó a la Gerencia General y a la Gerencia Operativa.

2.1.2. Técnica cuantitativa

2.1.2.1. Encuesta

² Ibíd. P. 7

³ Ibíd. P. 9

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.⁴

En síntesis, la encuesta como instrumento de investigación cuantitativa, permite la recolección de información concreta sobre una población más amplia, facilitando el análisis de los fenómenos y las tendencias a partir de datos cuantificables.

La encuesta a diferencia de la entrevista es un conjunto de preguntas estandarizadas con respuesta cerrada, que tiene como objetivo obtener mediciones concretas sobre determinadas variables.

2.1.2.2. Encuesta a partir de medición por escala Likert

Para la elaboración de la encuesta se seleccionó el escalamiento tipo Likert para medir las actitudes de los empleados.

“Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala.”⁵

Las afirmaciones califican el objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica; el número de categorías de respuesta debe ser igual para todas las afirmaciones.

⁴ *Ibíd.* P. 4

⁵ *Ibíd.* P. 245

Un aspecto muy importante de la escala de Likert es que asume que los ítems o afirmaciones miden la actitud hacia un único concepto; además se considera que todos los ítems tienen igual peso.

2.2. Metodología de recolección de la información.

2.2.1. Muestra

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se seleccionaron como unidad de análisis dos medianas empresas de la ciudad de Medellín. Para su selección se tuvo en cuenta que pertenecieran a sectores diferentes, una al sector servicios y la otra al sector productivo; una vez definidas se procede a delimitar la población a través de la muestra.

2.2.2. Selección de la población.

Para seleccionar la muestra de la investigación se recurrió al muestreo no probabilístico:

En el muestreo no probabilístico

La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.⁶

Vivanco (2005) dice que:

Los muestreos no probabilísticos son procedimientos de selección que se caracterizan porque los elementos de la población no tienen una probabilidad conocida de selección. El hecho de no conocer la probabilidad de selección anula el uso de herramientas elaboradas para inferir de la muestra a la población. En consecuencia, en el muestreo no probabilístico es imposible

⁶Ibíd. P. 176

conocer la magnitud del error asociado a la estimación del parámetro poblacional.⁷

Este mismo autor además advierte que:

Se suele justificar el uso de muestreo no probabilístico porque en la práctica no siempre resulta posible la selección estrictamente aleatoria de todos los elementos que componen la muestra. A menudo muestras diseñadas probabilísticas pierden esa propiedad durante la fase del trabajo de campo.⁸

En este caso se realizó una muestra no probabilística para definir las personas que participarían en la investigación desde el enfoque cualitativo y cuantitativo.

2.2.3. Muestra no probabilística y perfil del personal a entrevistar en Impresos El Día.

Los criterios para seleccionar las personas que participarían en la investigación cualitativa son dos: el primero es la importancia del cargo que la persona ocupa en la empresa y el segundo, es la cantidad y el rango del personal que tiene bajo su responsabilidad. Por tanto se eligió entrevistar a las siguientes personas:

Al gerente de la compañía: porque es el líder de la organización y es quien toma las decisiones.

A la Dirección de Gestión Humana: porque su labor es transversal y su quehacer tiene directa relación con el tema de investigación en la medida en que el área se encarga de desarrollar programas enfocados a propender por el bienestar laboral de los empleados de la empresa.

⁷ VIAVANCO, Manuel: Muestreo estadístico. Diseño y aplicaciones. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.2005. P. 187.

⁸ Ibíd P.187

A la Dirección de Producción: porque en esta área se encuentra la mayor fuerza laboral de la empresa; allí recae la responsabilidad de la producción y se materializa la razón de ser de la organización.

A la Dirección de Calidad: porque es un aliado estratégico de la Dirección de Producción, conjuntamente contribuyen al logro de los objetivos de la empresa en términos de producción bajo parámetros de calidad.

A continuación se describe el objetivo del cargo, el perfil profesional y los años de vinculación a la empresa de los responsables de cada área.

Gerencia: El objetivo del cargo es dirigir, coordinar, planear y controlar las actividades de la organización en función de las políticas de producción, administración, finanzas y mercadeo para asegurar el logro de las metas a corto y largo plazo, alineándolos con el direccionamiento estratégico, además mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos, proveedores entidades bancarias, asociaciones gremiales, instituciones públicas y privadas para garantizar el buen funcionamiento de la empresa. Quien ocupa el cargo es el dueño y fundador de la empresa.

Dirección de Gestión Humana: El objetivo del cargo es garantizar la creación de escenarios y herramientas que promuevan el desarrollo integral de las personas que laboran en la compañía, a través de la ejecución, coordinación y administración de políticas y procedimientos orientados a la consolidación de un ambiente de trabajo de calidad y mejoramiento continuo. Quien ocupa el cargo es sicóloga con especialización en psicología organizacional con cuatro años de vinculación a la empresa.

Dirección de Producción: El objetivo del cargo es optimizar los recursos de la planta en cuanto a la ejecución de los planes de producción y la ejecución efectiva de todos los procedimientos asociados al cargo. Quien ocupa el cargo es administrador de empresas con especialización en finanzas con cinco años de vinculación a la empresa.

Dirección de Calidad: El objetivo del cargo es garantizar el mantenimiento y sostenimiento del sistema de gestión de la calidad en la empresa, garantizando el desarrollo establecimiento y administración de prácticas y procedimientos efectivos para el control y mejora de la calidad en los procesos y productos satisfaciendo los requisitos de los clientes. Quien ocupa el cargo es administradora de empresas con especialización en finanzas y con 18 años de vinculación a la empresa.

2.2.4. Muestra no probabilística y perfil de la población a encuestar en Impresos El Día

En la actualidad Impresos El Día cuenta con una planta de 129 empleados cuya estructura está planteada de la siguiente manera: un gerente, ocho directores de área, 50 empleados administrativos y 70 operarios.

Se definió una muestra del 31% de la población, es decir 40 empleados, 10 pertenecientes al área administrativa y 30 al área de producción.

La selección se realizó de la siguiente manera: del listado de la nómina se seleccionaron al azar 10 personas del área administrativa y 30 del área productiva.

De la población encuestada, el 45% tiene un nivel de formación técnica, el 35% secundaria, el 10% tecnológica y el otro 10% profesional. El nivel de formación que predomina es la secundaria y técnica, mientras que la población con educación superior es mucho más baja.

El nivel o cargo que ocupa la población encuestada dentro de la organización se discrimina de la siguiente manera: el 43% son operarios, el 33% son auxiliares; los coordinadores, los profesionales y los jefes, representan el 3%, respectivamente.

Dentro de la muestra predomina el personal que lleva menos de un año en la organización con un 43%; el 25% tienen entre uno y dos años de vinculación en la empresa; el 15% de cuatro a seis años, el 8% de siete a nueve años y el 10% de diez años en adelante.

2.2.5. Muestra no probabilística y perfil de la población a entrevistar Grupo Rapp.

Los criterios para seleccionar las personas que participarían en la investigación cualitativa son dos: el primero es la importancia del cargo que la persona ocupa en la empresa y el segundo, es la cantidad y el rango del personal que tiene bajo su responsabilidad. Por tanto se eligió entrevistar a las siguientes personas:

A la gerente de la compañía: porque es la líder de la organización y es quien toma las decisiones.

A la gerente operativa: porque de las tres gerencias es la que tiene más personal a cargo y es el área donde se lleva a ejecución las propuestas que se le entregan al cliente final. Es un área decisiva y estratégica de la organización.

A continuación se describe el objetivo del cargo, el perfil profesional y los años de vinculación a la empresa de las responsables de cada área.

Gerencia General: quien desempeña el cargo deberá ser responsable de los resultados generados a través de las tres gerencias la operativa, la estratégica y la comercial. De su gestión depende el logro de las metas planteadas a mediano y largo plazo. Actualmente el cargo lo ocupa la fundadora y socia de la empresa con 27 años de vinculación a la misma.

Gerencia Operativa: el objetivo del cargo es llevar a producción y difusión a través de los medios gráficos, las ideas desarrolladas por el equipo estratégico de la compañía, velando por los tiempos y por la calidad de su ejecución. Actualmente el cargo lo ocupa una publicista con 19 años de vinculación a la empresa.

2.2.6. Muestra no probabilística y perfil del personal a encuestar en Grupo Rapp.

En la actualidad Grupo Rapp cuenta con una planta de 59 empleados cuya estructura está conformado de la siguiente manera: 4 Gerencias, 11 empleados administrativos, 5 en el área de tecnología, 15 ejecutivos, 10 en el área de logística y operaciones, 11 en el área de comunicaciones y experiencia, y 3 en el área de planeación estratégica.

Se definió una muestra del 31% de la población, es decir 18 empleados. La selección se realizó de la siguiente manera: del listado de la nómina se seleccionaron las personas al azar pero teniendo en cuenta las proporciones según la estructura de la empresa(4

administrativos, 2 del área de tecnología, 5 ejecutivos, 3 del área de logística y operación, 4 del área de comunicaciones y experiencia, y 1 de planeación estratégica.)

De la población encuestada, el 5% tiene un nivel de formación secundaria, el 12% técnica, el 56% profesional y el otro 27% formación de posgrado. El nivel de educación que predomina es la superior.

Los cargos o nivel del personal encuestado se discrimina de la siguiente manera: 22% coordinadores, 39% analistas profesionales, 22% directores; operarios, auxiliares, jefes y gerentes el 6%, respectivamente.

La antigüedad de las personas del Grupo Rapp que participaron de la encuesta se discrimina así: menos de un año, y de 1 a 2 años el 27% respectivamente, de 4 a 6 años el 11%, de 7 a 9 años el 33% y de 10 años en adelante, el 5%. En Grupo Rapp existe un predominio de las personas que tienen más de 7 años de vinculación con la empresa.

2.3. Metodología para procesar los resultados del estudio.

Tanto el diseño de los instrumentos de investigación, como el posterior análisis de los resultados del trabajo de campo se realizaron a la luz de una matriz conceptual, cuya elaboración se produjo mediante las definiciones de unas variables generales, intermedias y operativas, que parten de los objetivos específicos de este trabajo de investigación.

En un primer momento se procedió a analizar las respuestas del personal directivo a partir de la aplicación del instrumento de investigación cualitativa o entrevista semiestructurada;

en un segundo momento, se analizaron las respuestas generadas mediante la aplicación del instrumento de investigación cuantitativa o encuesta al personal de nivel medio y operativo.

Dicho ejercicio se realizó con las empresas objeto de estudio elegidas para este trabajo: Impresos El Día y Grupo Rapp; para finalmente elaborar un análisis concluyente. Igualmente con los hallazgos obtenidos se procedió a confirmar o responder los interrogantes planteados inicialmente en relación con el estado de la comunicación y su incidencia en la reputación interna en estas dos medianas empresas.

El análisis de la información cualitativa de esta investigación se fundamenta en el texto “Encontrar el sentido a los datos cualitativos: estrategias complementarias de investigación”⁹ de Amanda Coffet y Paul Atkinson, específicamente del capítulo 2 “Los conceptos y la codificación”

Según el texto, el análisis de los datos cualitativos comienza con la identificación de temas y patrones clave; este proceso se denomina codificación y segmentación de los datos.

Los códigos tienen como función vincular los segmentos de los datos, identificar y reordenar los datos.

En esencia, lo que hacemos en estos casos es condensar el grueso de nuestros datos, en unidades analizables, creando categorías con ellos o a partir de ellos. A este proceso suele llamárselo codificación, aunque esta palabra puede implicar que es un proceso más bien mecánico. Preferimos pensar en términos de generar conceptos a partir de nuestros datos y usar códigos como manera de lograrlo.¹⁰

⁹COFFEY,A.yATKINSON, P. Encontrar sentido a los datos cualitativos: estrategias complementarias de investigación. Medellín: Universidad de Antioquia 2003. P.31

¹⁰Ibid P. 31

Sin embargo, los autores (Coffet y Atkinson 2003) advierten que la codificación es el reflejo analítico de los datos con relación a las ideas, pero este proceso no se debe confundir con el trabajo analítico de desarrollar esquemas conceptuales; simplemente se debe pensar en la codificación como una gama de enfoques para organizar, recuperar e interpretar los datos.

A partir de un ejemplo se define lo que para los autores son las categorías genéricas:

“En el nivel más simple, los datos se pueden reducir a dos simples categorías genéricas: “un buen Ph.D” y “por qué la gente hace un Ph.D”. Esto refleja de manera directa las preguntas que Odette Parry formuló, así como dos de los problemas sustantivos que el equipo de investigación trajo al ejercicio de recolección de datos.”¹¹

La importancia de este ejercicio como lo explica el texto, es que permite caracterizar los segmentos en términos de contenido temático general, relacionándolos de manera directa con los temas que se preguntan por ejemplo, en las entrevistas.

Por tanto, para el caso concreto de esta investigación se analizará la información cualitativa a partir de categorías genéricas, segmentos y códigos tomados de las entrevistas realizadas a las directivas de ambas empresas.

Se definen entonces las categorías genéricas como las palabras clave de esta investigación: comunicación y reputación interna; los segmentos corresponden a los temas centrales de las preguntas diseñadas en el cuestionario, y los códigos son las asociaciones que hace el entrevistado, a través de palabras clave, entre las categorías genéricas y el segmento.

¹¹Ibíd P.41

2.3.1. Matriz conceptual

Para el caso concreto de esta investigación, y con relación al primer objetivo específico, la definición de las variables a tener en cuenta para el diseño de los instrumentos de investigación (encuestas y entrevistas semiestructuradas), se realizó a partir de la propuesta del *Sistema de comunicación interna: flujos y objetivos*¹² que se expondrá en el marco teórico.

Con relación al segundo objetivo específico, se retomaron las seis premisas o dimensiones definidas por Justo Villafañe¹³, determinantes de la reputación interna en las organizaciones, igualmente expuestas en el marco teórico.

Siendo el objetivo general de esta investigación, analizar cómo los procesos de comunicación pueden incidir en la reputación interna, se seleccionaron de esas seis premisas o dimensiones generales propuestas por el autor, sólo las que tienen relación directa con la gestión de la comunicación en las organizaciones; lo anterior se amplía mediante la siguiente matriz:

¹²QUIJANO, Santiago. Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones: el ASH (Auditoría del Sistema Humano) para la gestión de personas, la consultoría experta en las organizaciones [...] (Barcelona: Icaria, 2006). P. 383

¹³VILLAFAÑE, Justo. Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna. Madrid: Pearson Educación, 2006. P. 39

FIGURA 1 MATRIZ CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES GENERALES	VARIABLES INTERMEDIAS	VARIABLES OPERATIVAS
Identificar los procesos de comunicación interna que se llevan a cabo en la mediana empresa.	Sistema formal de comunicación interna y canales de comunicación	Flujos y objetivos de la comunicación.	Comunicación descendente estratégica
			Comunicación descendente operativa
			Comunicación descendente social
			Comunicación ascendente estratégica
			Comunicación ascendente operativa
			Comunicación ascendente social
			Comunicación horizontal estratégica
			Comunicación horizontal operativa
		Canales de comunicación	Efectividad de los canales de comunicación
Definir las variables del proceso de comunicación que influyen en los niveles de reputación interna de la mediana empresa.	Relación con los mandos inmediatos	Integridad y coherencia entre lo que dice y hace	Integridad y coherencia
		Capacidad de transmitir confianza, seguridad y apoyo al equipo	Confianza
		Mantener motivado a su equipo	Motivación
		Comportamiento ético, honrado y que no oculte información	Veracidad
		Capacidad de diálogo: que razone y escuche a su equipo	Escucha
	La calidad laboral y las condiciones de trabajo	Conocimiento exacto de las funciones y de las responsabilidades	Inducción
	La reputación de la alta dirección	Mostrarse accesible y cercano	Accesibilidad
	Los valores éticos y profesionales	Transparencia en la información destinada a los empleados	Transparencia
	La imagen exterior de la empresa	Tener una buena imagen entre los clientes y la sociedad	Imagen
	La identificación con el proyecto empresarial	Comunicación del proyecto empresarial a los empleados	Identificación

Elaboración de la autora de la Matriz conceptual de las variables de comunicación y reputación interna.

3. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este trabajo académico se desarrolla a la luz de la matriz conceptual expuesta anteriormente. En ella se identifican dos ejes temáticos: comunicación interna y reputación interna, ambos determinados por los objetivos específicos de esta investigación.

Aquí se abordarán los conceptos de los autores especialistas en el tema, el análisis de sus proposiciones y la relación que existe entre ellas, lo que permite el afianzamiento de conocimientos y finalmente, la validación y sustentación de este trabajo.

Para iniciar se define de manera general la comunicación organizacional, corporativa u organizativa. Luego se introduce la comunicación interna como primer eje temático de esta investigación, el cual se ampliará desde la perspectiva del Sistema Formal de Comunicación que tiene en cuenta los flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal y, los objetivos de comunicación estratégicos, operativos y sociales.

Por otra parte se abordará la cultura, el clima organizacional y la identidad corporativa como aspectos relevantes del proceso de comunicación organizacional y de la reputación interna. Éste último se constituye como el segundo eje temático de la investigación que se abordará desde la perspectiva de los conceptos y de las variables que lo determinan en la teoría.

Al finalizar, dado que esta investigación se aplicará a dos medianas empresas de la ciudad de Medellín, es importante tener en cuenta su legislación, las realidades y desafíos de este estrato empresarial en Colombia (Ley 905 de 2004 por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa

colombiana). Igualmente, es necesario conocer cuál es el estado del arte de este estrato empresarial según el documento Conpes 3484 que recoge la política nacional para la transformación productiva y promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas. Por último, se introducirá el escenario actual de las pequeñas y medianas empresas en términos de comunicación organizacional a la luz de investigaciones previas.

3.1.COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Van Riel¹⁴ subraya la relevancia de la comunicación como una herramienta de gestión valiosa en las organizaciones y el rol del comunicador como un asesor estratégico de la gerencia. Pondera la comunicación en el mismo nivel de importancia que los demás procesos de gestión de la organización: recursos humanos, finanzas, producción, marketing, quienes contribuyen en igual medida, al logro de los objetivos de la empresa.

En su texto Van Riel¹⁵, expresa que la comunicación corporativa ejerce una doble función; una que denomina la función de ventana, que tiene que ver con la preparación de una política de comunicación que englobe los mensajes que representan la organización de manera clara; y una función de reflejo, que invita a una acción más proactiva de la comunicación y sugiere una supervisión del entorno, anticiparse a sus consecuencias, haciendo un análisis de cómo influye esto en la política de comunicación. En síntesis, hace énfasis en la necesidad de adaptar la política de comunicación a las condiciones cambiantes del entorno en el que se desenvuelve la empresa.

¹⁴VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, 1997. P. 2

¹⁵Ibíd. P. 3

Cómo se explica aquí, el nivel de importancia de la comunicación debe partir de la necesidad de la dirección de hallar un marco de actuación para establecer relaciones con públicos internos y externos, de manera coherente, ya que la gran variedad de recursos internos que trabajan bajo la misma óptica de la comunicación (publicidad, mercadeo, relaciones públicas etc.), puede inducir a una visión fragmentada o contradictoria de la comunicación de la empresa.

Por tanto para Van Riel:

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende¹⁶.

Desde una perspectiva más técnica, Garrido la define como:

Un proceso continuo en donde se producen espacios de sintonía codal interactiva entre dos transeptores: los stakeholders y la empresa. Cuando el acto comunicativo ocurre, la transacción de mensajes coproducidos se genera a través de una relación no lineal de las partes: por un lado un sujeto que “busca y analiza significado”, y del otro, una organización que “quiere significar” y para ello analiza los retornos y busca los códigos apropiados para generar una interacción continua con los primeros.¹⁷

Al igual que Van Riel, Garrido¹⁸ sostiene que la comunicación corporativa es un proceso tan vital en la empresa como la administración, la producción o la venta misma, y que por lo tanto es una función que no se debe delegar a algunos medios técnicos que se encarguen

¹⁶Ibid. Pág. 26

¹⁷GARRIDO, Francisco, Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona: Gestión 2000, 2004. Pág. 67

¹⁸ Ibid. P. 67

de lo publicitario, sino que debe ser un proceso gestionado y comprendido sobre la base de un conjunto de elementos sinérgicos y convergentes.

Por su parte Capriotti¹⁹, advierte que para definir el término de comunicación en las organizaciones han proliferado gran cantidad de expresiones relativas, entre las que menciona comunicación global (Reinares y Calvo, 1999); comunicación corporativa (Costa, 1995, Capriotti 1994 y 1999; Van Riel 1997), comunicación integrada (Capriotti, 1992); Corporate (Villafañe, 1993 y 2000), o comunicación organizacional (Castillo, 2005).

La expresión comunicación corporativa, por tener un significado y una visión más holística, la define como un sistema global de comunicaciones compuesto por una estructura compleja, específica y particular de relaciones de la organización con sus públicos. En esta relación se genera un flujo de información en dos direcciones: organización- públicos, para el logro de los objetivos de ambas partes. Igualmente Capriotti²⁰ señala que la comunicación corporativa, más que persuadir a los públicos, buscar crear una relación con ellos.

Para Capriotti la comunicación corporativa:

Está ligada al Hacer Saber. Es decir, se refiere al conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente o voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. Es lo que la organización dice que hace sobre sí misma. Su objetivo principal es funcionar como un canal de

¹⁹CAPRIOTTI PERI, Paul, Branding corporativo : fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago, Chile: Business School Universidad Mayor, 2009. P.38

²⁰Ibíd.P.39

comunicación para establecer relación y vincularse con los diferentes públicos de la entidad²¹.

A diferencia de Van Riel, Capriotti²² identifica sólo dos grandes formas de comunicación que componen la comunicación corporativa: la comunicación comercial y la comunicación institucional.

Para éste la comunicación comercial es toda forma de comunicación para llegar a los clientes reales o potenciales de la organización, también como aquellos que influyen en la decisión de compra, con el fin de lograr en el consumidor la preferencia y la fidelidad. Y la comunicación institucional, es la forma en que la organización produce actos o lazos de comunicación y se presenta ante la comunidad como un objeto social, con el fin de generar credibilidad y confianza en los públicos.

La diferencia entre comunicación comercial y comunicación institucional radica en la manera como se definan tres cuestiones: el lenguaje y el discurso; el objetivo que se persigue y los públicos a los que se dirige la comunicación.

Por su parte Justo Villafañe hace referencia al término argumentando que:

La comunicación corporativa posee una cierta polisemia ya que, en sentido estricto, debería abarcar la totalidad de las comunicaciones de la empresa. No obstante, el sentido con el que hasta ahora lo he venido utilizando y que de nuevo reitero es el de la comunicación de la personalidad de la empresa hacia el exterior.²³

Aunque su concepto puede parecer incluyente, hace énfasis en que la comunicación corporativa se distingue de la de marketing en el sentido en que la primera habla de la

²¹Ibíd. P. 39

²²Ibíd.P. 43

²³VILLAFAÑE, Justo.Imagen positiva : gestión estratégica de la imagen de las empresas. 5ª edición. Madrid: Pirámide, 2008. Pág.263.

empresa como personalidad pública particular y la segunda se reduce a hablar del producto, aunque ambas impliquen la imagen de la compañía.

Luego de revisar los conceptos anteriores podemos concluir que la comunicación corporativa es el conjunto de procesos a través de los cuales la organización edifica y transmite globalmente un discurso único y coherente, simbólico y conductual que, mediante el diseño de estrategias y la utilización de herramientas de comunicación, le permita llegar efectivamente a los diferentes públicos internos y externos, previamente identificados y definidos.

3.2.COMUNICACIÓN INTERNA

3.2.1. Definiciones

Siendo la comunicación interna, la parte central de estudio de este trabajo, es preciso introducir el tema intentando describirlo alrededor de varios componentes: definiciones, objetivos y alcances, principios para su gestión, funciones y elementos que la constituyen.

Para ello, se retomarán los conceptos y propuestas formuladas por Justo Villafañe en su libro *“Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen en las Empresas”*²⁴.

En este sentido, Villafañe introduce el tema con la siguiente apreciación: “la comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función

²⁴ VILLAFAÑE, Justo Op. Cit. P.238

estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía”²⁵

También afirma que la comunicación interna, como proceso funcional, operativo y estratégico de la organización, presenta una divergencia o dicotomía en el devenir organizacional en tanto representa un quehacer profesional “fronterizo” entre la Dirección de Comunicaciones y la Dirección del Talento Humano; entre ellas existe una línea muy fina de acciones encaminadas al logro de los objetivos organizacionales, dado que ambas exigen la participación y la cooperación de los miembros de la organización.

Frente a esto Villafañe²⁶ advierte que aunque debe existir una coordinación entre ambas áreas, el rol de la dirección de comunicaciones es claro, en el sentido de que su función es transversal a todas las políticas corporativas y por tanto posee mayor capacidad de representación y competencia en la empresa. Así mismo la comunicación interna, para Villafañe tiene como función principal “...apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management; pero la trascendencia de la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la empresa conceda en su desarrollo y competitividad a sus RRHH”²⁷.

Villafañe²⁸ propone unos objetivos específicos de la comunicación interna que es útil enunciarlos en este trabajo, en la medida en que especifican puntualmente cómo orientar la organización para trabajar por el marketing interno.

²⁵Ibíd. P. 238

²⁶Ibíd. P. 239

²⁷Ibíd. P. 238

²⁸Ibíd. P. 240

El primero de ellos es la implicación del personal, en otras palabras, es lograr la motivación y la cooperación de los miembros a partir del conocimiento mínimo de la organización. La armonía de las acciones de la empresa es otro de los objetivos que se persiguen, el cual se logra como resultado de la gestión de la información por todos los niveles y áreas de la compañía en concordancia con el pensamiento empresarial.

El cambio organizacional y la mejora de la productividad representan otros de los objetivos que se persiguen a través de la comunicación interna. El primero, sujeto a las exigencias de las nuevas demandas de orden competitivo como absorciones, fusiones e implementación de tendencias tecnológicas e innovadoras. El segundo, enfocado en a la identificación de roles, instrucciones y procedimientos propios del cargo, metas financieras y posición de la organización en el mercado; un empleado puede ser más productivo en la medida en que conoce la ruta hacia la mejora.

3.2.2. Principios de gestión de la comunicación interna

Villafañe²⁹ define los tres principios de gestión de la comunicación interna, que a su vez determinan el radio de acción de ésta en la organización.

El primero se refiere a la integración con el management de la compañía que tiene que ver con la integración del sistema de comunicación interna y el modelo de gestión de la compañía, es decir, la estrategia mediante la cual se articula el quehacer organizacional con el discurso interno.

²⁹Ibíd. P. 243

El segundo se refiere a que la comunicación interna servirá de termómetro del clima interno, en la medida en que incluya mecanismos de evaluación y diagnóstico de la adhesión del personal al proyecto empresarial, que permitirá conocer el estado de la auto-imagen, imagen interna o lo que desde ya se podría denominar reputación interna.

Se había mencionado anteriormente la existencia de la delgada brecha que hay entre la dirección de comunicaciones y la dirección de talento humano; ante la incorporación del clima interno como principio de gestión de la comunicación interna, se suscita nuevamente ese aparente conflicto; sin embargo el autor explica que cuando se habla de integrar la comunicación interna al management de la compañía, se le está dando un carácter de globalidad a la estrategia de comunicación, que posibilita traspasar el límite de la comunicación interna a la externa, favoreciendo la coherencia de la imagen o reputación interna y su intención de externalización.

Es importante en el desarrollo de este trabajo incluir varios elementos de comunicación que son susceptibles de medir en el marco de la evaluación del clima organizacional. Cuando se habla de la evaluación del clima organizacional, se refiere a la evaluación del bienestar laboral en términos de seguridad, promoción, participación entre otras; pero según Villafañe, también se evalúa la satisfacción con los canales de información, el interés por la información recibida, el conocimiento que se tiene de la organización y de los objetivos de la misma, tareas que le atañen propiamente a la comunicación interna.

Así pues, Villafañe³⁰ propone una parrilla de análisis rápido, como él la denomina, que comprende un análisis del flujo de la información, esta exploración consta de dos etapas a saber:

Indagación de la acción comunicativa: quién informa; naturaleza y marco de la información (oficial y controlada, rumores, medios que se utilizan); cuándo se informa (información regular o esporádica); en qué fase de los procesos de decisión; y por último, si esta información interna precede a la externa.

La segunda etapa de este análisis es la relación con los resultados, es decir: cuáles son las expectativas de los empleados en materia de información (temáticas de interés, objeto de la información); nivel de conocimiento de la empresa por parte del personal (cómo ha adquirido ese conocimiento); y por último, qué imagen de la empresa proyecta el personal hacia el exterior (si habla de ella, de qué habla y cómo lo hace).

Esta última relación de resultados justifica, en parte, la importancia de este trabajo, si comprendemos que, el impacto de la buena gestión de la comunicación interna, redundará en la reputación interna y, por lo tanto, externa de la organización; en palabras de Villafañe “...un fenómeno cada vez más evidente, la práctica desaparición de las fronteras entre comunicación externa e interna; lo que cuenta, en definitiva, es que la entidad proyecte tanto hacia afuera como hacia adentro una imagen positiva que, además de muchos otros requisitos, exige un tratamiento unitario.”³¹

³⁰ Ibid. P. 247.

³¹ Ibid. Pág. 244

Cuando se dispone de los resultados de la evaluación del clima organizacional, concluye Villafañe³², es posible preparar el enfoque estratégico como *tercer principio de la gestión* de la comunicación interna de la organización. Esta implica tres cometidos principales: la atribución de responsables de la comunicación, la concepción de los mensajes y la elección de los instrumentos, es decir el modelo de comunicación planteado por Lasswell en 1948 ¿quién?, ¿qué dice?, ¿por qué canal?, ¿a quién?, ¿con qué efecto?

Para la elección de los instrumentos, medios o soportes de comunicación (orales, escritos o audiovisuales) según lo que propone el autor, habrá que tener en cuenta tres criterios: el contenido del mensaje, la complejidad y la extensión del mismo; el perfil del destinatario ya que la segmentación de la audiencia es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación; y el efecto deseado que se refiere a la comprensión correcta del contenido del mensaje, la interiorización o la conservación de la información durante un periodo determinado.

Con el objetivo de hacer énfasis en la importancia de la profundización de este tema en el desarrollo de este trabajo, es preciso retomar, en palabras de Villafañe lo siguiente:

La orientación estratégica que, desde mi punto de vista, debe presidir el desarrollo de la comunicación en el seno de la empresa se identifica con el conocido principio del *marketing interno* que identifica a los miembros de la organización como “clientes internos”. Desde esta perspectiva, al referirme a los soportes de comunicación interna, incluyo aquellos medios, vehículos y actuaciones de todo tipo que se pueden llevar a cabo para motivar y cohesionar al personal para lograr su adhesión a los objetivos de la compañía movilizándolo a todos y cada uno hacia la satisfacción de objetivos compartidos³³.

³²Ibid. Pág. 253

³³Ibid. P. 254

El principio del marketing interno es sentido y vivido en el seno de la organización cuando allí se planifica y diseña un sistema de comunicación interna en función de la circulación de información valiosa, el fomento del trabajo en equipo, la cohesión y la edificación de conciencia colectiva en pro del funcionamiento y el éxito de la empresa.

Para Villafañe³⁴, los instrumentos, medios o soportes de comunicación se eligen y ordenan de acuerdo al sentido direccional de la comunicación que apunta hacia varios vectores: descendente, ascendente, horizontal y transversal. Según éste, la inclinación del vector define “quién” y el “para qué” de los medios, vehículos y actuaciones, y esto permitirá diseñar el “cómo”, de esa estructura multidireccional y multiforme que se convierte en un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la organización.

Vector descendente: el objetivo de ese tipo de comunicación es implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre que genera el rumor a través de la comunicación con los públicos internos sobre todo lo que envuelve a la empresa en términos de historia económica y social; lo que permitirá en primera instancia asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización; lograr credibilidad y confianza; entender la idea de participación; agilizar los canales de trasmisión de la información; fortalecer los roles jerárquicos, y favorecer y hacer operativa la comunicación.

Vector ascendente: su objetivo es favorecer el diálogo social, en el sentido en que permite que la empresa se retroalimente a nivel interno de todo lo que comunica. Con esto lo que se busca es que tanto empleador como empleado, tengan un rol importante en el modelo de comunicación interno; así todos se sentirán protagonistas de la actividad y de los objetivos

³⁴ *Ibíd.* P. 255

corporativos; aflorarán energías y potencialidades ocultas y se generará el espacio para el aprovechamiento de las ideas, para el autoanálisis, la reflexión y el consenso.

Vector horizontal: el objetivo es implicar a todas las personas para favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de estos, agilizar los procesos de gestión y mejorar el desarrollo organizativo. Los soportes más adecuados para favorecer la comunicación horizontal se basan en la formalización de reuniones, encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones.

Vector Transversal: su objetivo primordial es configurar el lenguaje común a actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma con el fin de promover nuevas mentalidades, modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo; hacer más visible la aportación individual, aumentar el rendimiento. Para dentro de los soportes que más favorecen la gestión de la comunicación transversal están los grupos de gestión, los equipos de proyecto, clasificación de las funciones, las auditorías internas y el diálogo entre superior y colaborador.

3.2.3. El sistema formal de comunicación interna en las organizaciones

En virtud de lo anterior, vale la pena profundizar en los elementos centrales del sistema de comunicación interna en las organizaciones; es desde allí de donde parte el direccionamiento de la estrategia comunicacional, donde finalmente se cristalizan y se alinean los objetivos de comunicación con los del management.

A partir del texto “*Dirección de Recursos Humanos Y Consultoría en las Organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*”, de Santiago Quijano³⁵, se presenta un análisis del proceso de comunicación interna, en el que se profundiza sobre las dimensiones del sistema, y la manera de evaluarlo.

Aquí se hace referencia a la comunicación interna en términos de sistema, Quijano y Romeo lo definen como:

El conjunto de prácticas y procedimientos establecidos por la organización para intercambiar información, establecer consultas y/o transmitir órdenes a los empleados en relación con distintos objetivos de diferente nivel, estratégicos, operativos y sociales. El sistema incluye flujos que van en diferentes sentidos, ascendente, descendente y horizontal.³⁶

Se entiende por objetivos estratégicos de comunicación, según lo expuesto por los autores, la comunicación de metas, estrategias, objetivos, políticas de la empresa y procedimientos del sistema de gestión; la comunicación de la identidad corporativa, el conjunto de valores, creencias y comportamientos que se quieren potenciar.

Los objetivos operativos de comunicación son aquellos que pretenden dar a conocer la estructura de la organización, la naturaleza de los roles y las funciones de los puestos de trabajo, la comunicación de las órdenes e instrucciones e ideas para la mejora y para la solución de problemas.

Los objetivos sociales de comunicación se refieren a aquellos que pretenden dar a conocer al personal los resultados de la organización para estimular su esfuerzo, el sentido de

³⁵ QUIJANO, Op. Cit. P. 384

³⁶ *Ibíd.* P. 383

pertenencia y su identificación con la organización; la comunicación de quejas y desavenencias y la creación de condiciones para el desarrollo de relaciones interpersonales con los empleados.

Dichos objetivos se articulan con los flujos descendente, ascendente y horizontal de manera que la comunicación circule en todo sentido, toda vez que se entienda que la comunicación descendente es la que transita del vértice superior al inferior de la organización, la ascendente como la que transita del vértice inferior al superior de la organización y la horizontal, aquella que transita en doble vía por la línea transversal jerárquica de la organización.

En síntesis, lo que se plantea es que el sistema de comunicación interna está compuesto por nueve elementos a saber: comunicación descendente estratégica, operativa y social; comunicación ascendente estratégica, operativa y social; y comunicación horizontal ascendente estratégica, operativa y social.

A continuación se procede a definir qué elementos intervienen en el sistema de comunicación interna propuesto por los autores Quijano y Romeo ³⁷ de acuerdo a cada uno de los objetivos de comunicación y según el vector al que pertenece:

³⁷ *Ibíd.* P.390

FIGURA 2 SISTEMA FORMAL DE COMUNICACIÓN INTERNA: FLUJOS Y OBJETIVOS

FLUJOS OBJETIVOS	DESCENDENTE	ASCENDENTE	HORIZONTAL
ESTRATÉGICOS	Metas, estrategias y objetivos. Políticas, procedimientos, sistemas de gestión de personas. Transmisión de cultura, valores y comportamientos a potenciar. (DE)	Mecanismos para conocer en qué medida el personal conoce la visión, los valores y los criterios de éxito de la organización. (AE)	Socialización, construcción y transmisión de cultura entre compañeros. (HE)
OPERATIVOS	Naturaleza de puestos, tareas y roles. Órdenes e instrucciones para el trabajo. Conocimiento de la estructura organizativa y su funcionamiento. (DO)	Comunicación con los jefes sobre problemas y excepciones en el trabajo. Información a jefes sobre resultados, logros, alcances. Ideas para la mejora. (AO)	Coordinación Intradeparta/tal Coordinación Interdepartamental Comunicación Staff-línea Mejores prácticas-gestión del conocimiento. (HO)
SOCIALES	Información sobre la marcha de la organización, resultados y proyectos. Información sobre ventajas y servicios sociales proporcionados. (DS)	Mecanismos para vehicular quejas y desavenencias. Estudios de clima y auditorías para captar motivación, compromiso y satisfacción. (AS)	Condiciones para el surgimiento de relaciones interpersonales y vínculo con la organización. (HS)

Tomado de “Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones El ASH (Auditoría del sistema humano)” Quijano (2006:390)

Los componentes del sistema de comunicación interna descritos anteriormente, son de interés para este trabajo porque permiten identificar los objetivos globales de la comunicación en la organización y cómo intervienen puntualmente cada uno de ellos en la

empresa. Este modelo podrá servir de guía en casos particulares en los que uno o más objetivos sean desatendidos por la organización, ya sea por miopía, desconocimiento, temor o desinterés de comunicar, descuidando procesos que según esta visión son transversales y neurálgicos en la gestión de la comunicación interna.

3.3.CULTURA ORGANIZACIONAL

Todo grupo o conjunto de personas que establecen una relación e interacción más o menos permanente, necesitan contar con una sólida cultura para alcanzar sus objetivos, entendida ésta como el conjunto de pautas, valores y creencias compartidas que se crean y modifican según cómo van cambiando los intereses de la colectividad y son impactados por el entorno.

Cada institución, organización o empresa por tanto tiene su propia cultura, establecida, fundamentada y “aceptada” por todos sus miembros o colaboradores. Los productos o servicios que ofrece y el comportamiento de los sujetos que la conforman, están influidos por la cultura organizacional.

3.3.1. Definiciones

Conocer qué es la cultura organizacional, qué elementos la determinan y cómo impacta en el desarrollo empresarial, es importante en este trabajo de investigación porque permite entender la dinámica al interior de la organización bajo una óptica más particular.

Para comenzar, es preciso recurrir a las definiciones propuestas por varios autores:

Para Capriotti “La cultura corporativa es el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”³⁸

Por otra parte Villafañe advierte que:

Aunque no sea un punto de vista muy ortodoxo para explicar lo que es la cultura corporativa, hace ya tiempo que pienso que las organizaciones, igual que las personas, poseen una suerte de “psique corporativa” que alberga todo tipo de materiales (comportamientos, actitudes, valores, creencias, presunciones, rituales, costumbres, tics...), algunos de los cuales se manifiestan expresamente, son observables, se puede actuar fácilmente sobre ellos... constituyen lo que podríamos denominar la “conciencia corporativa”. Otros, sin embargo, sólo se manifiestan implícitamente, o lo hacen a través de comportamientos manifiestos que encierran significados y actitudes latentes, son sólo observables de manera refleja... se alojan en el inconsciente corporativo. Ambos tipos de materiales configuran la cultura de una organización.³⁹

Para estos autores, entre la cultura organizacional y la identidad corporativa existe una estrecha relación, porque la primera es un aspecto fundamental de la gestión estratégica de la segunda y porque ambas hacen parte de la misma naturaleza, en palabras de Villafañe⁴⁰, la cultura es la construcción social de la identidad de la organización.

3.3.2. Factores y componentes de la cultura organizacional

Capriotti⁴¹ supone unos factores que son inherentes a la cultura y que afectan el desarrollo, la aceptación y la transformación cultural en la organización:

³⁸ CAPRIOTTI PERI. Op. Cit. P. 145

³⁹ VILLAFAÑE, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide, 2004. P. 126

⁴⁰ *Ibíd.* P. 127

⁴¹ CAPRIOTTI PERI. Op. Cit. P.145

Toda organización posee una cultura: en la medida en que se establezcan interacciones y relaciones dentro de una organización habrá cultura, determinada por las formas de hacer.

La cultura corporativa es una estructura “suprapersonal”: las personas asumen las pautas y las aceptan para no ser marginados, lo que posibilita la integración y reconocimiento como “uno más del grupo”.

La cultura corporativa supone la existencia de subculturas: la cotidianidad de la organización permite que las personas interactúen con el grupo de personas más cercanas en las que se desarrollan pautas específicas de cultura, de cierta manera diferentes a las de la cultura global.

Por su parte Villafañe⁴² advierte que los factores de la cultura organizacional son tres: la identidad corporativa (el somos), el sistema de valores corporativos (el pensamos), la unidad estratégica (el hacemos); cada uno de estos tres factores puede ser observado, como lo explica el autor, a través de los indicadores culturales o componentes como:

La historia de la organización: constituye una valiosa referencia para el presente, en su dimensión cultural, está asociada a la figura del fundador, a los productos pioneros, a su evolución y relación con determinados clientes, entre otras.

La estructura y organización interna: el diseño orgánico y funcional, los procesos de toma de decisiones y sus políticas corporativas, los sistemas de selección y evaluación del personal.

⁴² VILLAFÑE. La gestión profesional de la imagen corporativa. Op.Cit P. 127

Las relaciones jerárquicas y gestoras: es el estilo directivo que se elija como mecanismo de influencia interno para gestionar el poder, la autoridad y el liderazgo en el seno de la organización.

Grado de cohesión y configuración corporativa: se refiere a los valores compartidos, la motivación, los incentivos y todo lo que directamente condiciona el estado del clima interno.

Gestión de la comunicación interna: cuál es la orientación dominante de la comunicación (descendente, ascendente, horizontal) y que canales o instrumentos son los más utilizados.

Disposición espacial y la ubicación geográfica: ubicación de las personas y adecuación de espacios, edificios y su entorno físico.

Imagen externa y proyección social: son índices culturales el manejo de la marca, la identidad visual, el uso de patrocinios, actitudes ante la comunidad, entre otros.

3.3.3. Funciones de la cultura organizacional

Luego de habernos detenido en la definición y especificación de los componentes de este concepto, es posible intuir la utilidad de concebir, conocer y entender la cultura de la organización, en términos de sus funciones. Villafañe⁴³ las concretiza y se acerca mucho más a la relevancia de este elemento organizacional, así:

La cultura organizacional permite la construcción de la identidad corporativa, a través de ésta, dos organizaciones del mismo sector económico pueden diferenciarse perfectamente.

⁴³ VILLAFANE. Gestión profesional de la imagen corporativa. Op. Cit. P 131

Cohesiona internamente la organización, creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo.

Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial, haciendo converger los intereses individuales y colectivos.

Determina el clima interno, mejorando las condiciones para el desempeño y contribuyendo a resolver problemas internos.

3.3.4. Tipologías culturales

Las variables culturales a las que Villafañe⁴⁴ se refiere, recogen una amplia dimensión taxonómica que se resume a continuación.

La cultura organizacional se clasifica según cuatro criterios:

Según la ideología de la organización, las empresas pueden tener:

Cultura del poder: esta es una empresa con una fuente central de poder muy fuerte, en las que se toma y se ejecutan decisiones rápidamente; está basada en el reconocimiento, donde el dinero es básico, éste simboliza el éxito y los resultados.

Cultura de la función: es una cultura del rol que se caracteriza por la lógica y la racionalidad, hace énfasis en la planificación, la organización y el control; el poder lo da la posición y no el carisma, hace énfasis en el organigrama. En ésta el incremento de la autoridad o estatus es el mayor incentivo en la medida en que se reconoce la autoridad formal de la función.

⁴⁴VILLAFANE. Imagen positiva: gestión de la imagen de las empresas. Op. Cit. P. 148

Cultura de la tarea: su estructura es una red, solo se reconoce la experiencia como fuente de poder, existe una cultura de equipo adaptable y flexible en la que se solucionan los problemas a través del pensamiento vertical y lateral; allí es ideal un equipo heterogéneo de talentos, se gana influencia a través del debate racional. Se responde a la remuneración por resultados.

Cultura de la persona: carece casi de estructura, el individuo es el centro de todo, existe una escasa planificación del futuro, la relación es individual entre el líder y sus colaboradores; el máximo valor es la libertad individual y su expresión más genuina es el tiempo libre.

Según el desarrollo empresarial, las empresas pueden tener varios enfoques culturales:

Enfoque primario: dentro de este enfoque se identifica una cultura con valores compartidos.

Se caracteriza por el compromiso con la calidad en el que el directivo mantiene un contacto permanente con el subordinado y con el cliente para resolver cualquier reclamación, es un directivo de puertas abiertas que se asume como transmisor y creador de significados y nuevos valores para la organización.

Enfoque racional: este tipo de enfoque es propio de empresas que han alcanzado un notable grado de desarrollo, que tiene una gestión más controlada, unas estructuras organizativas estables y una estrategia.

En este enfoque los valores corporativos no se hacen tan visibles, sin embargo el análisis expuesto por el autor, explica que el enfoque racional de la cultura corporativa parte de siete presunciones de las cuales se puede inferir un conjunto de comportamientos del grupo y de los individuos: presunciones de la empresa sobre sí misma y sobre su entorno;

presunciones de la empresa sobre la realidad y la verdad, presunciones de la empresa sobre el tiempo y cómo se estructura; presunciones de la empresa sobre el espacio, su disponibilidad y significado simbólico; presunciones de la empresa sobre las concepciones del género humano en sí mismo; y por último, presunciones de la empresa sobre la naturaleza de las relaciones humanas y cómo deben articularse.

Enfoque evolutivo: este enfoque se caracteriza por tener una gran interactividad entre los ámbitos y personas de la empresa, existen las sinergias y la armonía social, existe un extremo valor de la calidad, hay auto-renovación constante; los procesos son más importantes que las estructuras, la estrategia competitiva da paso a la cooperativa.

Enfoque metafísico: este enfoque descrito un poco metafóricamente por el autor, intenta describir la cultura como un espíritu empresarial que debe convertirse en energía material.

Según la dinámica de la cultura existen varios tipos de culturas empresariales descritas por Etkin y Schvarstein.⁴⁵

Cultura fuerte o débil: determinada por el nivel de arraigo de los valores compartidos, la capacidad de orientar procedimientos y rituales a los integrantes de la organización y a los de otras organizaciones relacionadas.

Cultura concentrada o fragmentada: cantidad de grupos o componentes de la organización que comparten la cultura y el grado de centralización de su gestión; si una cultura es

⁴⁵ETKIN y SCHVARSTEIN. Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Citado por VILLAFañE. Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Op. Cit. P 165

fragmentada y débil puede producirse subculturas que juegan un papel negativo al interior de la organización intentando deteriorar la identidad y la cohesión.

Cultura con tendencia al cierre o a la apertura: grado de permeabilidad a los cambios del entorno.

Cultura autónoma, refleja: grado de singularidad o imitación de sus rasgos y pautas culturales tomadas del entorno.

Según la relación con el entorno las empresas pueden ser:

Narcisistas o aislacionistas, defensoras del status quo que buscan la inmutabilidad.

Tribales o conformistas, que se encuentran entre la apertura y el aislamiento.

Exploratorias o agresivas, son competitivas, con personalidad, iniciativa y autonomía.

Amplificadora o abierta al cambio y a la innovación, con alto espíritu de aventura y una búsqueda de una solución global a los problemas.

Esta clasificación no pretende encasillar a las organizaciones, no existen modelos de culturas organizacionales únicas, las empresas como las personas son un universo de características que las identifican, eso sí con rasgos más acentuados en unas que en otras. En palabras de Villafañe⁴⁶ “las tipologías culturales no pretenden otra cosa, además de la expresión de las características diferenciadoras de las distintas culturas”.

⁴⁶ *Ibíd.* P. 168

Sin detenerse a pensar qué tipo de cultura posee la organización, qué rasgos o atributos la hacen similar o diferente de cualquiera de las tipologías culturales expuestas en el aparte anterior, lo que le interesa propiamente a la gestión de la comunicación es saber que existe, que hay que identificarla, caracterizarla, si es del caso promoverla o facilitar su cambio.

La cultura no es pacto escrito, no es una norma, ni un manual, la cultura corporativa es un contrato social de hecho, voluntario, aceptado e interiorizado por los miembros de la organización. En la medida en que éstos se encuentran alineados e identificados con el proyecto empresarial, dicha cultura será más fuerte y con mayores posibilidades de ser impactada positivamente. Expresado en otras palabras, cuando existe una convergencia entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial, existe reputación interna favorable; dicha comunión e interjección en ambos sentidos se producen mediante la gestión de la comunicación interna.

3.4.CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es el termómetro que permite identificar el grado de bienestar de los empleados en términos de ambiente laboral, éste está enmarcado dentro de una situación específica; su estudio, diagnóstico y mejoramiento, sin duda, es uno de los más tenidos en cuenta al momento de evaluar la gestión administrativa en los últimos tiempos. Se toma en cuenta en este trabajo de investigación como uno de los componentes que influye en la reputación interna.

3.4.1. Definiciones

Se retoman en este aparte algunas definiciones concretas sobre clima organizacional a partir del artículo de Mónica García Solarte, “*El Clima Organizacional y su Diagnóstico, una Aproximación Conceptual*”⁴⁷, quien a través de diversos autores realiza un acercamiento al tema.

Según lo planteado en el documento, el clima organizacional es un concepto joven que comenzó a desarrollarse a partir de la psicología industrial/organizacional por Gellerman hacia el año 1960.

Para García ⁴⁸hay un acuerdo entre las definiciones y conceptos recogidos y es que “el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.”

Algunas definiciones de varios autores, presentadas en este artículo, permitirán corroborar esta postura.

Para Méndez (2006)“El clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.

Forehan y Gilmer (1964)“El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”.

⁴⁷ GARCIA SOLARTE, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación general. En: Colombia Cuadernos de Administración. (Facultad de ciencias de la Administración Universidad Del Valle). 2009. P. 43-61

⁴⁸ *Ibíd.* P.45

Para estos autores el clima depende de cinco variables estructurales como: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, las pautas de liderazgo y las direcciones de metas.

Para Halpin y Crofts (1962) El clima organizacional es como la “opinión” que el empleado se forma de la organización”. Para los autores “el elemento más importante del clima es el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida”.

Para Litwin y Stringer (1968) “El clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización”

Concalves (2000) “Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito”.

Chiavenato (2000) argumenta que “el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”.

3.4.2. Elementos del clima organizacional

De acuerdo a las definiciones expuestas anteriormente García ⁴⁹ asegura que todas las teorías de clima organizacional coinciden en tres elementos fundamentales:

Percepción: proceso por el cual los individuos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

Factores organizacionales: elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales.

Dichos factores organizacionales constan de tres aspectos: los estructurales (procesos y procedimientos); las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo-grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo).

Comportamiento organizacional: es la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

3.4.3. Importancia de un clima organizacional favorable

Como se expuso anteriormente el clima organizacional es un aspecto muy sensible de la organización dados los continuos cambios que se generan y que influyen en las condiciones y el statu quo satisfactorio. Evaluarlo y tomar medidas al respecto es importante en la medida en que evita:

- La alta rotación de personal y el ausentismo
- Problemas físicos y mentales a causa del estrés

⁴⁹ *Ibíd.* P. 55

- Pérdida de entusiasmo por el trabajo, lentitud, desgano e indiferencia
- Pérdida de motivación y satisfacción de los empleados
- Afectación en la productividad
- Cambios con traumatismos

Acudiendo sólo a algunas de las dimensiones definidas en los modelos para diagnosticar el clima organizacional como: procesos de comunicación, apoyo y calidez, claridad organizacional, comunicación participativa y socialización, es evidente la importancia de la gestión de la comunicación corporativa para alcanzar un clima organizacional favorable y por tanto para la reputación interna.

3.5.IDENTIDAD CORPORATIVA

Este concepto se tiene en cuenta en este trabajo como elemento que atañe a la gestión de la comunicación en las organizaciones más específicamente en el campo de la comunicación interna. La identidad corporativa como lo veremos más adelante, se constituye como la personalidad, la realidad explícita y escrita, y es lo que define la empresa como organismo social, económico y político.

Las posturas y las teorías sobre identidad corporativa citadas por Paul Capriotti, Cees B.M. Van Riel y Justo Villafañe tienen puntos de encuentro y algunas diferencias, que se tratan de esbozar aquí en la medida en que se introducen tanto las definiciones como sus componentes.

3.5.1. Definiciones

Como asegura Capriotti⁵⁰ aunque existen muchas definiciones alrededor del concepto de identidad corporativa, en la literatura internacional se reconocen dos grandes concepciones o enfoques, el de diseño, asociado a la identidad visual, que habla acerca de la representación icónica de la organización, “lo que se ve” en términos de logotipos, tipografías y colores institucionales aplicados a las piezas de comunicación gráfica de la empresa; y el organizacional asociado a una perspectiva más profunda y amplia, ya que representa el conjunto de aspectos o atributos de la marca que definen el carácter o personalidad de la organización y que la diferencian de las demás. En palabras del Capriotti⁵¹ “la identidad corporativa es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto-identifica (a nivel introspectivo) y se auto-diferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”.

Aunque el concepto de identidad corporativa, en un comienzo, estuvo muy ligado al diseño y aplicación de logotipos, símbolos, colores y estilo corporativo, esta definición se fue transformado, obteniendo un significado mucho más profundo, a medida que fue incluyendo elementos menos visuales y más estructurales como la cultura, el comportamiento, el modelo organizativo, entre otros; sin embargo hoy por hoy, estos elementos son referentes claros para el diseño y aplicación de la marca en términos de logos, tipografías, colores etc.; con ello se busca reforzar y generar esa coherencia entre el la identidad corporativa y la identidad visual.

⁵⁰ CAPRIOTTI PERI. Op. Cit. P. 19

⁵¹ Ibíd. Pág.21

Cees B.M. Van Riel ⁵²la define así: “La identidad corporativa es la auto-presentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión”

La definición de Justo Villafañe⁵³ parece ser un poco más simplista: “La identidad corporativa es el “ser” de la empresa, su esencia”

3.5.2. Factores de influencia, componentes y elementos constitutivos de la identidad corporativa.

Teniendo ya un primer acercamiento a la definición de identidad corporativa, por estos tres autores, es pertinente introducir los factores de influencia, componentes y elementos constitutivos de la misma.

Para comenzar, Capriotti⁵⁴ propone cuatro factores de influencia en la identidad corporativa:

La personalidad y normas del fundador o de personas clave: tiene que ver con la conducta que estas personas transmiten a la organización, la forma de hacer las cosas y los lineamientos que se reflejan en los valores, creencias y pautas de comportamiento.

La evolución histórica de la organización: tiene que ver con los éxitos o fracasos que operan como guía para darle continuidad a la identidad corporativa o para orientarla hacia el cambio.

⁵² VAN RIEL Op. Cit. P. 379

⁵³VILLAFANE. La gestión profesional de la imagen corporativa.Op. Cit. P.25

⁵⁴CAPRIOTTI PERI. Op. Cit. P.21

La personalidad de los individuos: se relaciona con las experiencias y formas de vida del personal que condicionan su comportamiento al interior de la organización.

El entorno social o formas culturales: es el espacio socio-cultural en el cual se encuentra inmersa la organización.

Van Riel ⁵⁵habla de los medios que utiliza la organización para transmitir la identidad corporativa, para el autor cualquier acción o expresión de una empresa se clasifica bajo uno de estos tres epígrafes:

El comportamiento, asociado a las acciones que realiza la empresa quien será juzgada por los públicos en función de dichas acciones.

La comunicación, herramienta que permite enviar mensajes de manera verbal o visual, y que permite agilizar la entrega del mensaje que se quiere dar a conocer a través del comportamiento.

El simbolismo, ligado tanto al comportamiento como a la comunicación, permite ofrecer una indicación implícita de los que representa la empresa.

Por su parte, Justo Villafañe ⁵⁶expone tres ejes que componen la identidad corporativa de una organización:

- Un eje vertical denominado la historia de la organización, desde el surgimiento hasta el presente.

⁵⁵ VAN RIEL. Op. Cit. P 34

⁵⁶VILLAFANE.La gestión profesional de la imagen corporativa. Op. Cit. P. 18

- Un eje horizontal denominado el proyecto empresarial, como el plan estratégico mediante el cual la organización cumplirá metas y propósitos.
- Un eje transversal denominado cultura corporativa.

3.5.3. Componentes de la identidad corporativa.

Como se mencionó en el aparte anterior, Villafañe sostiene que la cultura corporativa es la construcción social de la identidad de la organización; esta definición no se separa mucho de lo que dice Capriotti⁵⁷ cuando plantea su posición frente a cuáles son los componentes que constituyen la identidad corporativa.

La cultura corporativa: entendida como el alma o “soul” de la empresa, el ser, la esencia construida a partir de las experiencias y su proceso de transformación.

La filosofía corporativa: entendida como la mente o “mind” de la organización, lo que la organización quiere ser y define al responder tres preguntas: ¿qué hago? (misión corporativa), ¿cómo lo hago? (valores centrales corporativos) y ¿a dónde quiero llegar? (visión corporativa).

Por su parte, Justo Villafañe ⁵⁸es mucho más amplio y exhaustivo al definir los componentes o atributos de la identidad corporativa:

Atributos permanentes de identidad corporativa: denominados así por su carácter inmutable o poca posibilidad de cambio.

⁵⁷ CAPRIOTTI PERI. Op. Cit. P. 23

⁵⁸VILLAFANE. La gestión profesional de la imagen corporativa. Op. Cit. P 20

La actividad productiva o “identidad sectorial”: qué hace la empresa, cuál es su *core business*.

La competencia técnica y comercial o “identidad mercadológica”: cuál es la capacidad de competir en el mercado con sus productos o servicios, atributo de valor para empresas de vocación comercial.

La historia de la organización o “identidad diacrónica”: constituye la referencia y la trayectoria de la empresa y permite entender la proyección de la misma.

La naturaleza societaria o “identidad mercantil”: los fines de una organización pueden depender de su naturaleza societaria, alcances, capacidad de gestión, autocontrol.

El corpus social o “identidad social”: de qué manera impacta la empresa como organismo socio-económico en el entorno en el que se encuentra.

Atributos que definen la estrategia empresarial: es la ruta o mapa de navegación de la organización.

Visión estratégica: qué quiere ser y cómo llegar a serlo

Misión: es la forma en que la empresa piensa llegar a cumplir la visión estratégica

Proyecto empresarial: es la estrategia de la organización para cumplir la misión e incorpora los valores corporativos, los principios de acción y las políticas de gestión

Atributos asociados a la cultura corporativa: tiene que ver con las formas de pensamiento organizativo e ideología corporativa, también tiene que ver con el comportamiento, los valores y supuestos básicos.

Los comportamientos explícitos: evidencia el comportamiento organizacional sin voluntad comunicativa expresa.

Los valores compartidos: creencias conscientes, pero no siempre identificadas que se convierten en principios de comportamiento productivo. Cuando son transmitidos a los nuevos miembros constituyen la ideología corporativa.

Las presunciones básicas: son las que realmente explican el comportamiento corporativo, tanto en lo funcional como en las actitudes y los comportamientos inconscientes.

Se puede concluir entonces que la identidad corporativa es el conjunto de los rasgos culturales que describen el ser, y de lineamientos empresariales, estratégicos y políticos, que describen el hacer, que en suma, constituyen la personalidad de la organización.

3.5.4. Comunicación de la identidad corporativa

Sobre la comunicación de la identidad corporativa Capriotti⁵⁹ advierte:

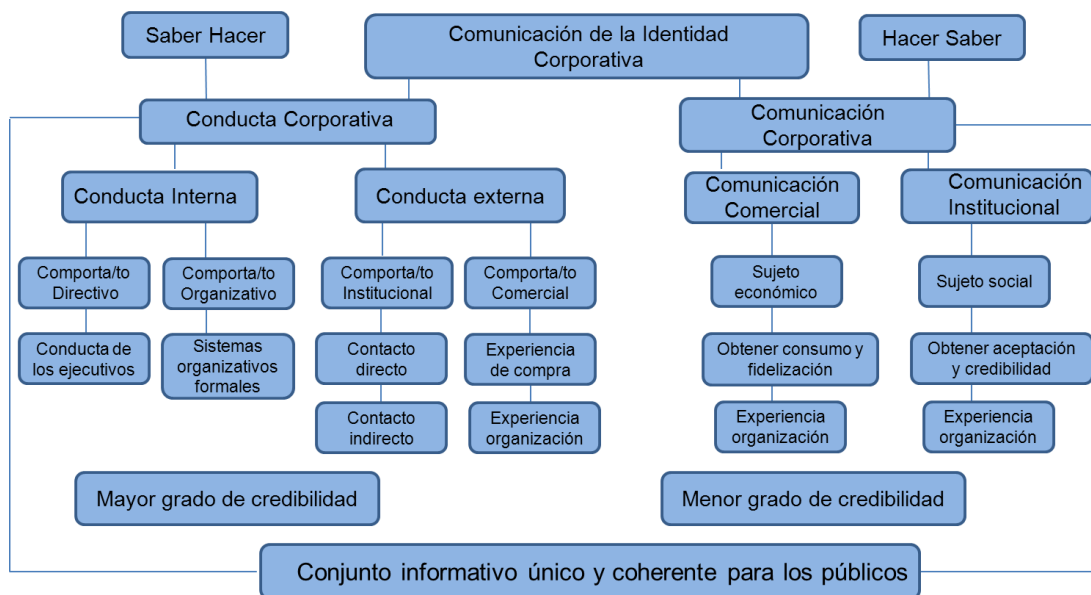
Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, una organización emite en su devenir diario una gran cantidad de información que llega a sus públicos. Para estos, la información sobre la organización está constituida por todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad.

⁵⁹ CAPRIOTTI PERI. Op. Cit. P. 27

Partiendo de la premisa de Capriotti⁶⁰de que “en la organización todo comunica” es importante determinar desde su modelo propuesto, específicamente, qué comunica en la organización, la identidad corporativa.

⁶⁰Ibíd. P. 28

FIGURA 3 MODELO DE COMUNICACIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA



Adaptación de la autora del modelo de comunicación de la identidad corporativa, propuesto por Capriotti 2009 (27-43)

En síntesis lo que presenta este modelo, es cómo la organización de manera involuntaria o controlada comunica tanto a sus públicos internos como externos. Un proceso que debe ser coherente entre lo que se hace y lo que se dice que se hace (saber hacer y hacer saber), para generar mayor credibilidad en nuestros públicos y sostener una imagen corporativa favorable de la organización.

3.6. REPUTACIÓN INTERNA

Aunque la reputación interna es un término aún muy inexplorado no sólo en el campo de la gestión organizacional sino en lo que tiene que ver con las teorías y postulados acerca del tema, este trabajo de investigación buscar centrar su análisis en lo que se ha desarrollado a la luz de las recientes teorías publicadas y cómo desde la comunicación, las organizaciones

podrán hacerle frente a un ámbito que categóricamente agrega valor a la gestión empresarial.

Este tema se profundizará a continuación, tomando como referencia el trabajo ya adelantado por Justo Villafañe en su obra “*Quiero Trabajar Aquí, las Seis Claves de la Reputación Interna*” que se basa en un ejercicio de investigación previo realizado por el autor a dos grandes organizaciones, en el que se identifican no sólo los componentes que determinan la reputación interna de las organizaciones, sino un modelo de gestión para la misma denominado MORI: Modelo de Gestión de la Reputación Interna.

Para Justo Villafañe

Solo en las empresas admiradas por su gente, aquellas que poseen una sólida reputación interna, es factible la implicación de esa gente, haciendo comunes sus metas personales con las de la empresa. Ese y no otro es el reto (implicar a las personas en el proyecto de la empresa) y ello sólo es posible en compañías con buena reputación.⁶¹

3.6.1. Definición

Algunas definiciones propuestas por Villafañe son: “La reputación interna es el reconocimiento por parte de los empleados de un comportamiento corporativo meritorio con ellos y con el resto de los grupos con que se relaciona una empresa.”⁶²

Si la reputación corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una empresa hacen del comportamiento corporativo de ésta, la reputación interna es, simple y llanamente, el reconocimiento por parte de los empleados de la empresa de ese mismo comportamiento.⁶³

⁶¹ VILLAFAÑE. Quiero trabajar aquí. Oo. Cit. P. 59

⁶² Ibíd. P 2

⁶³ Ibíd. P. 25

Para el autor, la reputación interna es el resultado de la convergencia entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial; sin lugar a dudas, lo que se pretende hallar en medio de este análisis bidireccional que nos presenta el autor es qué admiran los empleados de una empresa y cómo hacer que esa empresa sea admirable.

Tal como lo plantea Villafañe ⁶⁴ la reputación corporativa de una organización nunca será positiva si la política de calidad laboral y de recursos humanos no es la mejor, ya que como público de la organización, los empleados proyectarán a nivel externo toda esa suerte de apreciaciones, imaginarios y realidades construidas a partir de la experiencia que se están obteniendo en medio de la relación con la organización.

Para comenzar podría decirse que lo que más valoran los empleados de las organizaciones es el comportamiento organizacional en función de las políticas en las que se concreta el proyecto empresarial; dichas políticas no tienen que ver solamente con la calidad laboral que se sustenta en elementos como la retribución, la flexibilidad horaria, la autonomía en el puesto de trabajo, entre otras; sino que tiene que ver con el nivel de interjección entre la cultura organizacional y el proyecto empresarial.

Dicha interjección planteada por Villafañe ⁶⁵ sobre reputación interna se explica mediante la conjunción de la cultura corporativa y el proyecto empresarial así:

⁶⁴Ibíd.P. 26

⁶⁵ Ibíd. P. 27

FIGURA 4 CONVERGENCIA ENTRE CULTURA Y PROYECTO EMPRESARIAL

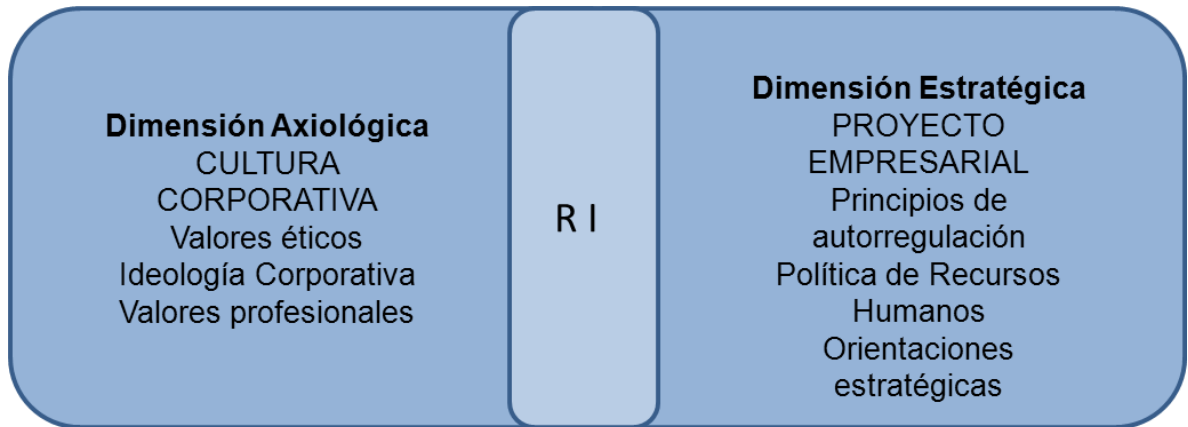


Gráfico tomado del libro “Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna”. Justo Villafañe (2006:27)

La dimensión axiológica, la constituyen, un arsenal de valores que configuran el pensamiento organizacional y las pautas de conducta; ésta dimensión se convierte en la orientación primaria de los miembros. Son determinantes en buena medida del comportamiento corporativo.

La dimensión estratégica, la constituyen la visión, la misión y el proyecto empresarial, en la que se resume la razón de ser de la empresa, sus metas y el modo en que piensa alcanzarlas.

FIGURA 5 DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN INTERNA

DIMENSIÓN AXIOLÓGICA	DIMENSIÓN ESTRATÉGICA
Valores éticos	Principios de autorregulación
Ideología corporativa	Política de recursos humanos
Valores profesionales	Orientación estratégica

Gráfico tomado del libro “Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna”. Justo Villafañe (2006:27)

Valores éticos y principios de autorregulación: son aquellos que están enraizados en la organización y que comparten la mayoría de los miembros y tienen especial relevancia en los procesos de autorregulación de la relación entre esa organización y sus empleados.

Ideología corporativa y política de recursos humanos: la ideología corporativa son las pautas de actuación validadas por la mayoría de los miembros.

Los valores supraculturales de la organización son:

- Las formas de pensamiento y aprendizaje de la organización
- Las relaciones de influencia y de poder en el seno de la organización
- Los instrumentos de motivación y recompensa de los empleados

Como lo explica el autor, en función de cómo se comporten los miembros de la organización con respecto a los tipos de ideologías antes mencionadas se determinará la cultura de la organización.

La ideología corporativa debe ser contrastada con la política de recursos humanos (son los lineamientos establecidos por la organización que acompañan el proceso de gestión del talento humano en todo lo que tiene que ver con admisión y selección del personal, compensación y remuneración, bienestar laboral, seguridad industrial, capacitación, evaluación, entre otras). Cualquier desviación entre estas dos dimensiones actúa negativamente con los resultados de la empresa.

Los valores profesionales y la orientación estratégica tienen que ver con el desarrollo de la actividad de la empresa y con el negocio. Los valores profesionales según la orientación estratégica de la organización son los que enmarcan la cultura y la forma de hacer las cosas, algunas de las orientaciones estratégicas pueden ser:

- Orientación hacia el cliente
- Orientación hacia la innovación
- Orientación hacia las personas
- Orientación hacia los resultados
- Orientación hacia la empresa

3.6.2. Variables de reputación Interna

Luego de la investigación adelantada por el autor en función de determinar qué es lo que valoran los empleados de las empresas, éste definió seis variables que denomina como canónicas de la reputación interna, unas que tienen que ver con el clima interno y otras con la empatía con la empresa.

Clima interno

- Relación con los mandos inmediatos
- Calidad laboral y condiciones de trabajo

Empatía con la empresa

- Reputación de la alta dirección
- Valores éticos y profesionales
- Imagen exterior de la empresa
- Identificación con el proyecto empresarial

Villafañe⁶⁶ además de definir las variables determina, igualmente, los elementos que componen dichas variables para establecer así el marco de acción desde el cual se consolida la reputación interna:

La relación con los mandos inmediatos: la calidad de la relación con los jefes inmediatos es uno de los factores que influye en la manera cómo los empleados asimilan o reconocen el comportamiento de la organización, dicha relación será evaluada por una serie de valoraciones a saber:

- Integridad y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace
- Capacidad de transmitir confianza, seguridad y apoyo al equipo
- Mantener motivado a su equipo
- Comportamiento ético y honrado, que no oculte información
- Capacidad de diálogo, que razone y escuche a su equipo

⁶⁶ Ibíd. P. 42

- Fomentar el trabajo en equipo y las buenas relaciones
- Confiar y delegar responsabilidad en los miembros del equipo
- Habilidad y capacidad de organización

La calidad laboral y las condiciones de trabajo: ésta es una condición sine qua non se podrá gestionar la reputación interna en una organización; los factores más determinantes de la calidad laboral son:

- Reconocimiento de los logros y esfuerzos
- Posibilidad de desarrollo y promoción profesional
- Retribución coherente con las funciones y responsabilidades
- Compromiso de los empleados con el proyecto empresarial
- Flexibilidad horaria para compaginar la vida laboral y familiar
- Planteamientos de objetivos que no resulten inalcanzables
- Conocimiento exacto de las funciones y las responsabilidades
- Funciones de desempeño ajustadas a la capacidad de cada uno
- Medios materiales y humanos para un buen desempeño
- Cierta grado de autonomía para tomar las decisiones en el trabajo
- Beneficios empresariales reflejados en la retribución
- Beneficios sociales
- Existencia de rotación de puestos y diversidad de funciones

La reputación de la alta dirección: los empleados de la base de la organización quieren ser dirigidos por personas competentes empresarialmente, con la capacidad para gestionar el

proyecto empresarial de la organización, en este sentido las cualidades más admiradas en un alto directivo son:

- Poseer visión de futuro y capacidad de innovación
- Identificar y aprovechar las oportunidades de negocio
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa en el exterior
- Observar un comportamiento ejemplar para la organización
- Poseer una trayectoria profesional meritoria
- Tener un amplio conocimiento del sector
- Seguir el desarrollo y cumplimiento del proyecto empresarial
- Mostrarse accesible y cercano
- Representar los valores, principios y visión de la empresa

Los valores éticos y profesionales: es la percepción que los empleados tienen de los mismos, dentro de los que se destacan:

- Honradez con los clientes
- Transparencia en la información destinada a los empleados
- Eficacia, seriedad y calidad de la gestión empresarial
- Respeto al medio ambiente
- Compromiso con la sociedad: contribución al desarrollo
- Apoyo a buenas causas
- Legalidad
- Buen gobierno corporativo

- Innovación

La imagen exterior de la empresa: este es un elemento de valor intangible, pero que incrementa sustancialmente el sentido de orgullo y de pertenencia de los empleados hacia la organización, la imagen positiva de una empresa se define por ciertas claves.

- Poseer una oferta de productos y servicios de calidad
- Tener una rentabilidad creciente controlando los riesgos del negocio
- Ofrecer una buena calidad-precio
- Ser una empresa innovadora que marque tendencias
- Tener una dimensión importante igual que su crecimiento y expansión
- Tener una buena imagen entre sus clientes y en la sociedad en general
- Poseer presencia social mediante el patrocinio de cultura y deporte
- Realizar actuaciones en temas sociales y de la comunidad

La identificación con el proyecto empresarial: es el nivel de sincronía entre las formas de pensar y hacer de la organización, con las de los empleados. Los factores de identificación con el proyecto empresarial son:

- Comunicación del proyecto empresarial a los empleados
- Prioridad en el proyecto de los valores y las personas
- Medios necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto
- Definición formal y clara de la visión y el proyecto
- Coincidencia entre valores del proyecto y de los empleados
- Coherencia entre la práctica diaria y los valores del proyecto

Tal y como se define en este apartado, Villafañe identifica seis (6) variables canónicas de la reputación interna; a partir de ellas distingue unas subvariables que están directamente relacionadas con la gestión de la comunicación interna, y que se han tomado para efectos de esta investigación, como las variables intermedias que llevarán a determinar cómo incide la comunicación interna en la reputación interna. A continuación se introducen las variables y subvariables que determinan la incidencia y cómo se justifica dicha relación en función del Sistema Formal de Comunicación Interna.

Relación con los mandos inmediatos: comunicación descendente y ascendente estratégica, operativa y social.

- Integridad y coherencia con lo que se dice y lo que se hace
- Capacidad de transmitir confianza, seguridad y apoyo al equipo
- Mantener motivado al equipo
- Comportamiento ético, honrado y que no oculte información
- Capacidad de diálogo, que razone y escuche a su equipo

Calidad laboral y las condiciones de trabajo: comunicación descendente operativa

- Conocimiento exacto de las funciones y de las responsabilidades

Reputación de la alta dirección: comunicación ascendente social

- Mostrarse accesible y cercano

Los valores éticos y profesionales: comunicación descendente estratégica, operativa y social.

- Transparencia en la información destinada a los empleados

Imagen exterior de la empresa: comunicación descendente estratégica, operativa y social.

- Tener una buena imagen entre los clientes y la sociedad.

Identificación con el proyecto empresarial: comunicación descendente estratégica.

- Comunicación del proyecto empresarial a los empleados.

3.6.3. Modelos de medición de la reputación interna

3.6.3.1. Merco personas (2000)⁶⁷

Objeto de medición: empresas en países como España, Colombia, Brasil, Argentina, Chile, Bolivia y Ecuador.

Metodología: Encuestas a empleados de las 100 empresas con mejor reputación corporativa, estudiantes, directivos de RRHH, y población general; y benchmarking a las políticas de gestión de personas entre las 100 empresas con mejor reputación.

Ejecuta: Villafañe y Asociados

VARIABLES DE MEDICIÓN: la calidad laboral, la marca empleador y la reputación interna.

3.6.3.2. Grace place to work (1980)⁶⁸

Objeto de medición: Empresas en 46 países alrededor del mundo.

⁶⁷ Ibíd. P. 97

⁶⁸ GREAT PLACE TO WORK (En línea). Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.co/gptw/historia.php> Recuperado el 7 de marzo de 2012

Metodología: Análisis y evaluación de las opiniones de los colaboradores y de la cultura corporativa.

Ejecuta: Great place to work institute

Variables de medición: el GPTW tiene dos variables de medición el Trust Index que es una encuesta de plantilla que identifica los niveles de confianza, orgullo, y compañerismo dentro de su entorno de trabajo; y el Culture Audit es una encuesta para el departamento de recursos humanos, que se utiliza para tener un mayor conocimiento de la cultura de la organización.

3.6.4. Modelo para gestionar la reputación interna (MORI)

Gestionar la reputación interna es, en términos de la obra de Villafañe⁶⁹, lograr la interjección entre cultura corporativa y el proyecto empresarial a través de un modelo conocido como el MORI que consta de cuatro etapas:

Análisis del gabinete: este análisis contiene a su vez tres etapas (reunión informativa del equipo directivo responsable de la reputación interna con el equipo de consultores; análisis de las políticas de reputación interna de la compañía; y la realización de un número reducido de entrevistas a miembros de la organización que puedan favorecer ciertas interpretaciones de la realidad corporativa).

Identificación de las variables de la reputación interna: son las variables por las que los empleados admiran a su empresa.

⁶⁹ VILLAFAÑE. Yo quiero trabajar aquí. Op. Cit. P. 57

Evaluación de la reputación interna: consiste en objetivar la importancia de cada variable de reputación interna entre los miembros de empresa y la tenencia de esa variable dentro de la organización; es decir esta etapa pretende medir la brecha o gap existente entre la importancia y la tenencia de una variable de reputación interna en la organización.

Análisis de correlación entre cultura y proyecto empresarial: aquí se recogen los rasgos de la realidad corporativa que expresan la correlación entre la cultura corporativa y su proyecto empresarial.

3.6.4.1. Qué se debe tener en cuenta para mejorar la reputación interna

A partir de un decálogo realizado por Justo Villafañe⁷⁰, se presentan aquí algunos factores a tener en cuenta al momento de estudiar y gestionar la reputación interna, entre ellos:

Considerar a los empleados como stakeholders decisivos: buscar la implicación de las personas que trabajan en la organización en el proyecto empresarial, identificando las metas comunes y utilizando al máximo el capital intelectual que se tiene a disposición.

La responsabilidad del CEO: sólo el primer ejecutivo puede responsabilizarse del balance reputacional de la compañía.

Evaluar la reputación interna de la compañía: implementar una metodología que permita conocer el diagnóstico reputacional desde la óptica de los empleados para descubrir zonas de mejora de la reputación.

⁷⁰Ibíd.80

No confundir calidad laboral con reputación interna: la reputación interna como se ha visto en este apartado, no se limita solo a medir la calidad laboral, se incluyen en este estudio aspectos tan importantes para los empleados como el trato que la compañía da a sus clientes o la empatía que existe entre el empleado y la empresa.

Ser referencia de admiración: lo que más buscan la gente en las organizaciones son personas a las que admirar que constituyan referencias capaces de orientar su propio comportamiento.

Iniciar un diálogo corporativo: un espacio en el que se propicien las condiciones y las estrategias concretas para implicar al personal en el proyecto empresarial.

La implicación sólo es posible si existen metas comunes: habrá distancia emocional si no existe tal convergencia, identificarlas es de gran relevancia para la reputación corporativa.

Comunicar eficazmente el proyecto empresarial: esta es la condición previa para su identificación con él; una difusión cercana y directa del mismo favorecerá su aceptación.

Orientar la gestión reputacional hacia las zonas de mejora: la zona de mejora es aquella en la que la convergencia es relativa y su optimización no exige cambios estratégicos profundos.

Ponerse de acuerdo con la gente para tener buena reputación: consiste en involucrar más a las personas en la visión, para llegar juntos al cumplimiento de la meta.

3.7.MEDIANA EMPRESA

Como se indicó al comienzo, este trabajo se centra en la mediana empresa como objeto de estudio, dado que, aunque ésta contribuye en gran medida a reducir la pobreza y la inequidad al convertirse en una alternativa real de generación de empleo e ingresos, son muy pocas las investigaciones que en el campo de la comunicación organizacional y la reputación interna se han adelantado en este estrato empresarial.

3.7.1. Definición

De acuerdo a la Ley 905 de 2004, existe una diferencia muy clara entre micro, pequeña y mediana empresa que se especifica en el artículo 2º de esta Ley:

Para todos los efectos, se entiende por micro, incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales, o de servicios, rural o urbana que responda a los (2) dos de los siguientes parámetros:

Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos trabajadores (200) o activos totales por valor entre cinco mil uno (5001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Pequeña empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos (501) y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos

Microempresa: Planta no superior a los diez (10) trabajadores, o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.⁷¹

3.7.2. Impacto de las pymes en la economía colombiana

⁷¹ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 50 del 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Bogotá 2004. P. 1-21

Tomando como referencia el texto *“La Comunicación en las Pymes: Conceptos Fundamentales, Métodos de Investigación y Planeación Estratégica”* de Ronald Arana Flórez, se presenta a continuación el impacto que dicho estrato empresarial genera sobre la economía del país.

Actualmente en Colombia existen 472.250 empresas MIPYMES, de las cuales 431 mil son micro empresas y 47 mil son pequeñas y medianas empresas, repartidas en diferentes sectores, siendo el mercado de servicios el de mayor presencia en el ámbito nacional, con un porcentaje del 37.3 %, y el de menos, el agrícola con un porcentaje del 7.2%. Se estima que las MIPYMES de la industria, el comercio y la de servicios generan 1.700.000 empleos, que equivalen al 48% del empleo de la industria y entre el 70 y el 75% del comercio y los servicios.⁷²

Como lo asegura Arana,⁷³ Colombia es un país colmado de PYMES que nacen en diferentes sectores, convirtiéndose en una palanca de desarrollo en la creación de la industria nacional, dejando de ser local o regional, para expandirse en todo el país.

La expansión a nivel internacional tímidamente se está convirtiendo en una opción de crecimiento para las pymes.

A pesar de esto (TLC) y de los problemas de financiación, poco a poco las PYMES se han extendido hacia diferentes sectores, como también, han traspasado fronteras creciendo empresarialmente. Hoy, el sector de las PYMES experimenta un crecimiento del 3,05 al 4,0% gracias a los 6.800 exportadores de las PYMES, y se ha duplicado, en sólo dos años, el número de empresas que acceden al mercado internacional.⁷⁴

3.7.3. Problemáticas de las pymes en Colombia

⁷²ARANA FLÓREZ, Ronald. *La Comunicación en las pymes: conceptos fundamentales, métodos de investigación y planeación estratégica*. Cali: Universidad de Santiago de Cali, 2009. Pág. 54

⁷³Ibíd. P. 58

⁷⁴Ibíd. P. 57

El documento CONPES 3484 de 2007⁷⁵ del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Departamento Nacional de Planeación, recoge valiosa información sobre la realidad de este estrato empresarial en Colombia y su impacto en la economía.

“Según el Censo General de 2005, la estructura empresarial colombiana está conformada principalmente por Microempresas y Pymes, las cuales en su conjunto son la principal fuente de empleo del país”⁷⁶

En los datos estadísticos que arroja este censo económico, Antioquia se consolida como el segundo departamento del país con una participación del 13.5% de concentración de mipymes en el país; el primer puesto lo ocupa Bogotá con un 22.8%.

Las pymes colombianas experimentan una suerte de problemáticas que influyen negativamente en su crecimiento y en la posibilidad de convertirse un estrato empresarial competitivo y productivo; según el CONPES 3484 estas son las principales causas:

Informalidad: Se estima que un porcentaje importante de ellas lleva a cabo prácticas empresariales informales debido a los altos costos de operar en la formalidad.

La baja capacidad de innovación: se debe a la baja inversión de las pymes en investigación y desarrollo, y por su débil relación con el Sistema Nacional de Innovación (SIN). Según la Encuesta de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la industria manufacturera, las pymes invirtieron en el 2004, en proporción a sus ventas, tres veces menos en investigación

⁷⁵ DOCUMENTO DEL CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICAS ECONÓMICA Y SOCIAL 3484 sobre política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas. Departamento Nacional de Planeación. 2007.

⁷⁶Ibíd. Pág. 1

y desarrollo en comparación con las grandes empresas; según datos de la Encuesta de Innovación y Desarrollo Tecnológico de la industria manufacturera 2004-2005.

El bajo uso de tecnologías de información y comunicación: De acuerdo a datos revelados por el Global Competition Index 2006-2007, los niveles de utilización y calidad de las tecnologías se mantienen bajos y el país aún se ubica por debajo de los promedios latinoamericanos. Este sector empresarial, según encuesta DANE 2003 del Modelo de Medición de TICS, muestra una baja utilización de los servicios de internet para tareas productivas, frente al uso generalizado de servicios de uso libre y correo electrónico. Así mismo, el desarrollo del comercio electrónico es incipiente, con una participación de 0.4% del total de Latinoamérica.

Limitado acceso al financiamiento adecuado: Aunque en el 2006 el crédito bancario representó el 33% de la estructura financiera de las pymes, éstas aún presentan dificultades de crédito a largo plazo y a fuentes alternativas de financiación.

Problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos: según el informe Fundes (organización que promueve e impulsa el desarrollo competitivo de las micro, pequeña y mediana empresa en América Latina), en 2003 la mayoría de las pymes no concibe el mercado externo como una oportunidad. Dentro de las restricciones para vender sus productos en el exterior se destacan los altos costos para exportar, la carencia de servicios logísticos y de infraestructura y el acceso limitado a información comercial.

Limitada participación en el mercado de la contratación pública: de acuerdo al CONPES 3484, aunque no se cuenta con estadísticas oficiales sobre la participación de las pymes en

el mercado de la contratación pública se estima que es baja, según Estudios del Proyecto de Contratación Pública (PRAP).

Otras problemáticas que se han detectado en el campo de las pymes son las expuestas por Arana y que tienen que ver, entre otras cosas con el TLC. Frente a este tema cita a Diego Fernando Ríos Coordinador de 18 pymes del sector de alimentos en Cali, quien asegura que:

Las PYMES tendrán mucha más competencia, y debido a esto, las exigencias del mercado serán más estrictas, donde los empresarios deben tener en cuenta, aspectos importantes como es el caso de las tecnologías, más personal para mayor producción, ahora también tienen que pensar en crear estrategias de mercadeo, con personal especializado.⁷⁷

Adicionalmente a esto, el autor advierte que quizá existan otros aspectos que el empresario pyme no reconoce como un problema y son los que tienen que ver con: dirección con visión a corto plazo, falta de atención a la calidad, tecnología de producción inadecuada, información de gestión insuficiente, productividad insuficiente, estructuras organizativas inadecuadas, escasos medios de financiamiento, recursos humanos poco calificados, poca atención a los mercados internacionales y estructuras financieras inadecuadas.

3.7.4. Comunicación en la mediana empresa

Con el propósito de lograr un acercamiento a las pymes para conocer su estado en términos de gestión de la comunicación interna, conviene exponer algunos apartes del texto de Ronald Arana Flórez⁷⁸ en el que se evidencian algunas conclusiones acerca de la escasa

⁷⁷ RÍOS, Diego Fernando. Citado por Arana Flórez, La Comunicación en las pymes. Pág. 57

⁷⁸ Ibíd. P.62

comuni3n entre el empresario pyme y la gesti3n integral de la comunicaci3n organizacional; pero sobre todo, la importancia de concebir este aspecto en el marco de la estrategia de la gesti3n empresarial para las pymes.

De acuerdo con la investigaci3n y el an3lisis adelantado por el autor es posible suponer que existen varias razones por las cuales las pymes a3n no tienen contemplado dentro de su estrategia empresarial el componente comunicacional:

- Escaso presupuesto
- Empirismo empresarial
- Desconocimiento de aspectos estrat3gicos
- Falta de inter3s en el tema
- Poca pr3ctica en la elaboraci3n de planes detallados de acci3n estrat3gica
- Falta de personal con conocimiento en el 3rea

En s3ntesis y de acuerdo a lo que plantea Arana:

Las empresas han tratado de cubrir sus necesidades de comunicaci3n a veces intuitivamente y otras con las fuentes “tradiccionales” sugeridas de las t3cnicas de marketing, relaciones p3blicas, publicidad y periodismo. Desde la perspectiva integralista que los tiempos indican y ante el convencimiento que desde una parte no se puede dominar el todo, nace la necesidad de contar con un gestor de comunicaci3n, con perfil de alta direcci3n estrat3gica que se desenvuelva desde una configuraci3n integrada, solucionando el todo comunicacional de la organizaci3n, comprendi3ndolo como algo mayor y distinto a una simple suma de las partes en dispersi3n.⁷⁹

La importancia de la comunicaci3n en la pyme para Arana:

⁷⁹Ibid. P.63

En estos momentos de cambio y de nuevos retos empresariales para las PYMES, la comunicación es una opción clave a tener en cuenta en las organizaciones, ya que es un elemento decisivo en la existencia de las mismas, y además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno.⁸⁰

Javier Guerrero opina que:

El uso de la comunicación debe ser en las organizaciones pymes un medio que los gerentes deben considerar a la hora de trazar planes de desarrollo organizacional; si las empresas no desarrollan elementos de comunicación a nivel interno, lógicamente los procesos no se van a dar como las empresas lo requieren, para poder enfrentar el reto que implica estar en un sector, es decir, si la comunicación no llega rápido de los jefes a los subalternos, o de una manera efectiva, las metas y los objetivos no se van a cumplir como estaban diseñados en la planeación.⁸¹(p. 59)

Finalmente Arana advierte que:

La comunicación organizacional influye en el desarrollo de los procesos administrativos que tiene toda empresa; esta variable estratégica si es bien utilizada con todos aquellos que integran la empresa, encarrila y contribuye a que las organizaciones nuevas y las que ya están constituidas tengan claridad en su hacer y decir, lo que en último contribuye al mejoramiento de su reputación.⁸²

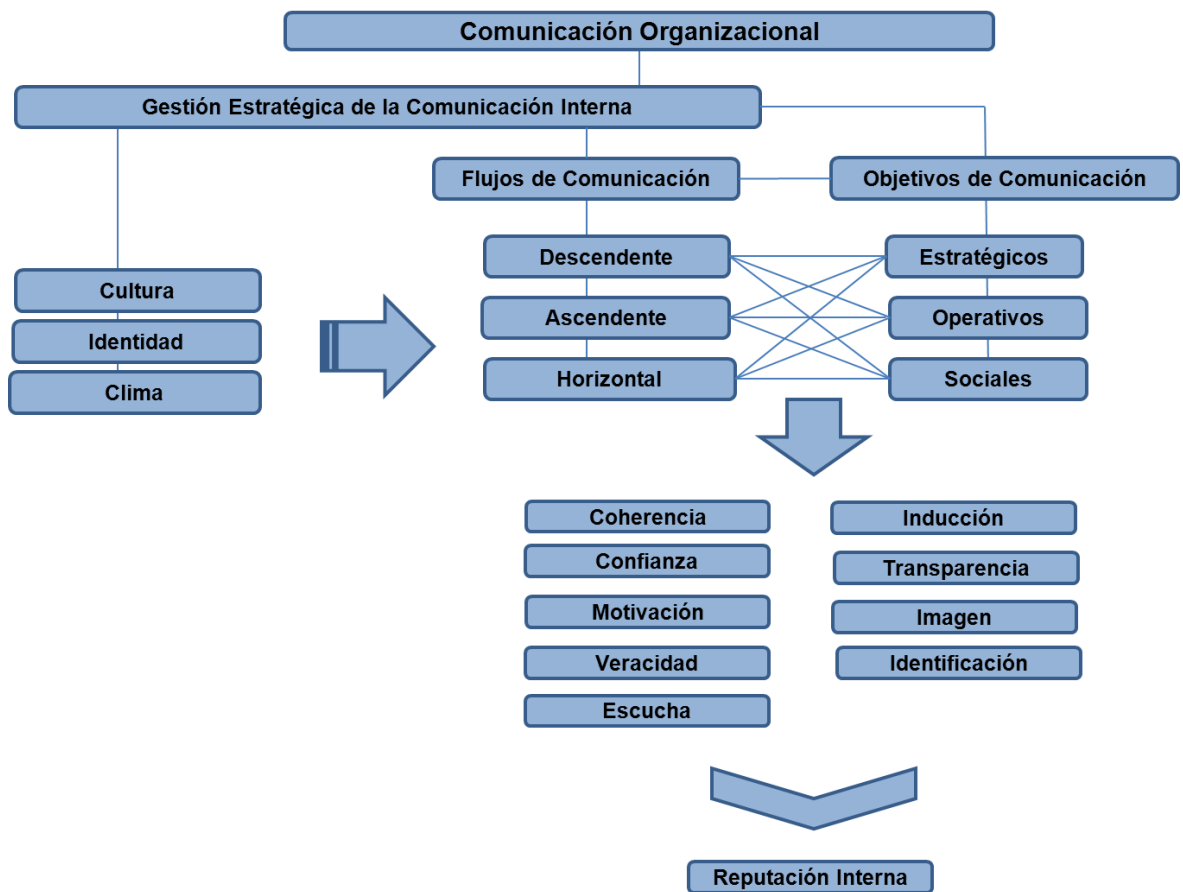
Para concluir con la exposición de los temas que componen el marco teórico este trabajo de investigación, conviene presentar un mapa conceptual que permite darle mayor concreción a la importancia de los ámbitos de la comunicación corporativa y cómo cada uno supone un eslabón en la cadena de valor de la organización.

⁸⁰Ibíd. Pág. 58

⁸¹ GUERRERO, Javier. Citado por Arana Flórez, La Comunicación en las pymes. P. 59

⁸²Ibíd. Pág. 59

FIGURA 6 MAPA CONCEPTUAL DEL MARCO TEÓRICO



Construcción de la autora del mapa conceptual de los elementos considerados en el marco teórico.

4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Empresas objeto de estudio

Para elegir los objetos de estudio o las empresas que sirvieran al desarrollo de esta investigación se definieron dos criterios específicos: el primero que las empresas pertenecieran al estrato empresarial *mediana empresa* y el segundo, que ambas trabajaran diferentes sectores económicos (industria y servicios).

Aunque no se determinó como criterio de selección, fue importante para efectos de la investigación, el interés que reflejaron cada una de las gerencias en participar, abrir sus puertas, entregar información y ser analizadas.

Así fue como se eligió a Impresos El Día, especialista en la producción de artes gráficas y Grupo Rapp, especialista en mercadeo relacional.

4.1.1. Empresa objeto de estudio 1: Impresos El Día

Impresos El Día es una sociedad limitada perteneciente a la Industria de la Comunicación Gráfica con 32 años de experiencia en el mercado nacional.

Su interés en innovar constantemente en la adquisición de tecnología de punta, le ha permitido brindar soluciones integrales en las artes gráficas y producir piezas publicitarias de alto nivel en todos los formatos.

Impresos El Día ofrece servicios de diseño, impresión y acabados, adicionalmente cuenta con una infraestructura logística para distribuir su producción.

Actualmente, la empresa se encuentra certificada bajo la norma ISO 9000 y la norma ISO 14001, además es la primera empresa gráfica colombiana certificada bajo la norma 12647 de calidad internacional, lo que le ha permitido extender sus servicios a otros países.

A continuación se amplía la información de la empresa a partir del direccionamiento estratégico de Impresos El Día.

Misión: somos una empresa del sector de la industria de la comunicación gráfica orientados a satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes en la producción de etiquetas y plegadizas, a través de procesos integrados y tecnificados y un sistema de calidad sostenible.

Somos promotores permanentes del desarrollo de nuestro equipo de colaboradores, alcanzando altos niveles de desempeño y mejoramiento de su calidad de vida.

Contribuimos socialmente en el desarrollo económico del país y en la preservación del medio ambiente.

Visión: Para el año 2014, estaremos ubicados en el grupo de las 30 empresas de la industria de la comunicación gráfica a nivel nacional, reconocidos por la constante innovación en nuestras principales líneas de etiquetas y plegadizas, elaborados dentro de los estándares de calidad y sostenibilidad ambiental y posicionados en los mercados de Centro y Suramérica.

Valores:

- Entendemos el compromiso como la capacidad de entrega y de persistencia en el logro de los objetivos establecidos; es la manifestación de la constancia y la iniciativa.
- La vocación de servicio como la disposición permanente de satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes.
- El respeto significa el predominio de un ambiente de aceptación de la diferencia, en donde no se agrede ni se invade la individualidad del otro, estableciendo límites de acuerdo a parámetros de sana convivencia.
- La honestidad es la confiabilidad, la responsabilidad, ética y transparencia en la realización de los negocios, del trabajo, de las relaciones y del cumplimiento de los compromisos establecidos.

Política integral de calidad: en Impresos El Día trabajamos permanentemente por garantizar la satisfacción de nuestros clientes, orientando todos los recursos hacia la competitividad, apertura de nuevos mercados, promoviendo el mejoramiento continuo y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de todos nuestros empleados. Prevenimos la contaminación y cumplimos con los requisitos legales aplicables.

Impresos El Día produce piezas gráficas para alrededor de 50 empresas entre los que están: Avon Colombia Ltda., Almacenes Éxito S.A., Bancolombia S.A, Colcerámica S.A., Compañía Colombiana de Tabaco S.A, Compañía Comercial Universal (Surtitodo), Compañía de Galletas Noel S.A. Confecciones Leonisa S.A.,Corpaul Planta Farmacéutica,

DDB Colombia, Fábrica de Licores de Antioquia, Imusa, Productos Familia Sancela S.A, entre otras.

En la actualidad Impresos El Día cuenta con una planta de 129 empleados, distribuidos en las diferentes áreas que componen la empresa; a continuación se describen brevemente cada una de ellas:

Gerencia general: se encarga de planear, dirigir, coordinar, y controlar las actividades de la organización en función de las políticas de producción, administración, finanzas y mercadeo para asegurar el logro de las metas a corto y largo plazo. De ella dependen las ocho direcciones de la empresa:

Dirección Financiera y Logística: se encarga de asegurar la efectividad de todas las funciones financieras y de sistemas de la compañía, tales como soporte y desarrollo de software, hardware, contabilidad, auditoría, control presupuestario, desembolsos, cobros, seguros, nóminas, finanzas y estadísticas, que se traduzcan en información clara y concisa para una acertada toma de decisiones y proyección de la compañía. Adicionalmente, se encarga de garantizar la existencia de un proceso logístico que asegure la oportunidad y eficiencia en las compras y despacho. El área financiera y logística cuenta con: contador, auxiliar contable, tesorero y auxiliar de cartera, jefe de logística, coordinador de compras, dos almacenistas, dos conductores, dos ayudantes de conducción, tres mensajeros y un auxiliar de facturación.

Dirección de Gestión Humana: garantiza la creación de herramientas que promuevan el desarrollo integral de los empleados, a través de la ejecución, coordinación y

administración de políticas y procedimientos para un ambiente de trabajo de calidad y mejoramiento continuo. Al área pertenecen cinco auxiliares de Gestión Humana.

Dirección de Pre-prensa: realiza la programación, dirección y control del proceso de pre-prensa e impresión digital garantizando las especificaciones técnicas y la entrega oportuna del producto. El área cuenta con nueve personas de apoyo.

Dirección de Producción: mediante la ejecución de los planes de producción lleva a la operación la impresión y el acabado de las piezas gráficas. A través de la ejecución efectiva de todos los procedimientos, optimiza los recursos de la planta. El área de producción cuenta con cuatro supervisores quienes a su vez coordinan el trabajo de los 70 operarios.

Dirección de Planeación: asegura que los requisitos o necesidades de los clientes se traduzcan en planes y cotizaciones que garanticen su satisfacción dentro de parámetros de eficiencia interna y oportunidad. El área cuenta con cuatro personas de apoyo.

Dirección Comercial: asegura los ingresos de la compañía a través de programas de venta, posicionando la imagen de la empresa ante el cliente. El área comercial cuenta con tres vendedores.

Dirección Ambiental y Calidad: garantiza el mantenimiento y sostenimiento del sistema de gestión de la calidad en la empresa, posibilitando el desarrollo de procedimientos efectivos para el control y mejora de la calidad en los procesos y productos. El área de ambiental y calidad cuenta con un auxiliar.

Dirección de Aseguramiento Técnico: garantiza la calidad de los materiales e insumos de la empresa, mediante la detección de posibles desviaciones, la corrección de fallas, prevención de riesgos, mejoramiento de la eficiencia y reducción de costos, satisfaciendo los requisitos de los clientes. El área de aseguramiento técnico cuenta con dos auxiliares de apoyo.

Actualmente Impresos El Día, cuenta con una plataforma de medios de comunicación interna indirectos y directos que se describen a continuación:

El boletín interno “La nota del Día”: no tiene una estructura definida, allí se abordan los temas de acuerdo a los sucesos más significativos del bimestre.

Carteleras: en la actualidad la empresa cuenta con cinco carteleras en las que se publican mensualmente las cartas de felicitación de los clientes, las fechas de los cumpleaños de los empleados, las calificaciones de los proveedores, información sobre salud ocupacional y publicidad.

Correo electrónico: Es un medio de comunicación exclusivo del área administrativa. Las áreas que envían información de interés general son Gestión Humana, Sistemas y la Gerencia quienes de acuerdo con sus necesidades de comunicación determinan las características del mensaje en función de la periodicidad, la forma, la intención y el tono.

Chat: es un aplicativo de internet que permite la comunicación de una manera ágil e inmediata entre los empleados, al igual que el correo electrónico es un medio exclusivo del área directiva y administrativa.

Buzón de sugerencias: en Impresos El Día existen tres (3) buzones de sugerencias, dos ubicados en la planta, y uno en la recepción de la empresa. Es un medio al que no se le ha dado buen uso, la empresa no ha sabido qué hacer con él y por tanto no se promueve.

El altoparlante: es un medio de comunicación de gran alcance auditivo, llega a todas las áreas de la empresa. Por este se transmite información que requiere inmediatez. Los mensajes más frecuentes son: solicitud de personas, información sobre actividades, información sobre turnos. El uso de este medio es irregular, se hace cada que hay una necesidad de esta naturaleza. Los mensajes los emite quien se disponga voluntariamente para hacerlo.

Página Web: es un medio de comunicación orientado al cliente externo, los contenidos están enfocados a dar a conocer los servicios que ofrece la empresa. No existe allí información sobre el acontecer institucional que obligue a que la página sea actualizada con regularidad.

Reuniones gerenciales: son un espacio de comunicación directa entre el gerente y los ocho directivos de la organización. Tienen como finalidad socializar los avances y novedades del periodo, se dan directrices y se evalúa el nivel de logros obtenidos. Se realiza una vez cada 15 días.

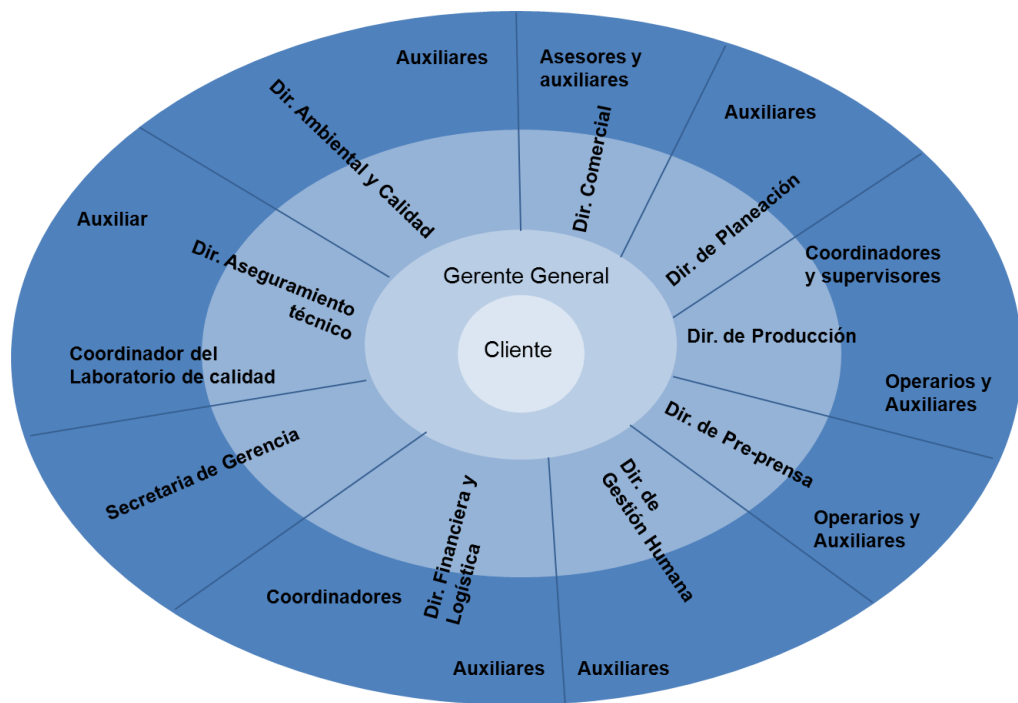
Reuniones de grupo primario: son lideradas por los jefes directos, quienes convocan regularmente a su grupo de colaboradores inmediatos con el fin de interactuar y analizar el desarrollo de los procesos productivos. Se realiza una vez cada semana.

Reuniones uno a uno con el gerente: se trata de una conversación informal con el gerente para fortalecer el vínculo con los empleados. El objetivo es entablar un diálogo con cualquiera de los empleados, en el que se comparten no sólo las experiencias en el campo laboral sino que abordan temas personales.

Reuniones de Comité: en la empresa existen actualmente dos comités, el COOPASO y la Brigada. Ambos grupos tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores a través de políticas de seguridad. Se realiza una vez al mes.

La estructura organizacional de Impresos El Día se describe de la siguiente manera:

FIGURA 7 ORGANIGRAMA DE IMPRESOS EL DÍA



4.1.2. Empresa objeto de estudio 2: Grupo Rapp

Grupo Rapp S.A, es una agencia que diseña estrategias comerciales enfocadas a crear experiencias relacionales entre las marcas y sus clientes. La empresa es experta en el desarrollo de soluciones para medios off line y on line para generar cambios en el comportamiento de los consumidores.

La compañía inició labores en el año de 1993 con socios locales y durante 10 años operó bajo la marca VS Direct, sólo en la ciudad de Medellín. En el año 2002 se liquida y los socios compran un porcentaje a la Multinacional DDB Colombia de origen estadounidense quien tiene la representación de Grupo Rapp en Colombia.

A continuación se amplía la información de la empresa a partir del direccionamiento estratégico de Grupo Rapp.

Misión: Somos una agencia de marketing especializada en relacionamiento, basado en el conocimiento data céntrico, cuantitativo y cualitativo.

Visión: Ser los expertos No 1 en reputación de marca basada en experiencias relacionales, interviniendo todos los puntos de contacto con el cliente.

Pilares fundamentales:

Todo lo que hacemos le apunta a fortalecer el ciclo de vida de la relación de las empresas con sus clientes.

- Nuestro punto de partida y de llegada está en la data.
- Nuestro ADN es relacional

- Tenemos tres activos fundamentales: las personas, las bases de datos y la tecnología.

El portafolio de Grupo Rapp está integrado por los siguientes servicios:

Marketing Relacional: diseño de estrategias que permiten determinar el tipo de relación que deben establecer las marcas con sus clientes.

Marketing Co-branding (Multisponsor): que consiste en el manejo de las alianzas entre marcas para potenciar su valor, conseguir los objetivos de mercadeo, lograr una notoriedad conjunta y/o reforzar posicionamiento.

Telemarketing: servicio de actualización de bases de datos, evaluación del índice de satisfacción, confirmación de asistencia a eventos, programas de fidelización y encuestas telefónicas.

On data: desarrollo tecnológico para la administración de bases de datos.

Entre los clientes más representativos del Grupo Rapp se encuentran: Argos, Protección, Sura, Zenú, Grupo GCO (Chevignon, Americanino, Nafnaf, Esprit, Rifle, Chillibean, G-starraw), Sura EPS, Sura ARP, Grupo Familia: (TENA, Institucional, Papeles, Nosotras y Pequeñín) y MUMA (Grupo Mundial), entre otros.

En la actualidad Grupo Rapp cuenta con una planta de 59 empleados, distribuidos en las cuatro gerencias que componen la empresa, a continuación se describen brevemente cada una de ellas:

Gerencia General: lidera la administración de la compañía, le reportan la gerencia comercial, operativa y estratégica, y el área de soporte administrativo, financiero y de servicios básicos.

Gerencia estratégica: integrada por el equipo de investigación, desarrollo e innovación; compuesto por tres personas, es el área encargada de construir las propuestas de mercadeo relacional de cada cliente o marca.

Gerencia comercial: con el apoyo de 15 ejecutivos comerciales, es la gerencia encargada de manejar la relación con los clientes actuales y de obtener nuevos negocios para la compañía.

Gerencia operativa: el equipo de tecnología, comunicación y experiencias y, logística y operación conforman un grupo de 29 personas, que se encarga de ejecutar las propuestas aprobadas por los clientes.

Soporte administrativo, financiero y de servicios básicos: con un equipo de 12 personas, se encarga de administrar los recursos para generar un rendimiento rentable a la compañía.

Actualmente Grupo Rapp, cuenta con una plataforma de medios de comunicación interna indirectos y directos que se describen a continuación:

Intranet: es un medio electrónico que la empresa utiliza para compartir experiencias con sus empleados. Allí se publican artículos de interés general, contenidos de cultura organizacional, casos de mercadeo relacional, campañas exitosas.

Correo electrónico: es el medio más usado por la compañía, a través de él se adelantan

asuntos de comunicación estratégica, operativa y social como felicitaciones a las personas cuando obtienen logros destacados, presupuestos y cifras esperadas dentro de un periodo determinado, anuncio de cierre de facturación, convocatoria para eventos, reuniones o capacitaciones. También se constituye como una herramienta útil para la comunicación entre los empleados, para compartir contenidos de interés para el trabajo.

Todos los empleados tienen acceso a ambos medios.

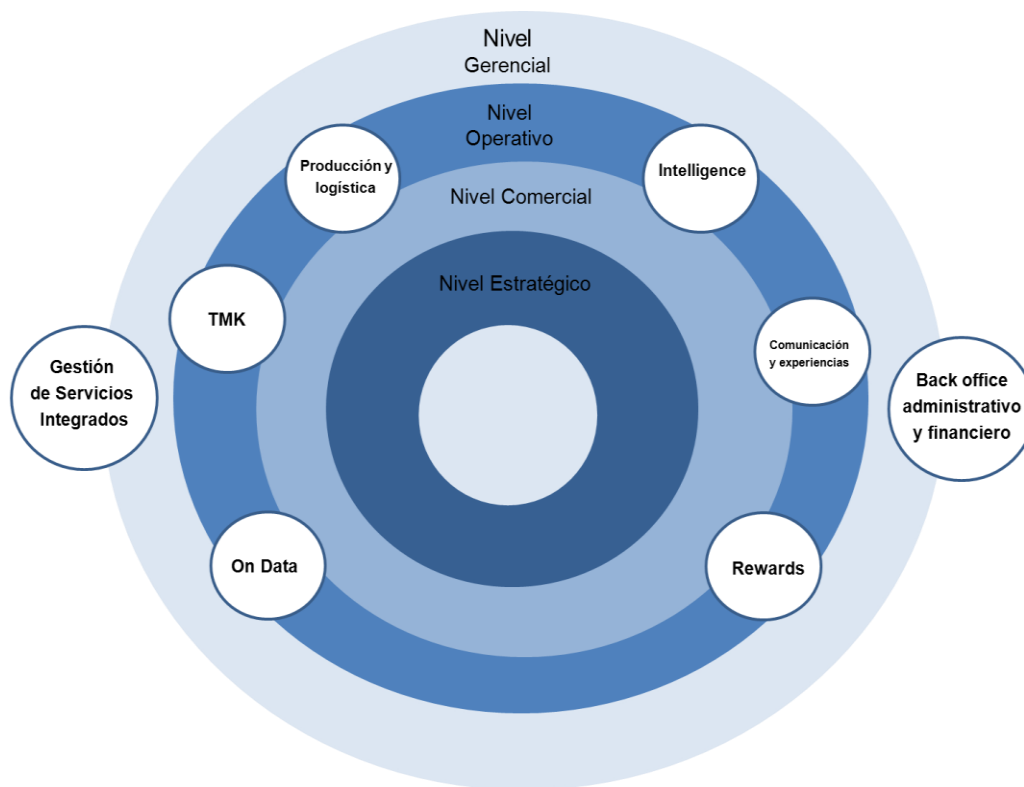
Reuniones generales: son los espacios destinados al fortalecimiento de los vínculos comunicacionales entre la Gerencia General de Grupo Rapp y el personal. Entre sus objetivos se encuentran comunicar las directrices del año que comienza, informar las metas y proyectos propuestos.

Reuniones gerenciales: es un espacio de comunicación con el *staff* directivo para analizar cómo está la situación de la compañía, si hay un problema puntual, tomar decisiones o realizar cambios. Se realiza una vez al mes.

Reuniones de grupo primario: son espacios de comunicación entre el jefe directo y el grupo de colaboradores inmediatos en los que se discuten los temas más relevantes del mes, se toman decisiones y se discuten metas y proyectos.

La estructura organizativa de esta empresa se describe a continuación:

FIGURA 8 ORGANIGRAMA DEL GRUPO RAPP



4.2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

4.2.1. Construcción y modelo de la entrevista

El diseño de la entrevista semiestructurada se elaboró con el objetivo de conocer con mayor profundidad las realidades y los conceptos del personal directivo de ambas empresas con relación al tema de investigación. Ésta se compone de 20 preguntas iniciales que indagan sobre los siguientes asuntos: la comunicación interna en la empresa, la relación de los mandos medios, la calidad laboral y las condiciones de trabajo, la reputación de la alta dirección, los valores éticos y profesionales, la imagen exterior de la empresa y el proyecto empresarial.

Estas 20 preguntas recogen las variables enunciadas en la matriz conceptual de la página 33

4.2.2. Trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló en ambas empresas entre los meses de junio y julio de 2012.

La realización de las cuatro entrevistas en Impresos El Día se adelantó en dos días, cada una de ellas tuvo una duración entre 60 y 90 minutos.

En el caso de Grupo Rapp, la realización de las dos entrevistas se llevó a cabo en un día, cada una de ellas tuvo una duración entre 45 y 60 minutos.

Modelo de la entrevista semiestructurada: ver anexo N°1

4.2.2.1. Hallazgos de la investigación cualitativa de Impresos El Día.

Transcripción de las entrevistas a las directivas de Impresos El Día: ver anexos N° 3,4,5 y 6 en CD.

Metodología de análisis cualitativo para Impresos El Día: ver anexo 3

A continuación se introducen los hallazgos de Impresos El Día con relación a cada uno de los aspectos tenidos en cuenta en la investigación cualitativa.

- ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación interna en su empresa?

Para todas las personas entrevistadas la comunicación es muy importante: mientras que la gerencia opina que sirve para formalizar la información transmitida, gestión humana considera que es útil para dar direccionamiento al negocio. Producción opina que facilita el

proceso productivo y calidad considera que la buena comunicación permite hacer las cosas con mayor agilidad.

- ¿Qué espacios, medios o canales de información y comunicación tiene la empresa?

Para la gerencia existen como medios o canales de información y comunicación, los correos, las carteleras y las reuniones. Por su parte gestión humana considera que los canales son el correo, el chat, el boletín interno, las carteleras y el altavoz. Producción opina que los canales son los correos, las órdenes de producción, el boletín interno y las reuniones; mientras que calidad considera que los canales son el boletín, las reuniones y las NCI.

- ¿Considera que esos espacios, medios o canales son suficientes para que los empleados reciban la información que necesitan y establezcan un diálogo y se comuniquen con la empresa? ¿Por qué?

Ni para la gerencia ni la dirección de gestión humana los espacios, medios o canales para la comunicación de la empresa son suficientes, porque consideran que los que existen no son efectivos, existen falencias en la entrega de la información. La dirección de producción opina que se puede mejorar, y para ello hay que involucrar más a los empleados y mantenerlos informados. Por su parte la dirección de calidad piensa que los canales que existen no son efectivos, porque se ha hecho un uso inadecuado de ellos, sobre todo cuando se trata de bajar la información a través de la comunicación cara a cara.

- ¿Qué impacto tiene la gestión de la comunicación interna en el logro de los objetivos y metas de la organización?

Para la gerencia la importancia de la comunicación interna se expresa en mejores formas de transmitir la información para sacar adelante una producción y evitar pérdidas económicas representativas.

Por su parte la dirección de gestión humana considera que la gestión de la comunicación interna debería servir para que la gerencia promueva los objetivos organizacionales, difundir la toma de decisiones y cohesionar al personal.

La dirección de calidad advierte que la comunicación permite alinear y orientar al personal para que todos vayan para un mismo lado; por su parte calidad asegura que la buena comunicación garantiza que todo salga bien.

- ¿Cómo evalúa la comunicación interna que existe en la empresa?

Para la Gerencia, la comunicación interna es un asunto por mejorar, hace falta asertividad y escucha. Por su parte la dirección de gestión humana opina que aunque por ser una empresa mediana, es posible que la comunicación con la gerencia o con cualquiera de los miembros, sea directa, pero que el status familiar de la empresa impide que la comunicación se produzca de forma espontánea y sin herir susceptibilidades.

Para la dirección de producción, la calidad de la comunicación está asociada a un asunto de producción, en función de las desviaciones o no conformidades internas; esta calidad fluctúa de acuerdo a los resultados arrojados por un sistema. Para la dirección de calidad la comunicación interna es un asunto por mejorar.

- ¿Cree que su empresa tiene barreras o debilidades en su comunicación interna?, ¿cuáles creería que son las más fuertes?

La gerencia opina que las principales barreras de la comunicación tienen que ver con la entrega de información incorrecta, la mala lectura de una orden y la falta de atención y escucha del empleado. Por su parte, la dirección de gestión humana considera que la accesibilidad del personal operativo al gerente, permite que los conductos regulares se salten, que se propicien rumores y se distorsione la información. Para la dirección de producción la mayor barrera de comunicación es la falta de concentración y de atención ante una orden de producción; mientras que para la dirección de calidad, las barreras de comunicación tienen que ver con la entrega de información imprecisa y a los destinatarios equivocados.

- ¿Qué aspectos considera que contribuyen a generar un buen clima organizacional?

Con relación a los aspectos que contribuyen a un buen clima organizacional, la gerencia de Impresos El Día opina que son la motivación, el respeto y escuchar a las personas, promover el liderazgo y recompensar a los empleados; pero para gestión humana el clima organizacional se fundamenta sobre la equidad en el trato y en el salario. Por su parte la dirección de producción opina que mientras el empleado tenga bienestar laboral, buena seguridad industrial, un puesto de trabajo, incentivos y reconocimientos, existe buen clima. Para la dirección de calidad el buen clima parte del reconocimiento, la solidaridad con el otro y la buena comunicación.

- ¿Quién lidera la comunicación interna de la empresa?

Para la gerencia y la dirección de gestión humana, el líder de comunicación interna es gestión humana; para la dirección de producción es la gerencia, la gestión de calidad y la dirección de gestión humana. Para la dirección de calidad es la gerencia, la dirección de gestión humana, financiera y calidad.

- ¿Qué información debe recibir un empleado en la empresa?

La gerencia opina que la información que debe recibir un empleado de Impresos El Día es: los valores, las políticas, los procedimientos, los resultados, darles la bienvenida, los cumpleaños, las inversiones y las capacitaciones.

Gestión humana advierte que debe ser lo que se entrega en el proceso de inducción: la misión, la visión, el plan de entrenamiento, procedimientos e instructivos, políticas, manuales, normas, información sobre el salario y los conductos regulares.

Por su parte, para la dirección de producción, la información que debe recibir el empleado tiene que ver con la orden de producción; mientras que para calidad es el direccionamiento estratégico, el entrenamiento del cargo, las instrucciones, evaluaciones de desempeño, resultados y adquisiciones.

- ¿Si pudiera mejorar la comunicación interna de la empresa, qué aspectos tendría en cuenta?

Para mejorar la comunicación interna en Impresos El Día, la gerencia opina que trataría de seleccionar el personal teniendo en cuenta las competencias comunicativas, también mejorar el tono con que se dirige a sus empleados, tener mayor orientación en el tema y

cambiar el enfoque que hasta el momento tiene gestión humana, que haya más estrategias y actividades enfocadas a mejorar la comunicación directa y de los medios.

Para gestión humana se trata de que a las personas se les dé mayor empoderamiento, autonomía y claridad para desarrollar los procesos y los procedimientos.

La visión del área de producción con respecto a mejorar la comunicación tiene que ver con realizar una adecuada programación de las actividades operativas de la planta por parte de los supervisores.

Por su parte, la dirección de calidad manifiesta que se debe identificar un líder, mejorar los medios y la comunicación descendente.

- ¿Qué entiende por reputación interna?

Para la gerencia y gestión humana, la reputación interna tiene que ver con el amor de los empleados por la empresa; para la dirección de producción y de calidad tiene que ver con lo que la gente piensa de la empresa.

- ¿Qué importancia tiene para usted la reputación interna en su empresa?

En la opinión de la gerencia, la reputación interna es importante porque permite tener gente aliada, comprometida; mientras que en la opinión de la dirección de gestión humana es importante porque propende por el bienestar, buena comunicación con los jefes y salarios justos. La dirección de producción manifiesta que cuando hay buena reputación interna los empleados no se quieren ir, hay menor rotación de personal. Para calidad es importante porque la buena imagen interna se refleja en la imagen externa.

- ¿Es importante para el logro de los objetivos de la empresa la buena reputación que los empleados tengan de ella? ¿Por qué?

Para la gerencia es importante porque genera mayor compromiso con la labor, y mayor sentido de pertenencia; para la dirección de gestión humana porque esa imagen que los empleados tenga de la empresa se puede ver reflejada de manera positiva afuera. La dirección de producción considera que la buena reputación motiva a los empleados para cumplir las metas del día a día; calidad simplemente considera que la buena reputación influye directamente en el logro de los objetivos.

- ¿Cómo contribuye la comunicación para que los empleados tenga una buena reputación de la empresa?

Desde el punto de vista de la gerencia, la comunicación contribuye porque es la que facilita que haya un buen manejo a la imagen de la empresa, se haga publicidad y mercadeo interno para que los empleados se enamoren de ella. La dirección de gestión humana, advierte que la comunicación que contribuye a la buena reputación interna, está en manos de la gerencia quien debe procurar la comunicación de objetivos claros. Por su parte la dirección de producción opina que la comunicación contribuye a la reputación, porque genera claridad para hacer las cosas. La dirección de calidad por tanto piensa que contribuye con la entrega de información oportuna, clara y útil.

- ¿Cuáles considera que son los elementos que contribuyen a la buena reputación interna?

Para la gerencia los elementos que contribuyen a la buena reputación interna son el respeto, el buen trato y el bienestar; para la dirección de gestión humana son las condiciones higiénicas, la dotación, la información, el salario y un buen clima. Por su parte la dirección de producción opina que son las buenas herramientas de trabajo, claridad y liderazgo; mientras que la dirección de calidad opina que es la disciplina para realizar las funciones, la coherencia como jefes, la honestidad para con los empleados y la retribución por sus aportes.

- ¿Cómo directivo (a) cuál creería usted que es su contribución a la buena reputación interna?

La gerencia opina al respecto que su contribución es dar un buen trato al empleado y desarrollar actividades de bienestar, entregar información a través del boletín. Gestión humana opina que su aporte es dejar de inmiscuirse en asuntos de otras áreas que no le competen, siendo muy discreta para no generar conflictos. La dirección de producción considera que siendo cumplido con los empleados en lo que se les promete, ser claro con la comunicación y escuchar. Por su parte la dirección de calidad advierte que contribuye a la buena reputación interna dando información clara y ejemplo.

- ¿Considera que los valores éticos y profesionales que promueve la empresa contribuyen a la buena reputación interna?

La gerencia considera que los valores hacen parte de un discurso interiorizado, es el horizonte de la organización; gestión humana opina que los valores están interiorizados, la vocación de servicio se percibe en el clima cuando la gente llega a la empresa. La dirección

de producción considera que entre más se vivan los valores en la empresa, más liderazgo habrá, más eficiencia, más producción y más fuente de empleo. La dirección de calidad menciona que los valores de la empresa son el respeto, la creatividad, la honestidad y el compromiso.

- ¿Qué tanto cree usted que pesa la imagen externa de la organización en la reputación interna de la empresa?

La gerencia considera que mucho, porque Impresos El Día, a diferencia de otras empresas del sector, se preocupa por el bienestar del empleado. Para gestión humana también es un aspecto importante porque lo que se hace al interior de la empresa se refleja afuera y esto es un efecto de doble sentido. Para la dirección de calidad es claro que Impresos El Día se diferencia de las demás empresas del sector en las oportunidades de capacitación que les ofrecen a sus empleados. Para la dirección de calidad, no existe una relación tan clara entre una cosa y la otra, se tendrían que consolidar opiniones.

- ¿Cómo cree usted que los empleados logran identificarse con el proyecto empresarial y esto como le aporta a la reputación interna?

Para la gerencia, los empleados se identifican con el proyecto empresarial, en la medida en que se les haga sentir que todos van por un mismo camino, y que es una construcción colectiva. Para la dirección de gestión humana es muy complicado que suceda porque la empresa se encuentra en proceso de cambio, las directrices hacia dónde va el negocio han cambiado con regularidad lo que no permite que esto suceda. Para la dirección de producción es un asunto de bajar el mensaje estratégico, a lo operativo, es escuchar y

dialogar con el operario. Para la dirección de calidad consiste en que los empleados conozcan el direccionamiento estratégico de la organización.

4.2.2.2. Análisis de los hallazgos de la información cualitativa de Impresos El Día.

- Existe en el nivel directivo de Impresos El Día una mirada diferente con relación a la importancia de la comunicación; dicha mirada está directamente relacionada con el propósito que cada una de las áreas tiene en la organización. El concepto que tiene la gerencia y la dirección de gestión humana con relación a la importancia de la comunicación no es compartido.
- Para el nivel directivo, es confusa la plataforma de medios directos e indirectos; la falta de coherencia indica que el diseño de dicha plataforma mediática no obedece a una estrategia de comunicación de la organización, donde se identifique plenamente qué objetivo cumple cada uno en términos de comunicación.
- Ninguno de los directivos entrevistados, expresa estar satisfecho con la suficiencia de los medios o canales de comunicación que existe en la empresa; lo que puede obedecer a la falta de una orientación sobre el uso, las potencialidades y objetivos de cada uno.
- Con relación al impacto de la comunicación interna, la Gerencia considera que es un proceso que contribuye a logro de los objetivos organizacionales en términos de efectividad en la producción. No existe en el nivel directivo una opinión que integre la mirada estratégica, operativa y social de la gestión de la comunicación.
- Al igual que ocurre con los medios, ningún directivo expresa estar satisfecho con la comunicación interna de la empresa; pero más preocupante que eso, es que la visión

sesgada de la importancia de la gestión de la comunicación interna, produce una visión sesgada de las problemáticas que se presentan; lo que quiere decir que por lo menos desde el nivel directivo, en términos de comunicación, todos están mirando para lados distintos.

- Tanto la gerencia como la dirección de producción reconocen como principales barreras de comunicación desde una mirada muy operativa, todas aquellas acciones que afecten la producción. Para gestión humana y calidad, la preocupación está más enfocada a la distorsión de la información, ambas hablan de elección de destinatarios equivocados.
- El nivel directivo manifiesta con mayor coherencia que los aspectos que contribuyen a un buen clima organizacional, tienen que ver con el reconocimiento y los incentivos. Otros aspectos a los que hacen referencia son la buena comunicación, la escucha, la motivación y el liderazgo.
- En el nivel directivo existe una confusión sobre quién lidera la comunicación en Impresos El Día, aunque para la gerencia y gestión humana está claro, para las otras dos direcciones no lo está.
- Con relación a la información que debe recibir un empleado, aunque el nivel directivo menciona aspectos que tienen que ver con la comunicación estratégica, operativa y social, existen aspectos relevantes que unos mencionan y otros pasan por alto. Es preocupante por ejemplo que para la dirección de producción, la información que debe recibir el empleado tenga que ver con la orden de producción

únicamente y que para ninguno sea importante hablar sobre los canales directos e indirectos que tiene la empresa para que el empleado reciba la información.

- Cuando al nivel directivo se le cuestiona acerca de lo que propone para mejorar la comunicación interna, nuevamente se observa que existe una falta de coherencia sobre la visión de la comunicación interna y su importancia en la organización. Teniendo en cuenta que el liderazgo está en manos de gestión humana, es preocupante ver cómo las opiniones entre ésta y la gerencia, no se corresponden. Otro aspecto que es importante rescatar es que de los cuatro directivos, sólo calidad habla de la importancia de identificar un líder y de que los medios se ajusten a las necesidades de la empresa. La mirada de producción, desde su hacer, sigue siendo muy operativa.
- Para el nivel directivo, la reputación interna tiene que ver con un sentimiento y una percepción del empleado frente a la empresa.
- El nivel directivo tiene conceptos diferentes sobre la importancia de la reputación interna para la empresa, aunque todos los aspectos que se abordan desde sus perspectivas, tienen que ver con la gestión de la misma.
- Para el nivel directivo de Impresos El Día, la reputación interna es un aspecto que favorece el sentido de pertenencia, la imagen externa y la motivación.
- Si se tiene en cuenta que la gestión de la comunicación interna está en manos de gestión humana, según la gerencia, es preocupante la diferencia de opiniones entre ambas con respecto al tema de la comunicación y la reputación interna; mientras uno piensa que la comunicación debe hacer enamorar a los empleados a través de

mercadeo interno y publicidad, la dirección de gestión humana considera que la responsabilidad es de la gerencia a través de la comunicación de objetivos claros.

- Cuando se le pregunta al nivel directivo sobre los elementos que contribuyen a la reputación interna, nuevamente existe una diversidad de conceptos; sin embargo se comparten aspectos como: el buen trato, buenas condiciones de trabajo, la información clara, y la retribución.
- Como aspecto importante a considerar, cuando se les pregunta a los directivos de Impresos El Día sobre la forma de contribuir a la reputación interna, es positivo escuchar que lo hacen a través de aspectos como: ser claro con la comunicación y escuchar, y dar ejemplo. Sin embargo, se evidencia nuevamente el divorcio entre lo que opina la gerencia y la dirección de gestión humana, quien reduce su contribución a lo que puede hacer como individuo, no como profesional que interviene en procesos transversales tan sustanciales como la gestión humana y la comunicación interna, como lo considera la misma gerencia.
- Aunque el nivel directivo conoce los valores y menciona su importancia para compañía, es claro ver cómo para cada uno es difícil asociarlos con los aspectos que para ellos, en las preguntas anteriores, tenían que ver con la reputación interna.
- La relación que hace el nivel directivo entre un aspecto la reputación interna y la imagen externa es que la imagen externa es un asunto que influye en la reputación interna porque el bienestar que ofrece Impresos El Día a los empleados, es un punto de diferenciación importante en el sector gráfico.

- En general, lo que piensa el nivel directivo con respecto a cómo lograr que los empleados se identifiquen con el proyecto empresarial, tiene que ver con la comunicación estratégica a toda la compañía. Deja mucho que pensar que quien lidera la comunicación interna de la organización vea el cambio como un obstáculo para que eso suceda.

4.2.2.3. Conclusiones de la información cualitativa en Impresos El Día

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación cualitativa, en la que se indagó a cuatro directivos de Impresos El Día sobre aspectos de la comunicación y la reputación interna, se produce la siguiente conclusión:

Aunque el nivel directivo de Impresos El Día le otorga importancia a la comunicación, esta se encuentra sujeta a la contribución que hace al logro de los objetivos empresariales en términos de producción; lo que quiere decir que la preocupación por la comunicación operativa, prima sobre la estratégica y la social.

A pesar de los tímidos esfuerzos que la empresa ha hecho para que la comunicación interna funcione, sigue siendo un aspecto más al que no se le presta suficiente atención. El hecho de que la comunicación no se gestione como un proceso estratégico en Impresos El Día, se evidencia en situaciones como:

- La falta de coherencia entre el nivel directivo para identificar los medios y canales de comunicación y la información que se le debe entregar al empleado.

- El bajo reconocimiento que tiene el líder de comunicación interna, la visión reducida que tiene éste al respecto de la comunicación y la brecha que existe entre la opinión de la gerencia y el líder de comunicación.
- La poca satisfacción que dicen tener frente a los medios o canales que existen en la empresa y frente a la comunicación misma.

Las asociaciones que hace el nivel directivo entre la comunicación y la reputación interna es coherente con la teoría; entre los aspectos que se mencionan están: el bienestar laboral, la buena comunicación con los jefes, la imagen externa y la motivación. En este aspecto es importante destacar la asociación que hace la gerencia cuando advierte que la comunicación incide en la reputación en la medida en que ésta sea capaz de plantear actividades de mercadeo interno para que la gente de enamore de la empresa.

Lo que quiere decir que el nivel directivo, de cierta manera, reconoce los aspectos, la importancia de la reputación interna y la incidencia de la comunicación en este sentido, sin embargo; la falta de gestión estratégica de la comunicación hace que su incidencia sobre este aspecto pueda ser baja.

Para finalizar, otro aspecto importante que se destaca, es que la mirada que ofrece el nivel directivo frente a los aspectos sobre los cuales se indaga en esta investigación, no es transversal a toda la organización, las respuestas se reducen a la relación que cada uno tiene con el área para la cual trabaja, lo que permite inferir que es poco probable que el tema de comunicación interna sea un asunto que se piense en las mesas de trabajo, se discuta, se construya y se replantee.

4.2.2.4. Hallazgos de la investigación cualitativa de Grupo Rapp.

Transcripción de las entrevistas a las directivas de Impresos El Día: ver anexos N° 7 y 8 en CD.

Se definen entonces las categorías genéricas como las palabras clave de esta investigación: comunicación y reputación interna; los segmentos corresponden a los temas centrales de las preguntas diseñadas en el cuestionario, y los códigos son las asociaciones que hace el entrevistado, a través de palabras clave, entre las categorías genéricas y el segmento.

Metodología de análisis cualitativo para Grupo Rapp: ver anexo 4

- ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación interna en su empresa?

La gerencia de Grupo Rapp reconoce que es vital, pero dice abiertamente que tiene falencias de comunicación interna en la empresa, específicamente en la comunicación horizontal o entre áreas. Por su parte la gerente operativa advierte que la importancia de la comunicación radica en que permite que los procesos fluyan.

- ¿Qué espacios, medios o canales de información y comunicación tiene la empresa?

Para la gerencia general los medios o canales de información de Grupo Rapp son la intranet, las reuniones gerenciales y las reuniones que cada área realiza; para la gerencia operativa son el correo electrónico, la intranet, las reuniones, la comunicación que se gesta en los pasillos y la información que se entrega por papelitos.

- ¿Considera que esos espacios, medios o canales son suficientes para que los empleados reciban la información que necesitan y establezcan un diálogo y se comuniquen con la empresa? ¿Por qué?

Para ambas gerencias los medios y canales con los que cuenta Grupo Rapp son suficientes; pero ambas gerencias reconocen que se necesita de una gestión más permanente y con mayor disciplina.

- ¿Qué impacto tiene la gestión de la comunicación interna en el logro de los objetivos y metas de la organización?

Para las gerencias general y operativa, la comunicación interna impacta en el logro de los objetivos, en la medida en que permite dar orientaciones al personal sobre lo que quiere el cliente y así mismo poder obtener un producto acorde con las necesidades.

- ¿Cómo evalúa la comunicación interna que existe en la empresa?

Para la gerencia general, la comunicación interna es un asunto por mejorar, para la gerencia operativa, la comunicación es buena si se ajustan detalles, específicamente la permanencia y el hábito de hacerlo.

- ¿Cree que su empresa tiene barreras o debilidades en su comunicación interna?, ¿cuáles creería que son las más fuertes?

En el caso de la gerencia general, la principal barrera de la comunicación es la actitud de las personas que no hacen consciente la importancia de comunicarse mejor con su equipo para resolver problemas o inquietudes. Para la gerencia operativa las principales barreras de la

comunicación están en la falta de tiempo de algunas personas que son vitales en la empresa, la saturación de tareas y el desorden de los clientes externos.

- ¿Qué aspectos considera que contribuyen a generar un buen clima organizacional?

Entre los aspectos que la gerencia considera que contribuyen a generar un buen clima organizacional están la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo; para la gerencia operativa es importante la definición de roles y la comunicación directa de la misión y la visión, dónde está y para dónde va la empresa.

- ¿Quién lidera la comunicación interna de la empresa?

Ambas gerencias coinciden en asegurar que no existe un líder de comunicación en la empresa. Sin embargo, la gerencia general indica que existe en el área administrativa que a su vez se encarga de recursos humanos, una persona que lidera las actividades sociales de la empresa como los cumpleaños, las celebraciones especiales entre otras. La gerencia operativa advierte que como jefe procura porque la comunicación fluya adecuadamente.

- ¿Qué información debe recibir un empleado en la empresa?

La gerencia general de Grupo Rapp opina que la información que debe recibir un empleado tiene que ver con lo que sucede día a día en la compañía, sea bueno o malo; es importante también la comunicación de las decisiones y los resultados, porque de esta manera se reconoce al empleado el aporte al logro de los objetivos y a hacer que la organización sea rentable. La gerencia operativa, por su parte, considera que lo que el empleado debe saber

es la misión, la visión, la trayectoria de la empresa, los premios, los clientes, el rol del empleado, cómo van los clientes, las felicitaciones de los clientes, cómo está la gente en la compañía como estrategia para fomentar la solidaridad, toma de decisiones, y los lineamientos administrativos en lo que tiene que ver con la remuneración y los aumentos salariales. Sin embargo, aunque advierte que es ideal que al ingreso de personal nuevo, se realice una inducción en la que se tengan en cuenta estos aspectos, la compañía carece de tiempo para esto y la persona tiene que comenzar a trabajar inmediatamente.

- ¿Si pudiera mejorar la comunicación interna de la empresa, qué aspectos tendría en cuenta?

La gerencia general propone mejorar la comunicación interna con la personalización del cargo, asignando a una persona responsable del proceso que sea capaz de mirar la organización de manera general para detectar problemas y darles solución. La gerencia operativa opina que la mejor forma es que los jefes de cada área se apropien más y sean capaces de gestionar la comunicación con sus empleados.

- ¿Qué entiende por reputación interna?

El concepto que ambas gerencias tienen con respecto a la reputación interna, coincide en aspectos como: la empresa como familia, ser felices en el trabajo y ser solidarios. La gerencia operativa lo asocia con la imagen exterior como reflejo de lo que sucede al interior de la compañía.

- ¿Es importante para el logro de los objetivos de la empresa la buena reputación que los empleados tengan de ella? ¿Por qué?

La gerencia general opina que es bueno que los empleados trabajen en una empresa con buena reputación. La gerencia operativa considera que cuando hay gente satisfecha y existe una correspondencia entre lo que hace y cómo se ve remunerada a través de salarios e incentivos, es más fácil que las personas le den mayor valor agregado a su trabajo.

- ¿Cómo contribuye la comunicación para que los empleados tenga una buena reputación de la empresa?

La gerencia general considera que la comunicación permite que la empresa sea coherente y consistente con lo que dice y lo que hace. Para la gerencia operativa la comunicación contribuye a la reputación cuando se es claro, objetivo y oportuno.

- ¿Cuáles considera que son los elementos que contribuyen a la buena reputación interna?

El elemento que contribuye a que exista buena reputación interna, según la gerencia de Grupo Rapp, es bajar la información a través de las reuniones. Para la gerencia operativa los elementos son la equidad, y la claridad del rol que cada uno desempeña en el día a día.

- ¿Cómo directivo (a) cuál creería usted que es su contribución a la buena reputación interna?

La contribución de la gerencia general a la buena reputación interna tiene que ver con el ejemplo, la coherencia entre lo que dice y hace en la empresa. Para la gerencia operativa la contribución tiene que ver con generar confianza en sus empleados, servir de guía en la realización de una tarea, ser conciliadora y democrática en las decisiones que afecten a su equipo de trabajo.

- ¿Considera que los valores éticos y profesionales que promueve la empresa contribuyen a la buena reputación interna?

La gerencia general considera que la lealtad es un valor fundamental para que se propicie la buena reputación; la gerencia operativa considera que la honestidad, el manejo impecable del cliente, la confianza y respeto fortalece la buena reputación.

- ¿Qué tanto cree usted que pesa la imagen externa de la organización en la reputación interna de la empresa?

Ambas gerencias consideran que existe una relación directa entre la imagen externa y la reputación interna. La gerencia general habla de premios y reconocimientos que la empresa ha recibido, como los detonantes para que la identificación y el orgullo se incrementen por la empresa.

- ¿Cómo cree usted que los empleados logran identificarse con el proyecto empresarial y esto como le aporta a la reputación interna?

La gerencia considera que lo que hace que los empleados se sientan identificados con el proyecto empresarial es que por lo menos, el empleado nuevo tenga una adecuada bienvenida, también darles información sobre lo que ocurre en la empresa en el día a día, y capacitándolos dentro de su hacer específico. La gerencia operativa considera que esto se logra a través de un espacio adecuado para trabajar, garantizando las prestaciones y el respeto por el tiempo libre del empleado; buscando un equilibrio entre ser empleado y ser humano.

4.2.2.5. Análisis de la información cualitativa de Grupo Rapp.

- Ambas gerencias reconocen la importancia de la comunicación en la empresa como un aspecto que contribuye a la realización del trabajo; la gerencia general reconoce que existen falencias en la comunicación horizontal.
- Existe cierta coherencia entre las directivas en la identificación de la plataforma de medios y canales de comunicación de Grupo Rapp; sin embargo; es de considerar que la gerencia operativa identifique la comunicación de pasillos y los papelitos, como canales y medios formales de la organización.
- Teniendo en cuenta las consideraciones que tiene el nivel directivo de Grupo Rapp ante la plataforma de medios de la empresa, se evidencia la falta de gestión de la información a través de la misma, en aspectos como la permanencia.
- Según el impacto que tiene la comunicación en el logro de los objetivos, para el nivel directivo de Grupo Rapp, la comunicación operativa, prima sobre la comunicación estratégica y social.
- No existen en el nivel directivo conceptos claros sobre cómo evalúa la comunicación interna en función de medios, canales, actividades o estrategias concretas, la orientación de las respuestas tiende a considerar la comunicación como un aspecto relacionado con la actitud y la condición humana.
- Ambas gerencias reconocen como principales barreras de comunicación todas aquellas acciones que afecten los procesos y que tocan con las actitudes y comportamientos de las personas.

- Existe una sinergia en la respuesta del nivel directivo con respecto a lo que consideran que contribuye al buen clima organizacional, que se sintetizan en la comunicación y el trabajo en equipo; sin embargo, son esos mismos aspectos los que se consideran problemáticos para la organización.
- Aunque para el nivel directivo de Grupo Rapp la comunicación interna es importante, no existe en la organización un profesional que lidere el proceso, este rol está asociado por la gerencia general, con la persona que de alguna manera desarrolla actividades sociales como celebraciones, reconocimientos, etc., desconociéndose así el verdadero alcance de la gestión comunicativa.
- La información que para el nivel directivo debe tener un empleado de Grupo Rapp considera aspectos de la comunicación operativa, estratégica y social; sin embargo, se reconoce que el proceso de inducción con el empleado, no se lleva a cabo de manera adecuada o simplemente no se produce, lo que cuestiona de alguna manera la forma cómo se gestiona dicha información, teniendo en cuenta que este proceso es considerado como un momento decisivo de la comunicación de la empresa con sus empleados.
- Con relación a cómo mejorar la comunicación interna en la empresa, por lo menos la gerencia general reconoce que es necesario la designación de un líder de comunicación interna, advirtiendo que su labor debe ser la de tener una mirada global de la compañía para aportar soluciones a problemas que se detecten en este sentido, lo que amplía la mirada sobre el alcance del comunicador organizacional.

- Para el nivel directivo de Grupo Rapp, la reputación interna tiene que ver con el sentimiento de los empleados hacia la empresa; un componente muy interesante por parte de la gerencia operativa tiene que ver con lo que la gente hace adentro que se ve reflejado afuera.
- La relación entre reputación interna y logro de objetivos, por lo menos es muy coherente para la gerencia operativa, que introduce aspectos como satisfacción, motivación y mayor compromiso con los resultados por parte del empleado; sin embargo; la gerencia general no expresa una relación entre estos dos aspectos de manera clara.
- Para el nivel directivo de Grupo Rapp, la relación entre comunicación y reputación interna, está asociada a aspectos como la coherencia, la claridad y la oportunidad; aunque tocan con la comunicación, no es tan clara la incidencia de una variable sobre la otra; sin embargo cuando se les cuestiona acerca de los elementos que contribuye a que exista buena reputación interna, la comunicación vuelve a ser un aspecto importante cuando advierten que dichos elementos son: bajar la información y ser claros con el rol que cada uno desempeña.
- Con relación a cómo contribuyen como jefes a la buena reputación interna se destaca la coherencia, el ejemplo y la relación entre jefes inmediatos y su personal; aspectos relacionados a la comunicación.
- No se evidencia coherencia entre el nivel directivo con relación a los valores que promueve la empresa, esto indica que es un tema en el que poco se ha

trabajado, por tanto la reflexión que cada gerencia hace al respecto, obedece más a una mirada individual; sin embargo la gerencia operativa hace énfasis en la importancia del valor de las relaciones internas y con el cliente externo en función de la honestidad.

- Sin duda alguna, ambas gerencias relacionan estrechamente la imagen externa de la organización con la reputación interna cuando expresan que los reconocimientos que han logrado a través de premios, propician sentimiento de identificación, orgullo y pertenencia por parte de los empleados.
- Nuevamente la comunicación se expresa como el elemento que hace que los empleados logren identificarse con el proyecto empresarial según la gerencia general; además de las buenas condiciones laborales que se le ofrecen a los empleados.

4.2.2.6. Conclusiones la información cualitativa de Grupo Rapp.

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación cualitativa, en la que se indagó a dos directivos de Grupo Rapp sobre aspectos de la comunicación y la reputación interna, se produce la siguiente conclusión:

Pese a reconocer el valor de la comunicación corporativa, la empresa no cuenta con una estrategia clara y consistente en la cual se identifiquen y caractericen los públicos de interés, y que apunte a solucionar las problemáticas detectadas; esto se hace evidente a partir de situaciones como:

- La poca satisfacción que dicen tener frente a los medios o canales que existen en la empresa y frente a la comunicación misma.
- El diseño de iniciativas que pierden importancia y continuidad en el camino como la el proceso de inducción y bienvenida, o la estructuración del cargo de comunicador organizacional.
- La falta de orientación sobre cómo evalúa la comunicación interna en función de medios, canales, actividades o estrategias concretas.

Las asociaciones que hace el nivel directivo entre la comunicación y la reputación interna tiene que ver con los siguientes aspectos: coherencia, bajar información, generar confianza, servir de guía, identificación, inducción. Lo que quiere decir que el nivel directivo, de cierta manera, reconoce los aspectos, la importancia de la reputación interna y la incidencia de la comunicación en este sentido, sin embargo; la falta de gestión estratégica de la comunicación hace que lo que se quiera comunicar en favor de la reputación interna no resulte ser tan efectivo.

En el caso de Grupo Rapp, la opinión del nivel directivo carece de una mirada general y estratégica en la que se tengan en cuenta todos los componentes de la comunicación como valor intangible de la organización; más bien obedecen a puntos de vista que se recogen a partir de la experiencia del día a día en la empresa, lo que permite inferir al igual que ocurre con Impresos El Día, que es poco probable que el tema de comunicación interna sea un asunto que se piense en las mesas de trabajo, se discuta, se construya y se replantee.

4.3.INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

4.3.1. Construcción de la encuesta

Este instrumento de investigación que se aplicó de manera similar en ambas empresas se estructuró en tres partes como se muestra en el anexo 2. La primera, contenía preguntas que permitían acercarse al perfil de las personas que participaron en la investigación; la segunda contenía preguntas que abordaban la comunicación interna en sus diferentes variables y la tercera ahondaba en asuntos relativos a la reputación interna.

La elaboración de las preguntas se realizó a partir de la matriz conceptual expuesta en el capítulo anterior, en la que el punto de partida fueron los objetivos específicos de la investigación; de los mismos se derivaron las variables generales, las variables intermedias y finalmente las variables operativas que son las que en última instancia determinaron el diseño de las preguntas puntuales.

Dicha encuesta, diseñada principalmente a partir de la escala Likert, contiene 37 preguntas con predominio de selección de única respuesta, sin descartar algunas de selección múltiple.

4.3.2. Trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló en ambas empresas entre los meses de junio y julio de 2012.

Para el caso de Impresos El Día se realizó una prueba piloto a 10 empleados del nivel operativo con el ánimo de identificar posibles fallas en la construcción de las preguntas de la

encuesta y para evitar al máximo errores de interpretación en la aplicación del instrumento en este tipo de población con menor nivel de formación.

Este ejercicio se desarrolló en 20 minutos y a partir de los resultados se realizaron algunos ajustes que permitieron mejorar el diseño del cuestionario.

Posteriormente se llevó a cabo la aplicación de las encuestas al personal seleccionado, actividad que se adelantó en dos días, una en la jornada de la mañana y otra en la jornada de la tarde con el fin de obtener la participación del personal que trabaja en los dos turnos.

En el caso del Grupo Rapp, la aplicación de las encuestas se realizó en la jornada, de la mañana con una hora de duración y con la participación de todo el personal seleccionado para adelantar la investigación.

4.3.3. Hallazgos y análisis de la información cuantitativa.

4.3.3.1. Análisis del resultado de la investigación cuantitativa en Impresos El Día.

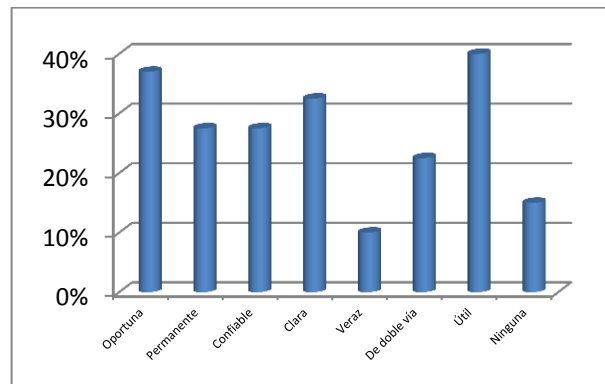
Para el desarrollo de este punto de la investigación, se realizará el análisis de los datos que se generaron con relación a cada una de las variables operativas definidas en la matriz conceptual, lo que permitirá identificar los procesos de comunicación interna que se llevan a cabo en la mediana empresa; también se desarrollará una matriz de variables cruzadas que permitirá analizar cómo estos procesos influyen en la reputación interna de estas dos empresas.

Variable intermedia: Flujos y objetivos de comunicación

1. En Impresos El Día la comunicación e información que la empresa promueve entre sus empleados es:

Señale una o varias de las opciones que aquí se le presentan.

Tabla 1. Comunicación e información en Impresos El Día.



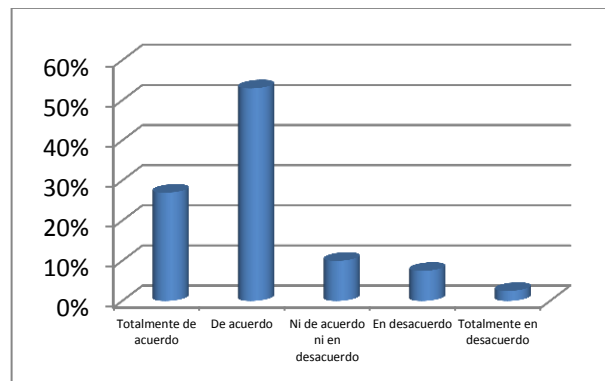
Oportuna	37%
Permanente	28%
Confiable	28%
Clara	33%
Veraz	10%
De doble vía	23%
Útil	40%
Ninguna	15%

Ninguno de los atributos elegidos para calificar la calidad de la información que reciben los empleados en Impresos El Día, supera el 50% de aceptación entre las personas encuestadas. La información que reciben sólo es útil para el 40%, mientras que un 37% sostiene que es oportuna. El 33% señala que es clara. El 28% de las personas piensan que es permanente,

otro 28% que es confiable, mientras que el 23% indica que la calidad de la información es de doble vía. Es preocupante ver que sólo para el 10% de las personas encuestadas la información es veraz y que para el 15% de la población, la información que recibe no cumple con ninguno de estos calificativos. Lo anterior indica que existen vacíos en el manejo de la información, en la elaboración y difusión de los mensajes.

2. En Impresos El Día, los superiores me comunican sobre los objetivos de la empresa.

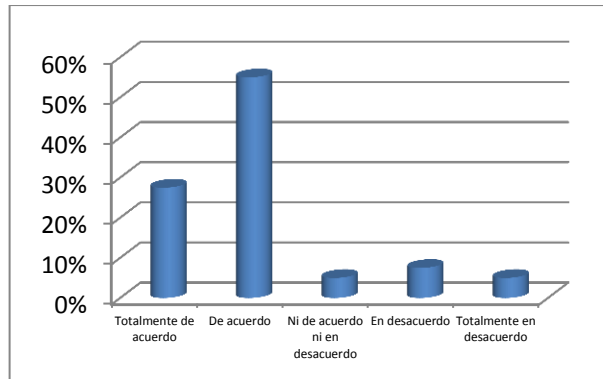
Tabla 2. Comunicación de los objetivos en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	27%
De acuerdo	52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%
En desacuerdo	8%
Totalmente en desacuerdo	3%

3. En Impresos El Día, los superiores me comunican sobre las metas de la empresa.

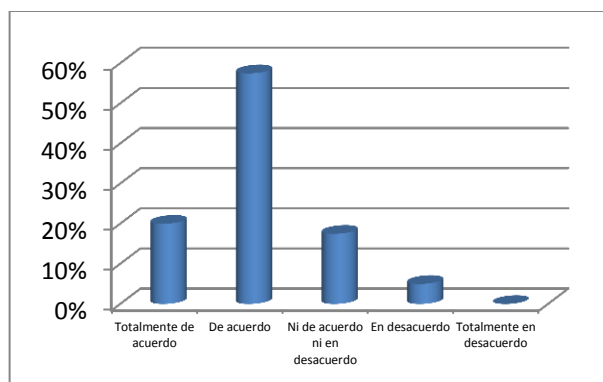
Tabla 3. Comunicación de las metas en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	28%
De acuerdo	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%
En desacuerdo	8%
Totalmente en desacuerdo	5%

4. En Impresos El Día, los superiores me comunican sobre las políticas generales (principios que guían la actuación) de la empresa.

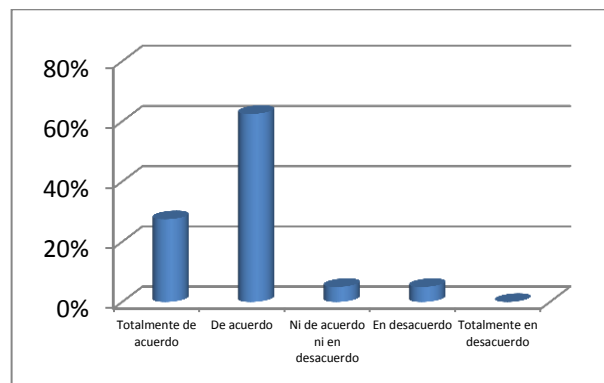
Tabla 4. Comunicación de las políticas generales en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	20%
De acuerdo	58%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

5. En Impresos El Día, los superiores me comunican sobre los procedimientos de la empresa.

Tabla 5. Comunicación de los procedimientos en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	28%
De acuerdo	63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

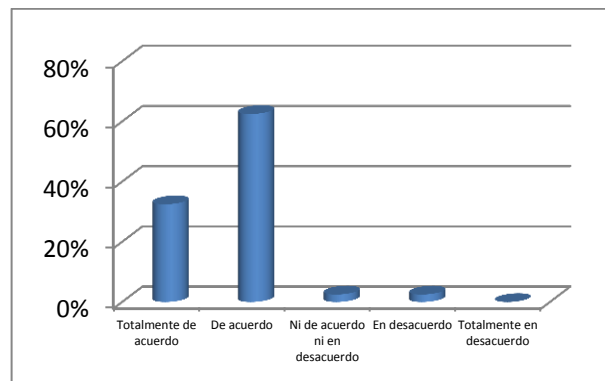
Análisis de la variable operativa: comunicación descendente estratégica en Impresos El Día.

Los datos que corresponden a las proposiciones 2,3, 4 y 5 expresan en sus porcentajes más altos que los empleados están de acuerdo con que los superiores les comunican sobre el direccionamiento estratégico (objetivos, metas, políticas y procedimientos) de la empresa; los porcentajes más altos que los suceden, corresponden a las personas encuestadas que se encuentran totalmente de acuerdo con estas proposiciones. Sin sumar ambos resultados se puede decir que buena parte de las personas encuestadas tienen una opinión positiva en cuanto a la comunicación estratégica descendente de la empresa.

El porcentaje de las personas encuestadas que indican que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con las cuatro afirmaciones anteriores, oscilan entre el 5% y el 13%, y existe otra parte de la población que no se compromete con una respuesta al sostener que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación y que oscila entre el 5% y el 18% de las personas encuestadas.

En Impresos El Día, los superiores me comunican las funciones de mi puesto de trabajo.

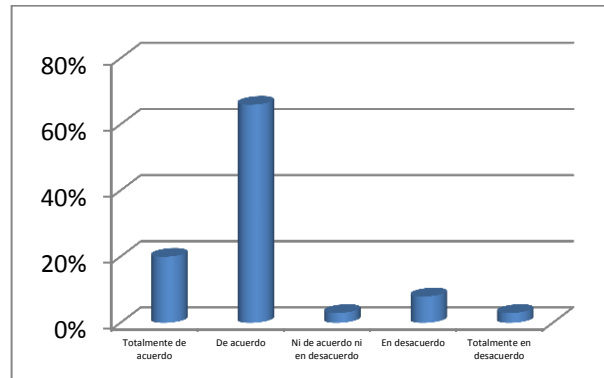
Tabla 6. Comunicación de las funciones del puesto de trabajo en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	33%
De acuerdo	63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3%
En desacuerdo	3%
Totalmente en desacuerdo	0%

7. En Impresos El Día, mis superiores me comunican las instrucciones (procesos y procedimientos del día a día) para realizar mi trabajo en la empresa.

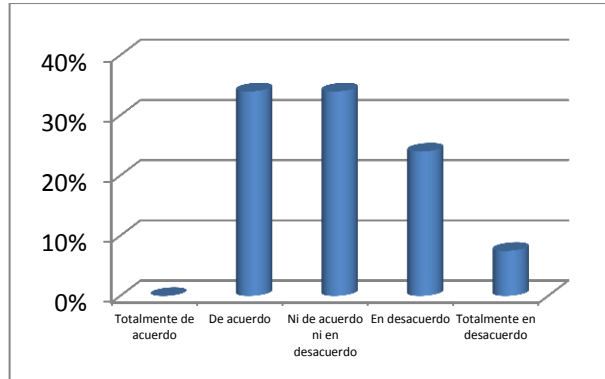
Tabla 7. Comunicación de procesos y procedimientos en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	20%
De acuerdo	66%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3%
En desacuerdo	8%
Totalmente en desacuerdo	3%

8. En Impresos El Día, mis superiores me comunican sobre el funcionamiento administrativo de la empresa.

Tabla 8. Comunicación del funcionamiento administrativo en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	0%
De acuerdo	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34%
En desacuerdo	24%
Totalmente en desacuerdo	8%

Análisis de la variable operativa: comunicación descendente operativa en Impresos El Día.

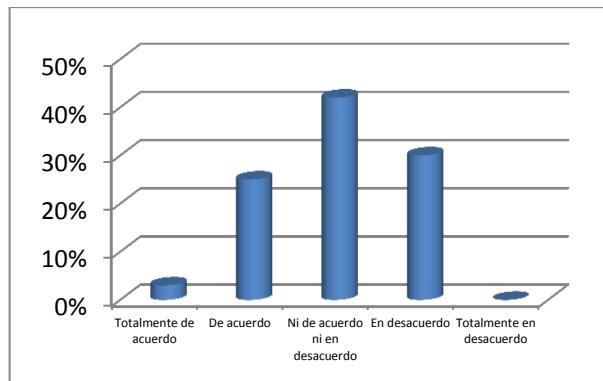
Los datos que corresponden a las preguntas 6 y 7 tienen una tendencia a expresar en sus porcentajes más altos, que las personas encuestadas están de acuerdo con que reciben comunicación operativa sobre las funciones en el puesto de trabajo y sobre los procesos y procedimientos.

Los porcentajes más altos después de considerar a las personas que están de acuerdo, son los de las personas encuestadas que se encuentran totalmente de acuerdo con las proposiciones 6 y 7; lo que quiere decir que el mayor porcentaje de esta población considera como positiva la comunicación en estos aspectos.

Sin embargo, en la proposición 8 que tiene que ver con la comunicación del funcionamiento administrativo de la empresa, no es tan clara la orientación positiva o negativa que el personal encuestado le da a este aspecto, pues aquí los datos son diferentes a los anteriores: los porcentajes de las personas que se muestran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, si se suman representan el 32% de la población, casi la misma cifra de las personas que se muestran de acuerdo. Y en este mismo aspecto, existe un 34% que no está seguro de que esa comunicación se produzca.

9. En Impresos El Día, los superiores me comunican sobre los resultados de la empresa.

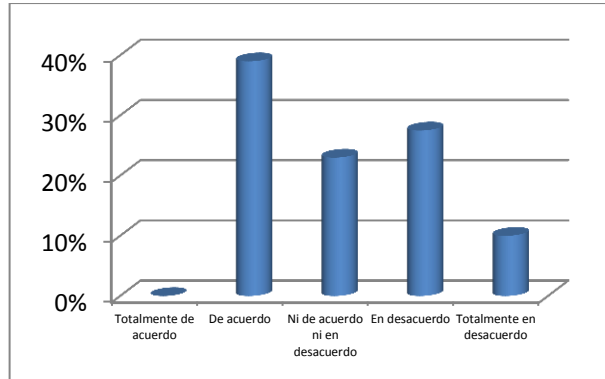
Tabla 9. Comunicación sobre los resultados de la empresa en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	3%
De acuerdo	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42%
En desacuerdo	30%
Totalmente en desacuerdo	0%

10. En Impresos El Día, los superiores me comunican sobre los proyectos de la empresa.

Tabla 10. Comunicación sobre los proyectos de la empresa en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	0%
De acuerdo	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%
En desacuerdo	28%
Totalmente en desacuerdo	10%

Análisis de la variable operativa: comunicación descendente social en Impresos El Día.

Los datos correspondientes a la preguntas 9 indican con el porcentaje más alto, que las personas no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, con que se les comunique sobre los resultados de la empresa; el siguiente dato más alto revela que no están de acuerdo con que esto suceda en la organización. Aunque un 25% asegura estar de acuerdo con esta proposición, sólo el 3% está totalmente de acuerdo, lo anterior expresa que no es tan clara la orientación positiva o negativa que las personas encuestadas le dan a este aspecto.

Los datos correspondientes a la proposición 10 indican con el porcentaje más alto (39%), que las personas están de acuerdo con que se les comunica sobre los proyectos de la

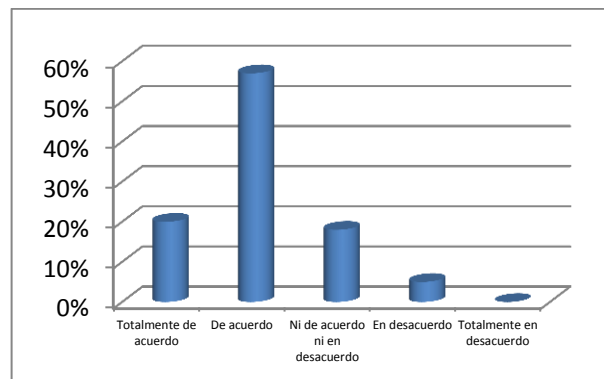
empresa; sin embargo, si se sumaran a los que están en desacuerdo y los que están totalmente en desacuerdo el resultado sería similar al de las personas que están de acuerdo (38%). Y existe además un 23% que no tiene una posición clara a este respecto.

Si se analizan los datos de la proposición 9 con relación a los datos de la proposición 10, se puede deducir que en ninguno de los aspectos existe una opinión clara.

11. Impresos El Día, me facilita la comunicación con los superiores para informarles sobre ideas para mejorar un proceso o una manera de hacer las cosas.

Tabla 11. Comunicación con los superiores sobre ideas para mejorar en Impresos El

Día.



Totalmente de acuerdo	20%
De acuerdo	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

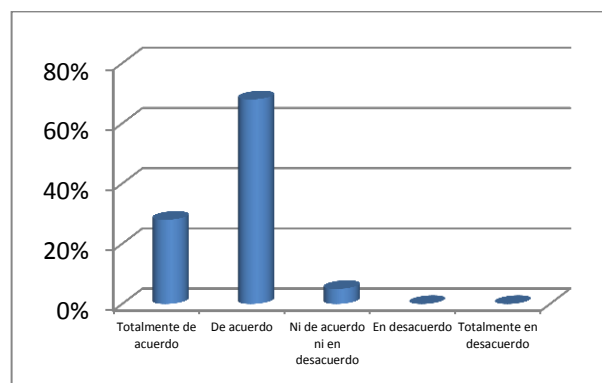
Análisis de la variable operativa: comunicación ascendente estratégica en Impresos El

Día

Los datos correspondientes a la proposición 11 expresan según los porcentajes más altos, que para las personas encuestadas, en la empresa se facilita la comunicación con los jefes para informarles sobre ideas para mejorar un proceso o una manera de hacer las cosas. Por otro lado, el 18% de las personas encuestadas no se comprometen con una respuesta.

12 .Impresos El Día, me facilita la comunicación con los superiores para informarles sobre problemas (dificultades) para la realización del trabajo.

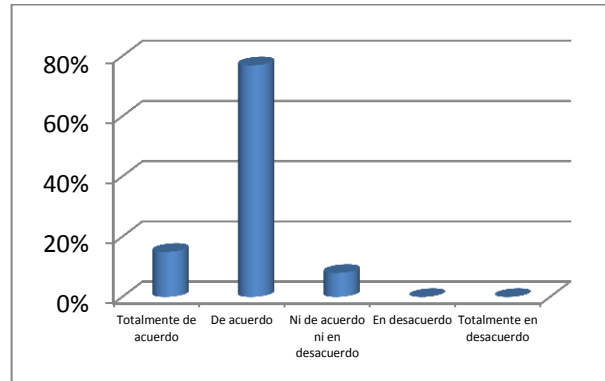
Tabla 12. Comunicación con los superiores para informar sobre dificultades en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	28%
De acuerdo	68%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

13. Impresos El Día, me facilita la comunicación con los superiores para informarles sobre los resultados del trabajo (logros).

Tabla 13. Comunicación con los superiores para informar sobre logros en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	15%
De acuerdo	77%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

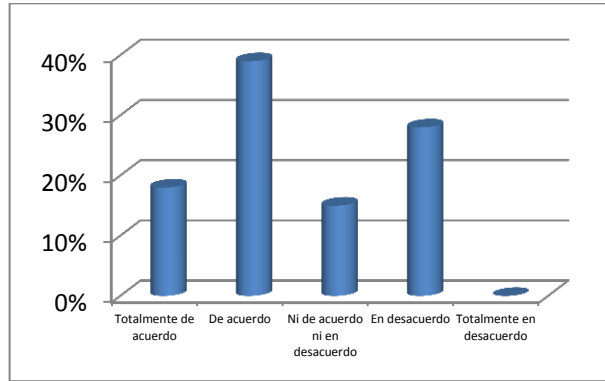
Análisis de la variable operativa: comunicación ascendente operativa en Impresos El

Día

Según los datos arrojados, las proposiciones 12 y 13 tienen una orientación positiva; los porcentajes más altos indican que las personas encuestadas están de acuerdo y totalmente de acuerdo con que en Impresos El Día se facilita la comunicación con los superiores para informarle sobre las dificultades y los logros.

14. En impresos El Día, existen medios para expresar quejas (inconformidades).

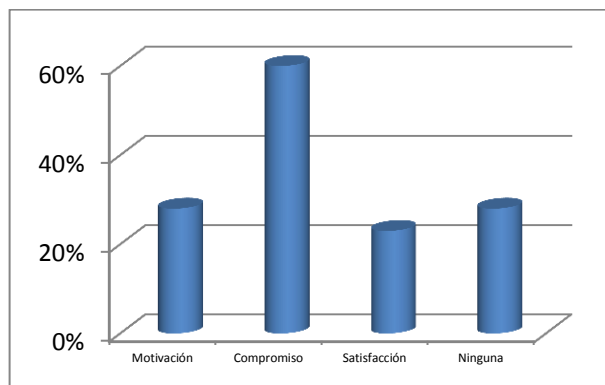
Tabla 14. Medios para expresar quejas o inconformidades en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	18%
De acuerdo	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%
En desacuerdo	28%
Totalmente en desacuerdo	0%

15. En Impresos El Día, se preocupan por conocer los siguientes aspectos en relación con sus empleados:

Tabla 15. Aspectos de interés sobre los empleados por parte de Impresos El Día.



Motivación	28%
Compromiso	60%
Satisfacción	23%
Ninguna	28%

Análisis de la variable operativa: comunicación ascendente social en Impresos El Día

De acuerdo a los datos que arroja la proposición 14, la opinión con relación a los medios para expresar quejas (inconformidades), se encuentra bastante dividida.

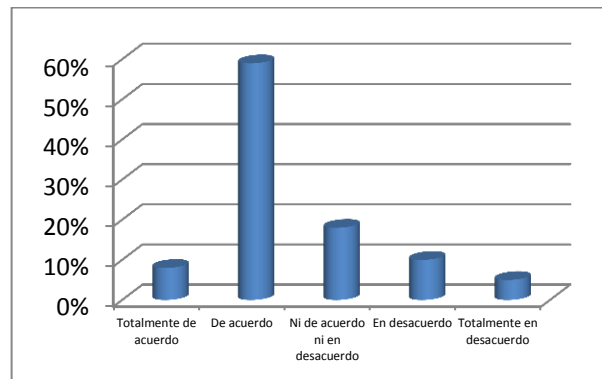
Los datos de las personas que aseguran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo son el 18% y 39%; sin embargo, el 28% está en desacuerdo y otro 15% no están de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que supone que la orientación de la opinión con relación a este aspecto no es clara.

Con relación a la proposición 15, cuando se les pide que indiquen acerca de qué es lo que más le preocupa a la organización conocer acerca de los empleados, la respuesta que más alto porcentaje presenta es el nivel de compromiso con un 60%, en un segundo lugar está el nivel de motivación 28%, y en el tercer nivel el de satisfacción con un 23%. Por su parte el 28% de los encuestados aseguran que a la empresa no le preocupa conocer ninguno de estos aspectos con relación a sus empleados.

Esto puede expresar que las personas encuestadas tienen la percepción de que para la empresa es más importante saber qué tanto está el personal identificado con ella, que saber qué tan motivadas o satisfechas se encuentran.

16. En Impresos El Día, se proporcionan espacios de comunicación entre compañeros para compartir información que ayude a lograr los objetivos de la empresa.

Tabla 16. Espacios de comunicación entre compañeros para compartir información para el logro de los objetivos en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	8%
De acuerdo	59%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	5%

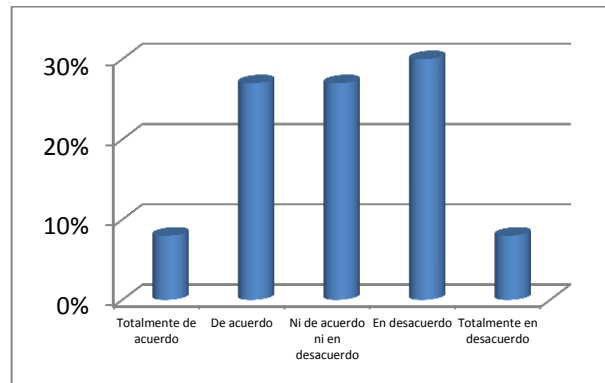
Análisis de la variable operativa: comunicación horizontal estratégica

Según los datos que arroja la proposición 16, el porcentaje más alto considera que está de acuerdo con que en Impresos El Día se proporcionan espacios de comunicación entre compañeros para compartir información que ayude a lograr los objetivos de la empresa. Sin embargo hay que considerar que sólo el 8% está totalmente de acuerdo, y que si se suman los porcentajes de las personas que piensan que no están de acuerdo ni en desacuerdo, las que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, existe un 33% de personas

encuestadas que no tienen una opinión con una orientación totalmente positiva; por tanto se puede indicar que la opinión de las personas encuestadas con una orientación positiva es el más alto, pero representa un porcentaje más bajo con relación a otros aspectos analizados anteriormente.

17. En Impresos El Día, se proporcionan espacios de comunicación ENTRE las diferentes áreas de la empresa para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario.

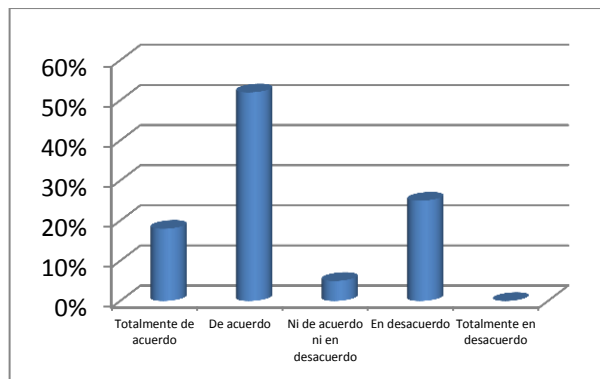
Tabla 17. Comunicación ENTRE las diferentes áreas de la empresa en Impresos el Día.



Totalmente de acuerdo	8%
De acuerdo	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%
En desacuerdo	30%
Totalmente en desacuerdo	8%

18. En Impresos El Día, se proporcionan espacios de comunicación AL INTERIOR del área a la que usted pertenece, para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario.

Tabla 18. Comunicación AL INTERIOR del área de trabajo en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	18%
De acuerdo	52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%
En desacuerdo	25%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable operativa: comunicación horizontal operativa

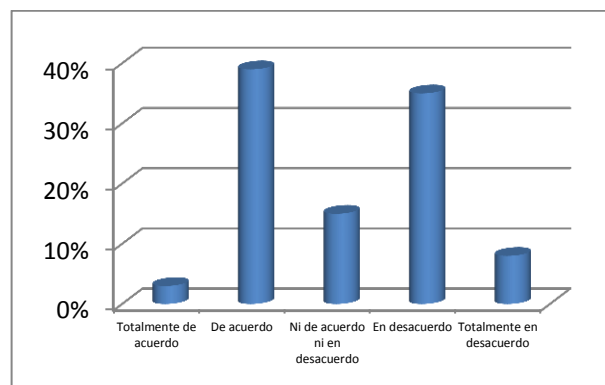
Los resultados arrojados en la proposición 17, dan cuenta de la división de opiniones de las personas encuestadas a este respecto. A razón de los porcentajes se puede decir que la opinión con relación a si se proporcionan espacios de comunicación ENTRE las diferentes áreas de la empresa, para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario, no es clara.

Al analizar la proposición 18, la opinión no está tan dividida; aquí el mayor porcentaje lo representan las personas que están de acuerdo con que la empresa le proporcionan espacios de comunicación AL INTERIOR del área, para compartir o transmitir mejores formas de

hacer el trabajo diario; y un 18% está totalmente de acuerdo. Se puede decir teniendo en cuenta ambos porcentajes que la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva frente a este aspecto.

19. En Impresos El Día, se propician espacios de integración social con los compañeros.

Tabla 19. Integración social con los compañeros en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	3%
De acuerdo	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%
En desacuerdo	35%
Totalmente en desacuerdo	8%

Análisis de la variable operativa: comunicación horizontal social

A partir de los resultados de la proposición 19, se puede decir que la orientación de la opinión de las personas encuestadas se encuentra dividida. Si se hace el ejercicio de sumar los porcentajes de las personas que están totalmente de acuerdo y de acuerdo, esto arroja un porcentaje del 42% de personas que tienen una opinión con orientación positiva; si se hace

el ejercicio de sumar los porcentajes de las personas que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, esto arroja un porcentaje del 43% de personas que tienen una opinión con orientación negativa. El 15% restante no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Variable intermedia: canales de comunicación

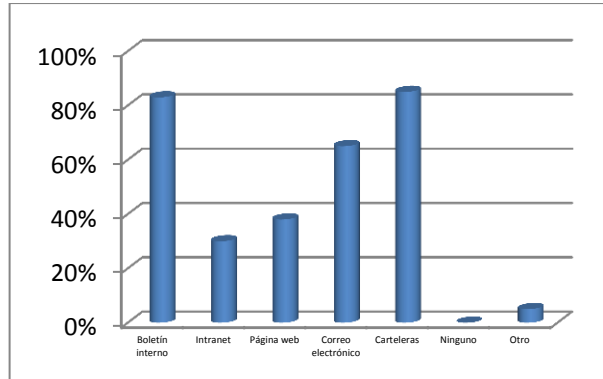
El diseño de la encuesta en lo que tiene que ver con esta variable, se realizó tomando como referencia los canales de comunicación interna más comunes. Uno de los objetivos de esta variable es identificar el nivel de conocimiento que los empleados de Impresos El Día, tienen sobre la plataforma de medios con que cuenta la empresa, por ello la primera pregunta se diseñó buscando que los mismos empleados eligieran de una lista de opciones, los canales que conoce.

Análisis de la variable operativa: efectividad de los canales de comunicación.

De los canales de comunicación sugeridos aquí, Impresos El Día cuenta con boletín interno, página web, correo electrónico y carteleras.

20. De los siguientes canales de comunicación, señale con una x, los que existen en Impresos El Día.

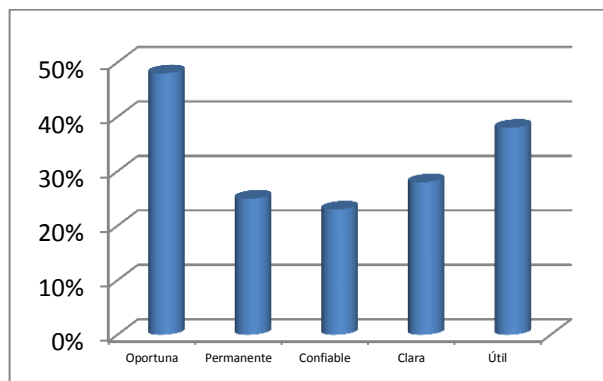
Tabla 20. Canales de comunicación en Impresos El Día.



Boletín interno	83%
Intranet	30%
Página web	38%
Correo electrónico	65%
Carteleras	85%
Ninguno	0%
Otro	5%

21-A. La información que recibe en el **Boletín Interno** de Impresos El Díaes:

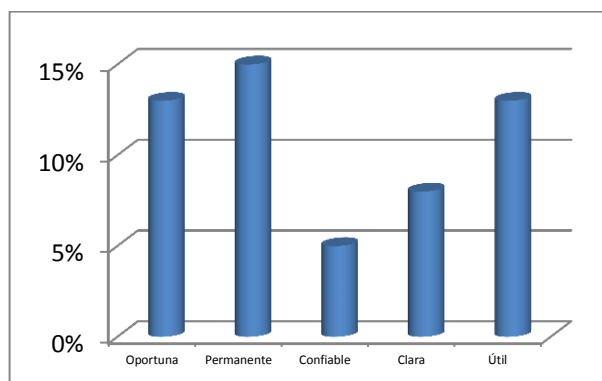
Tabla 21- A. Calidad de la información del boletín interno de Impresos El Día.



Oportuna	48%
Permanente	25%
Confiable	23%
Clara	28%
Útil	38%

21-B. La información que recibe en la **Intranet** de Impresos El Día es:

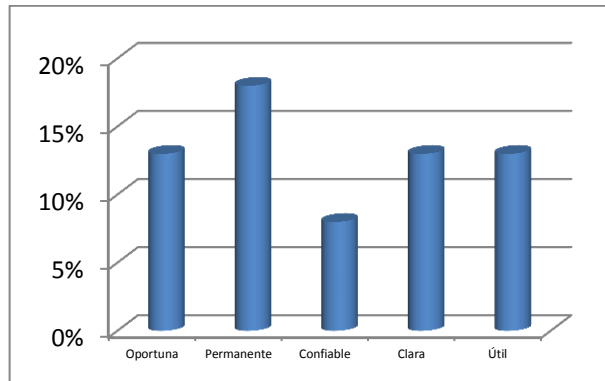
Tabla 21- B. Calidad de la información de la Intranet de Impresos El Día.



Oportuna	13%
Permanente	15%
Confiable	5%
Clara	8%
Útil	13%

21- C. La información que recibe a través de la **Web** de Impresos El Día es:

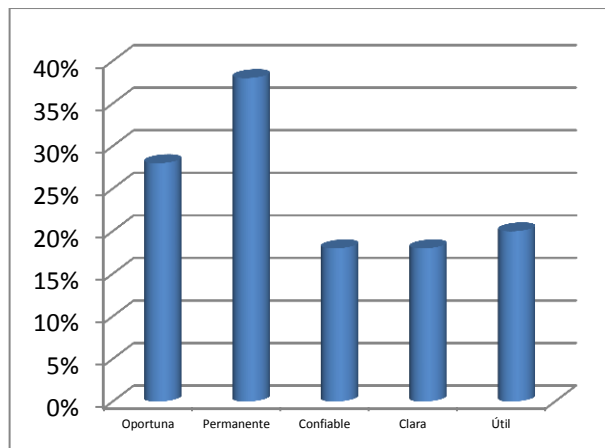
Tabla 21- C. Calidad de la información de la Web de Impresos El Día.



Oportuna	13%
Permanente	18%
Confiable	8%
Clara	13%
Útil	13%

21-D. La información que recibe a través del **correo electrónico** en Impresos El Día es:

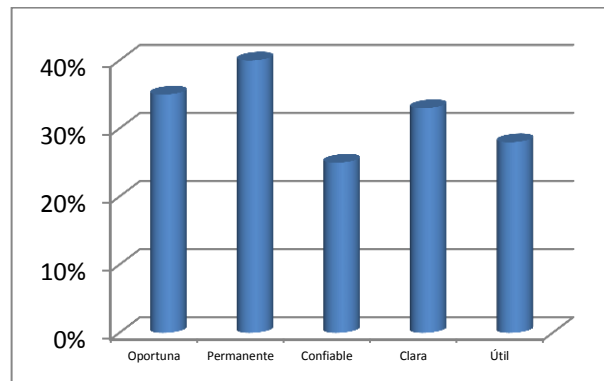
Tabla 21- D. Calidad de la información del correo electrónico en Impresos El Día.



Oportuna	28%
Permanente	38%
Confiable	18%
Clara	18%
Útil	20%

21-E. La información que recibe a través de **carteleras** de Impresos El Día es:

Tabla 21- E. Calidad de la información de las carteleras en Impresos El Día.



Oportuna	35%
Permanente	40%
Confiable	25%
Clara	33%
Útil	28%

Tabla 21- F. Análisis general de los canales de comunicación indirectos de Impresos El

Día

CANAL		CARTELERAS	BOLETÍN INTERNO	CORREO ELECTRÓNICO	PÁGINA WEB	INTRANET
INFORMACIÓN	OPORTUNA	35%	48%	28%	13%	13%
	PERMANENTE	40%	25%	38%	18%	15%
	CONFIABLE	25%	23%	18%	8%	5%
	CLARA	33%	28%	18%	13%	8%
	ÚTIL	28%	38%	20%	13%	13%
RECONOCIMIENTO		85%	83%	65%	38%	30%

Los canales de comunicación indirectos que son reconocidos por parte de las personas encuestadas, en orden de mayor a menor son: las carteleras, el boletín interno, el correo electrónico, la página web y la intranet.

Es probable que los canales de comunicación más reconocidos sean los que tienen mayor visibilidad para el tipo de personal (operativo) que predomina en la empresa.

Sin embargo, si se analizan los aspectos que califican la información que se recibe a través de los canales más reconocidos, se puede ver que a pesar de su visibilidad, ninguno supera el 50% de aceptación entre las personas encuestadas.

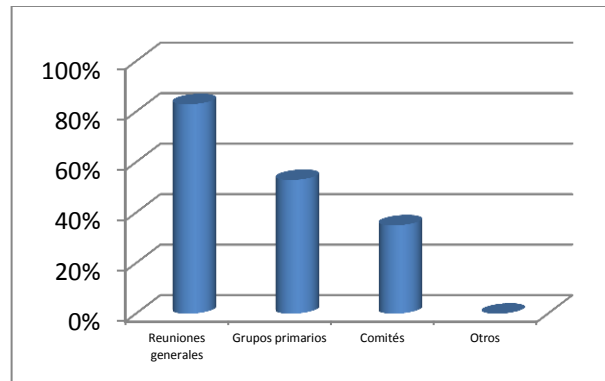
Los correos electrónicos y la página web tienen visibilidad media tirando a baja. De igual manera los aspectos que califican la información que se recibe a través de estos canales, son evaluados con porcentajes bastante reducidos, lo que pareciera que disminuye con relación al grado de reconocimiento que tienen por parte de las personas encuestadas.

Adicionalmente es importante resaltar que en los cuatro medios que existen en Impresos El Día (cartelera, boletín interno, correo electrónico y página web) los aspectos que califican la información, más aceptados son la permanencia y la oportunidad, los menos aceptados son la confiabilidad y la claridad.

Otro aspecto que vale la pena rescatar es que el 30% de las personas encuestadas reconocen que existe una intranet, medio que pueden estar relacionando con otro de tipo electrónico como el chat o el FTP (Fire Transfer Protocol), un sistema que permite enviar y recibir ficheros entre computadores a través de internet, ambos existen en Impresos El Día.

22. De los siguientes medios de comunicación directos, señale con una x, los que existen en Impresos El Día.

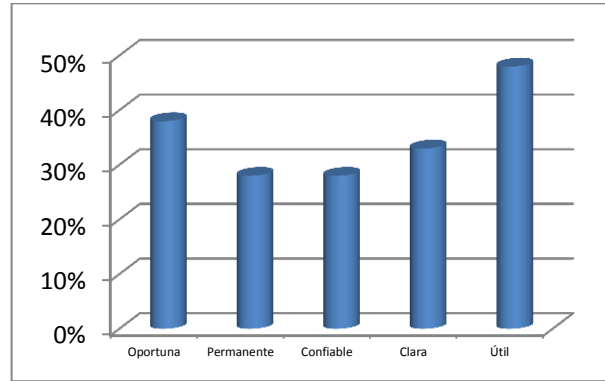
Tabla 22. Medios de comunicación directos en Impresos El Día.



Reuniones generales	83%
Grupos primarios	53%
Comités	35%
Otros	0%

23-A La información que recibe a través de las **reuniones generales** de Impresos El Día es:

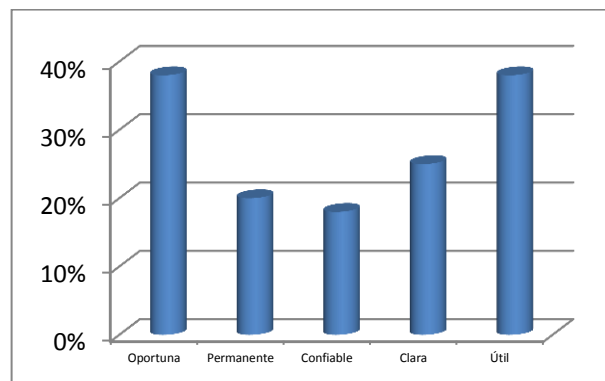
Tabla 23- A Calidad de la información de las reuniones generales en Impresos El Día.



Oportuna	38%
Permanente	28%
Confiable	28%
Clara	33%
Útil	48%

23-B La información que recibe a través de los **grupos primarios** de Impresos El Día es:

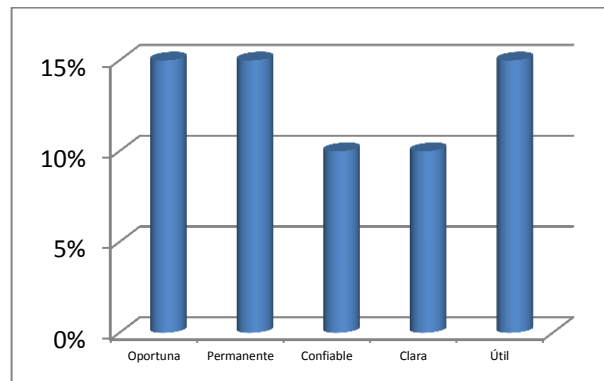
Tabla 23- B Calidad de la información de los grupos primarios en Impresos El Día.



Oportuna	38%
Permanente	20%
Confiable	18%
Clara	25%
Útil	38%

23-C La información que recibe a través de los **comités** de Impresos El Día es:

Tabla 23- C Calidad de la información de los comités en Impresos El Día.



Oportuna	15%
Permanente	15%
Confiable	10%
Clara	10%
Útil	15%

Tabla 23- D. Análisis general de los canales de comunicación directos de Impresos El

Día

CANAL		REUNIONES GENERALES	GRUPOS PRIMARIOS	COMITÉS
INFORMACIÓN	OPORTUNA	38%	38%	15%
	PERMANENTE	28%	20%	15%
	CONFIABLE	28%	18%	10%
	CLARA	33%	25%	10%
	ÚTIL	48%	38%	15%
NIVEL DE RECONOCIMIENTO		83%	53%	35%

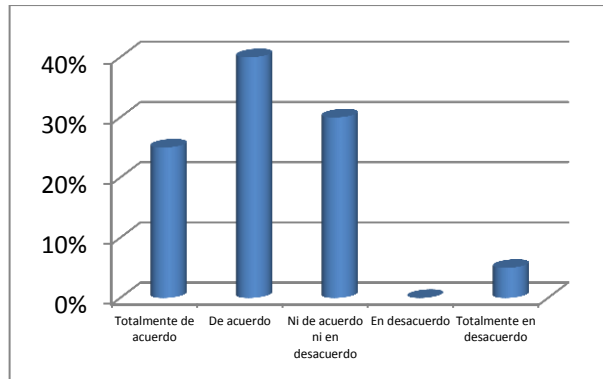
Los canales de comunicación directa que son identificados por parte de las personas encuestadas, existen en Impresos El Día; en orden de mayor a menor nivel de reconocimiento están: las reuniones generales, los grupos primarios y los comités.

Sin embargo, ninguna de las variables que evalúan la calidad de la información que reciben las personas encuestadas a través de éstos canales de comunicación directa supera el 50% de aceptación.

Reputación interna

24. En Impresos El Día, mi jefe directo se muestra coherente con lo que dice y con lo que hace.

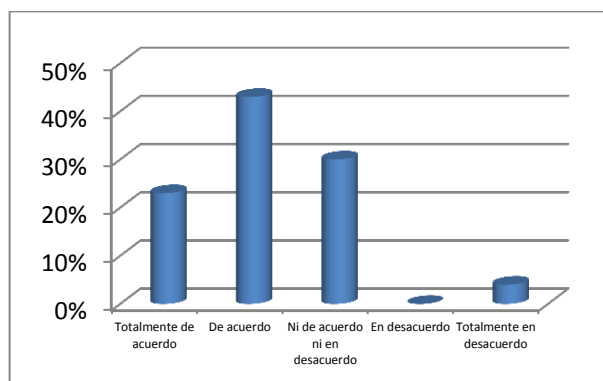
Tabla 24. Coherencia entre lo que dice y hace el jefe directo en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	25%
De acuerdo	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	5%

25. En Impresos El Día, mi jefe directo me transmite confianza y seguridad.

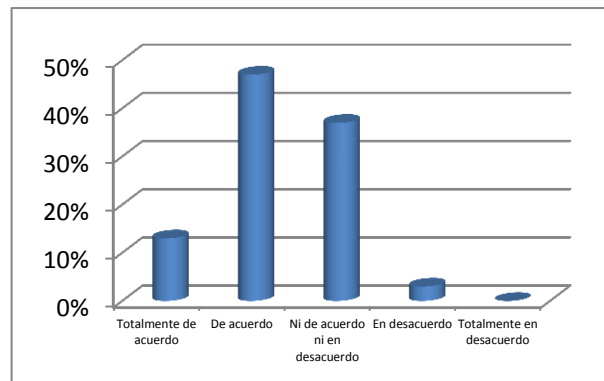
Tabla 25. La confianza y la seguridad que transmite el jefe directo en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	23%
De acuerdo	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	4%

26. En Impresos El Día, mi jefe directo me brinda apoyo para realizar mi trabajo.

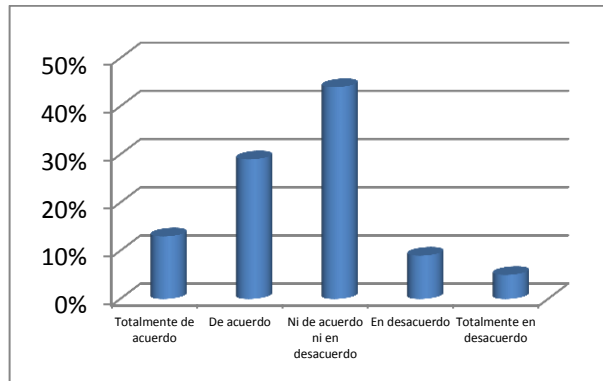
Tabla 26. El apoyo que brinda el jefe directo en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	13%
De acuerdo	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37%
En desacuerdo	3%
Totalmente en desacuerdo	0%

27. En Impresos El Día, mi jefe directo me motiva para realizar mi trabajo.

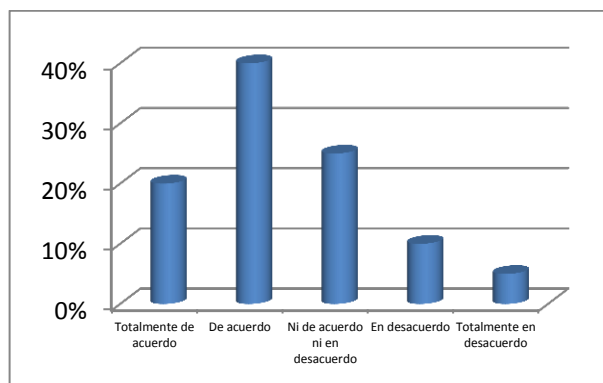
Tabla 27. Motivación que brinda el jefe directo en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	13%
De acuerdo	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44%
En desacuerdo	9%
Totalmente en desacuerdo	5%

28. En Impresos El Día, mi jefe directo, me proporciona toda la información necesaria para el buen desempeño de mis funciones.

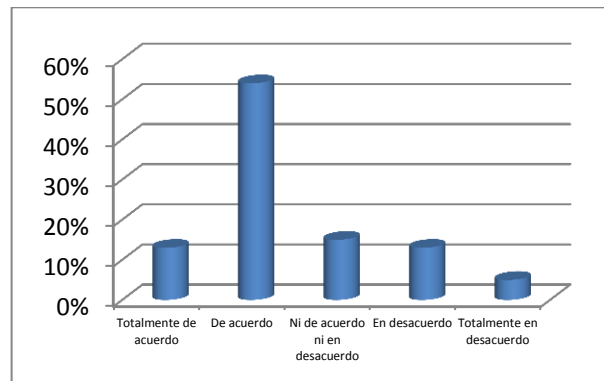
Tabla 28. Información que proporciona el jefe directo en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	20%
De acuerdo	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	5%

29. En Impresos El Día, mi jefe directo, propicia el espacio para entablar un diálogo en el que me sienta escuchado.

Tabla 29. Escucha del jefe directo en Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	13%
De acuerdo	54%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%
En desacuerdo	13%
Totalmente en desacuerdo	5%

Análisis de variable general: la relación de los empleados de Impresos El Día con los mandos inmediatos.

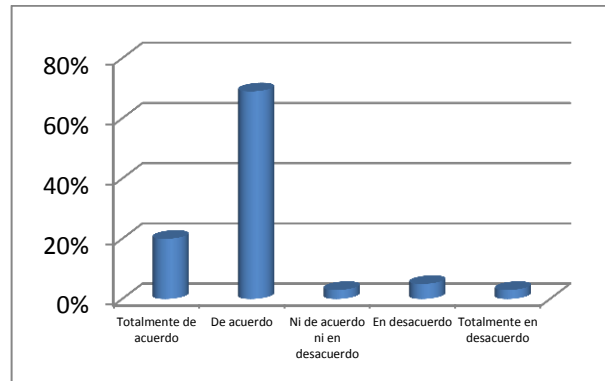
Aquí se hace un análisis de los resultados que arrojan las proposiciones de la 24 a la 29. En ellas se abordan temas como la coherencia, la confianza, el apoyo, la motivación, la transparencia en la entrega de la información y la escucha, del jefe directo hacia el empleado.

Existe en la opinión una tendencia a evaluar positivamente los aspectos mencionados, si tomamos en cuenta que los porcentajes más altos corresponden a las personas encuestadas que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con las proposiciones que se abordan; sin embargo, los porcentajes de las personas encuestadas que no están de acuerdo ni en desacuerdo, tienden elevarse si se comparan con otros aspectos analizados anteriormente. Las opiniones a este respecto son menos parcializadas, existe un buen porcentaje de personas encuestadas que no se comprometen con una respuesta o no tienen claro cómo es esa relación con el jefe directo; dichos porcentajes oscilan entre el 25% y el 37%.

En el aspecto motivación, el porcentaje de las personas encuestadas que no están de acuerdo ni en desacuerdo con este aspecto, pasa a ser más alto, la orientación de la opinión no es clara.

30. En Impresos El Día, los superiores me comunican claramente las responsabilidades de mi cargo en la empresa.

Tabla 30. Comunicación de las responsabilidades del cargo en Impresos El Día.



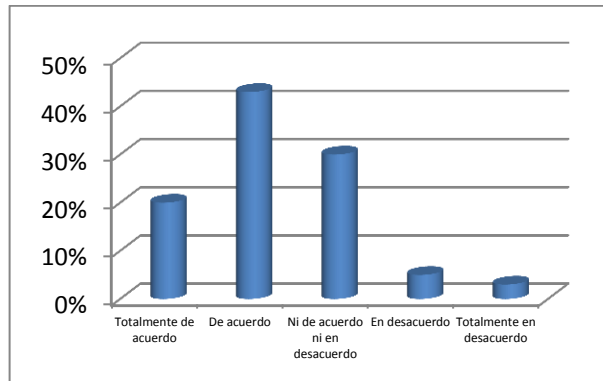
Totalmente de acuerdo	20%
De acuerdo	69%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	3%

Análisis de la variable general: calidad laboral y las condiciones de trabajo

A partir de los datos que arroja la proposición 30, se puede decir que la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva si tenemos en cuenta que el 20% está totalmente de acuerdo y el 69% que está de acuerdo con que se les comunica claramente las responsabilidades del cargo.

31. En Impresos El Día, el Gerente se muestra accesible con el personal de la empresa.

Tabla 31. Accesibilidad del Gerente de Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	20%
De acuerdo	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	3%

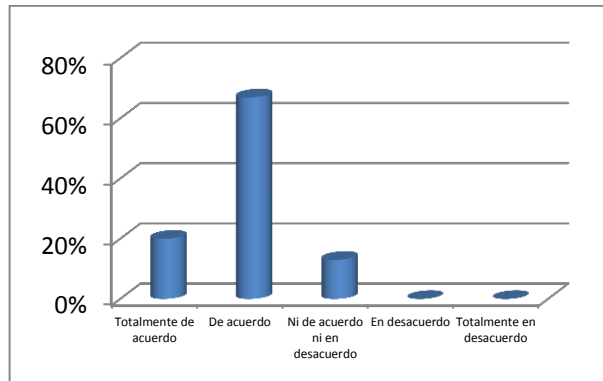
Análisis de la variable general: la reputación de la alta dirección

Con relación a la proposición 31 se puede inferir que la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva si el 20% responde que está totalmente de acuerdo y el 43% que está de acuerdo con que el Gerente se muestra accesible con el personal.

Sin embargo, es considerable la cifra que dice que el 30% de las personas encuestadas no tiene una opinión concreta al respecto. Sólo el 8% tiene una opinión con orientación negativa.

32. En Impresos El Día, existe fácil acceso a información necesaria para realizar mi trabajo.

Tabla 32. Accesibilidad de información para la realización del trabajo en Impresos El Día.



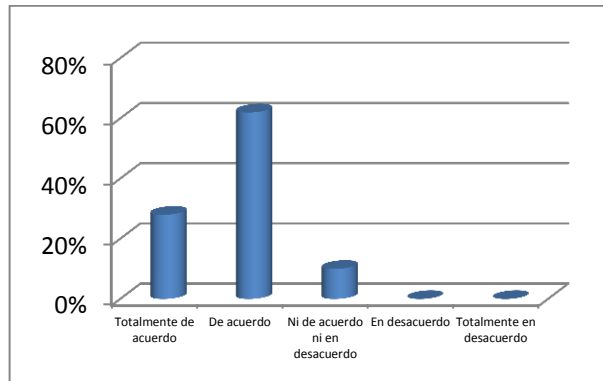
Totalmente de acuerdo	20%
De acuerdo	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable general: los valores profesionales (acceso a la información)

La opinión de las personas encuestadas, al igual que sucede con los dos aspectos anteriores muestra una orientación positiva, si tenemos en cuenta que el 20% está totalmente de acuerdo y el 67% está de acuerdo con que los empleados tienen acceso a la información para realizar el trabajo.

33. Considera que la imagen que los clientes tienen de Impresos El Día es buena.

Tabla 33. Consideración de los empleados de la calidad de la imagen externa de Impresos El Día.



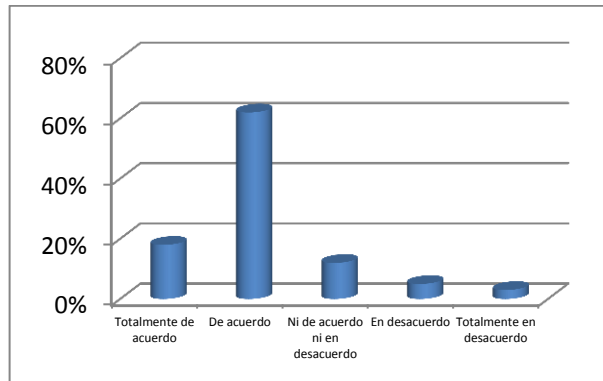
Totalmente de acuerdo	28%
De acuerdo	62%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable general: la imagen exterior de la empresa

De acuerdo a los resultados de la proposición 33, la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva, si se tiene en cuenta que el 28% están totalmente de acuerdo y el 62% están de acuerdo con que la imagen que los clientes tienen de Impresos El Día es buena.

34. En Impresos El Día, los superiores me comunican los principios éticos y valores de la organización.

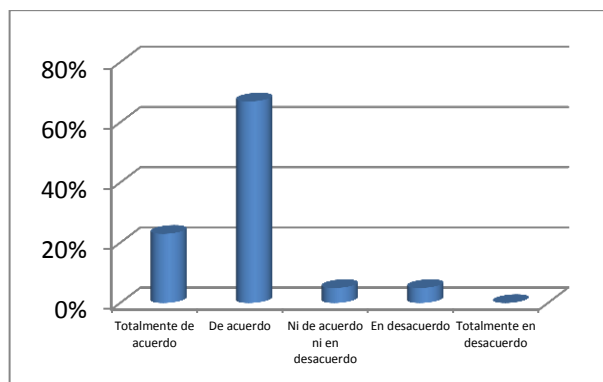
Tabla 34. Comunicación de los principios y valores éticos de la organización.



Totalmente de acuerdo	18%
De acuerdo	62%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	3%

En Impresos El Día, los superiores me comunican mis deberes como empleado.

Tabla 35. Comunicación de los deberes del empleado en Impresos El Día.

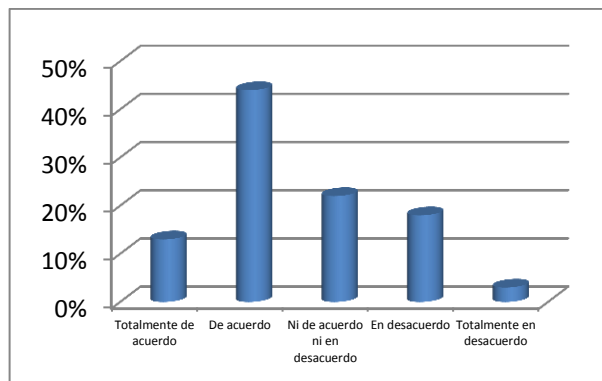


Totalmente de acuerdo	23%
De acuerdo	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

En Impresos El Día, los superiores me comunican mis derechos o beneficios como empleado.

Tabla 36. Comunicación de los derechos y beneficios como empleados en Impresos El

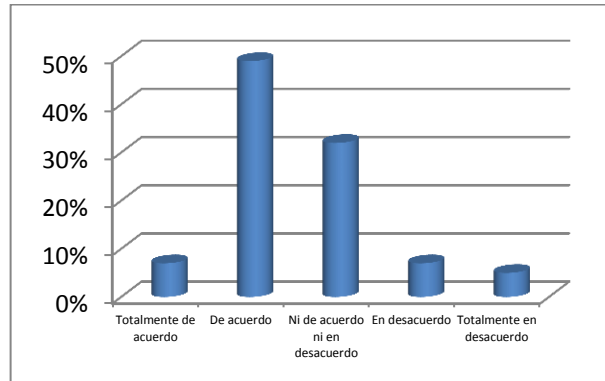
Día.



Totalmente de acuerdo	13%
De acuerdo	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22%
En desacuerdo	18%
Totalmente en desacuerdo	3%

Teniendo en cuenta que las empresas tienen diversas orientaciones estratégicas (hacia el cliente, hacia las personas, hacia la innovación, hacia los resultados) .En Impresos El Día, los superiores me comunican cuál es la orientación estratégica de la empresa.

Tabla 37. Comunicación de la orientación estratégica de Impresos El Día.



Totalmente de acuerdo	7%
De acuerdo	49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32%
En desacuerdo	7%
Totalmente en desacuerdo	5%

Análisis de la variable general: la identificación con el proyecto empresarial

Los aspectos que evalúan la identificación de los empleados con el proyecto empresarial tienen que ver con las proposiciones 34, 35, 36 y 37 que hablan del conocimiento que tengan los empleados sobre los principios y valores corporativos, los deberes y derechos, y la orientación estratégica de la organización.

En cuanto a la comunicación de los principios y valores éticos de la organización, la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva porque un 18% están totalmente de acuerdo y un 62% está de acuerdo.

Con relación a la comunicación de los deberes y derechos, y beneficios, sucede que aunque los porcentajes hablan de una opinión con orientación positiva en ambos aspectos, los porcentajes con orientación positiva están más altos en la comunicación de los deberes que en la comunicación de los derechos y beneficios. En esta última proposición, el porcentaje de personas encuestadas que no están de acuerdo ni en desacuerdo y las que no están de acuerdo es más alto; lo que permite inferir que la opinión de las personas a este respecto tiende a ser más confusa, la comunicación de estos aspectos en la organización tienden a ser más débiles.

La comunicación de la orientación estratégica demuestra que, aunque la opinión de las personas encuestadas sigue teniendo una tendencia positiva, es considerable el porcentaje de la población que no está de acuerdo ni en desacuerdo con un 32%.

En síntesis la opinión de las personas encuestadas sobre si la empresa comunica el proyecto empresarial, tiene una orientación positiva; sin embargo, si se promediaran los porcentajes de las personas encuestadas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 19% de las personas tienen una opinión neutra sobre la comunicación del proyecto empresarial. Si se realiza el mismo ejercicio con las personas encuestadas que aseguran estar totalmente en desacuerdo, la cifra sería de un 3%.

4.3.3.2. Análisis de la incidencia de la comunicación en la reputación interna de Impresos El Día según datos cuantitativos.

Para comenzar se introduce una matriz en la que se logra identificar la orientación de la opinión de las personas encuestadas en esta investigación con respecto a las variables de la comunicación determinadas por el Sistema Formal de Comunicación Interna y las variables de reputación interna que tienen que ver con la comunicación, expresadas en el marco teórico. Dicha orientación se fundamenta en el análisis de los datos arrojados en la investigación cuantitativa realizada con el 31% de los empleados de Impresos El Día.

Una proposición tiene una orientación positiva (totalmente de acuerdo y de acuerdo) o negativa (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo), cuando el porcentaje con relación a alguna de estas dos orientaciones supera el 50%. Es neutra cuando el porcentaje que supera el 50% representa la opinión de las personas encuestadas que no están de acuerdo o en desacuerdo, o los porcentajes son similares en todos los aspectos de la escala.

En el caso concreto de Impresos El Día, el resultado del Sistema Formal de Comunicación Interna es el siguiente:

FIGURA 9 RESULTADOS DEL SISTEMA FORMAL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN IMPRESOS

EL DÍA

ORIENTACIÓN DE LA OPINIÓN DE ACUERDO A LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS					
COMUNICACIÓN DESCENDENTE ESTRATÉGICA	OPINIÓN	COMUNICACIÓN ASCENDENTE ESTRATÉGICA	OPINIÓN	COMUNICACIÓN HORIZONTAL SOCIAL	OPINIÓN
OBJETIVOS, METAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	POSITIVA	COMUNICACIÓN CON LOS SUPERIORES PARA INFORMARLES SOBRE IDEAS PARA MEJORAR UN PROCESO O UNA MANERA DE HACER LAS COSAS	POSITIVA	ESPACIOS DE COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS PARA COMPARTIR INFORMACIÓN QUE AYUDE A LOGRAR LOS OBJETIVOS	POSITIVA
COMUNICACIÓN DESCENDENTE OPERATIVA	OPINIÓN	COMUNICACIÓN ASCENDENTE OPERATIVA	OPINIÓN	COMUNICACIÓN HORIZONTAL OPERATIVA	OPINIÓN
FUNCIONES E INSTRUCCIONES	POSITIVA	INFORMACIÓN SOBRE DIFICULTADES Y LOGROS	POSITIVA	COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS	NEUTRA
FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO	NEUTRA			COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ÁREAS	POSITIVA
COMUNICACIÓN DESCENDENTE SOCIAL	OPINIÓN	COMUNICACIÓN ASCENDENTE SOCIAL	OPINIÓN	COMUNICACIÓN HORIZONTAL SOCIAL	OPINIÓN
RESULTADOS Y PROYECTOS DE LA EMPRESA	NEUTRA	MECANISMOS PARA EXPRESAR QUEJAS O INCONFORMIDADES	NEUTRA	ESPACIOS DE INTEGRACIÓN SOCIAL CON LOS COMPAÑEROS	NEUTRA

Elaboración de la autora sobre la orientación de la opinión sobre el Sistema de Comunicación Interna de acuerdo a los datos de las encuestas en Impresos El Día.

En el caso concreto de Impresos El Día, el resultado de las variables de reputación interna es el siguiente:

FIGURA 10 RESULTADOS DE LAS VARIABLES DE REPUTACIÓN INTERNA EN IMPRESOS EL

DÍA

ORIENTACIÓN DE LA OPINIÓN DE ACUERDO A LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS			
COMUNICACIÓN ENTRE JEFE DIRECTO Y EMPLEADO	OPINIÓN	FÁCIL ACCESO A LA INFORMACIÓN	OPINIÓN
CONFIANZA, APOYO, TRANSPARENCIA Y ESCUCHA	POSITIVA	Existe fácil acceso a información necesaria para realizar mi trabajo.	POSITIVA
MOTIVACIÓN	NEUTRA		
CONOCIMIENTO EXACTO DE LAS FUNCIONES Y DE LAS RESPONSABILIDADES	OPINIÓN	TENER UNA BUENA IMAGEN ENTRE LOS CLIENTES Y LA SOCIEDAD	OPINIÓN
Los superiores me comunican claramente las responsabilidades de mi cargo en la empresa.	POSITIVA	La imagen que los clientes tienen de la empresa	POSITIVA
ACCESIBILIDAD Y CERCAÑÍA DEL GERENTE	OPINIÓN	COMUNICACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL A LOS EMPLEADOS	OPINIÓN
El Gerente se muestra accesible con el personal de la empresa	POSITIVA	La comunicación del proyecto empresarial a los empleados. (valores, deberes y derechos, y orientación estratégica)	POSITIVA

Elaboración de la autora sobre la orientación de la opinión sobre aspectos de Reputación Interna de acuerdo a los datos de las encuestas en Impresos El Día.

A partir del análisis individual de las variables, el análisis general que muestran las matrices anteriores, y a la luz de lo que en este trabajo se definen como determinantes de la comunicación y reputación interna se introducen las siguientes conclusiones de la investigación cuantitativa en Impresos El Día:

- La orientación de la opinión de las personas encuestadas en Impresos EL Día con relación a los aspectos de comunicación y reputación interna, tiene tendencia predominantemente positiva.
- Los aspectos de la comunicación, que en la opinión de las personas encuestadas en Impresos El Día, tiene una orientación neutra son: la comunicación sobre el

funcionamiento administrativo, la comunicación de los resultados y proyectos de la empresa, la existencia de medios para expresar quejas o inconformidades, la comunicación entre las áreas y los espacios para la integración social con los compañeros. Lo que quiere decir que el esfuerzo por comunicar aspectos como estos, es débil.

- Al analizarla opinión de las personas encuestadas en Impresos el Día, con relación a las variables de la reputación interna, también tiende a haber una orientación predominantemente positiva, sólo la opinión con relación a la motivación que le brinda el jefe directo al empleado, tiene una orientación neutra. Esto puede sugerir que la organización hace un esfuerzo por que la comunicación en estos aspectos se efectúe, independientemente si obedece o no a lo que en este estudio se define como reputación interna.
- El reconocimiento que tienen las personas encuestadas de la plataforma de medios es bajo, lo que indica el poco impacto que generan en la comunicación interna de Impresos El Día.
- Son preocupantes los resultados que arroja la investigación con relación a los aspectos que tienen que ver con la calidad de la información, esto sumado al bajo impacto de los canales directos e indirectos, se reitera la idea de que en Impresos El Díano se tiene definida una estrategia que permita atender la gestión de la información a través de dichos canales.
- Si se analizan de manera general los hallazgos de la investigación cuantitativa, para Impresos El Día, la comunicación interna es un proceso que se contempla como

una herramienta a través de la cual se sirven los miembros de la organización para transmitir información, pero que no demuestra que haga parte de una estrategia organizacional en la que se determinen objetivos, mensajes y actividades concretas.

FIGURA 11 ANÁLISIS CRUZADO DE LAS VARIABLES DE COMUNICACIÓN Y REPUTACIÓN INTERNA

ANÁLISIS CRUZADO DE LAS VARIABLES DE COMUNICACIÓN Y REPUTACIÓN INTERNA			
VARIABLES DE REPUTACIÓN INTERNA	QUÉ COMUNICA LA EMPRESA A FAVOR DE LA REPUTACIÓN	INCIDENCIA	FLUJOS Y OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN ENTRE JEFE DIRECTO Y EMPLEADO	Coherencia, confianza, motivación y apoyo del jefe directo hacia el empleado.	La buena comunicación entre el jefe directo y el empleado, genera un ambiente propicio para la comunicación descendente y ascendente en aspectos como objetivos, metas, políticas, procedimientos; propicia espacios de comunicación de ideas, dificultades y logros. Expresión de quejas o inconformidades.	Comunicación descendente y ascendente estratégica, operativa y social.
CONOCIMIENTO EXACTO DE LAS FUNCIONES Y DE LAS RESPONSABILIDADES	Los superiores me comunican claramente las responsabilidades de mi cargo en la empresa.	En la comunicación de las funciones, procesos y procedimiento, se expresa la comunicación de las responsabilidades del cargo.	Comunicación descendente operativa
ACCESIBILIDAD Y CERCAÑÍA DEL GERENTE	El Gerente se muestra accesible con el personal de la empresa.	La cercanía y buena accesibilidad del Gerente, facilita que sus empleados tengan la confianza para comunicar ideas, dificultades y logros; expresión de quejas o inconformidades.	Comunicación descendente y ascendente estratégica, operativa y social.
FÁCIL ACCESO A LA INFORMACIÓN	Existe fácil acceso a información necesaria para realizar mi trabajo.	Existe comunicación de funciones, procesos y procedimientos; se comunican los objetivos, las metas y las políticas. Existe comunicación entre pares para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario. Se conoce el funcionamiento administrativo.	Comunicación descendente y horizontal estratégica.
TENER UNA BUENA IMAGEN ENTRE LOS CLIENTES Y LA SOCIEDAD	La imagen que los clientes tienen de la empresa.	La buena comunicación que se produce por todos los flujos permite que el empleado tenga una buena información con relación a lo que ocurre con la empresa, en especial con la comunicación de los resultados y logros de la compañía que le permiten tener una opinión sobre su imagen.	Comunicación ascendente social
COMUNICACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL A LOS EMPLEADOS	La comunicación del proyecto empresarial a los empleados. (valores, deberes y derechos, y orientación estratégica)	Expresa la comunicación de objetivos, metas, procedimientos como la de la orientación estratégica	Comunicación descendente estratégica

Elaboración de la autora sobre el análisis cruzado entre Comunicación y Reputación Interna.

A partir de los resultados anteriores y teniendo en cuenta el análisis cruzado de comunicación y reputación interna, la incidencia de estas dos variables en Impresos El Día se expresa de la siguiente manera:

Existe una incidencia positiva de la comunicación con relación a aspectos de la reputación interna en aspectos como: conocimiento exacto de las funciones y de las responsabilidades; y la comunicación del proyecto empresarial. Sin embargo, existe una incidencia débil de la comunicación con relación a aspectos de la reputación interna como:

- Comunicación entre jefe directo y empleado: se muestra débil la opinión con relación a los mecanismos para expresar quejas e inconformidades, y la motivación por parte del jefe directo.
- Accesibilidad y cercanía del Gerente: se muestra débil la opinión con relación a los mecanismos para expresar quejas e inconformidades.
- Fácil acceso a la información: se muestra débil la comunicación sobre el funcionamiento administrativo de la empresa y la comunicación entre áreas para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario.
- Tener una buena imagen entre los clientes y la sociedad: se muestra débil la comunicación de resultados y proyectos de la empresa.

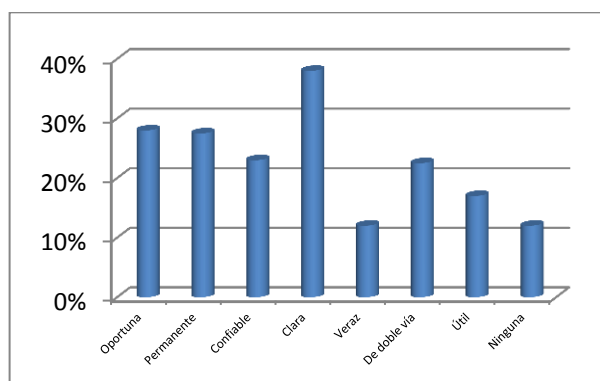
4.3.3.3. Análisis del resultado de la investigación cuantitativa en Grupo Rapp.

Variable intermedia: Flujos y objetivos de comunicación

1. En el Grupo Rapp la comunicación e información que la empresa promueve entre sus empleados es:

Señale una o varias de las opciones que aquí se le presentan.

Tabla 38. Comunicación e información en Grupo Rapp.

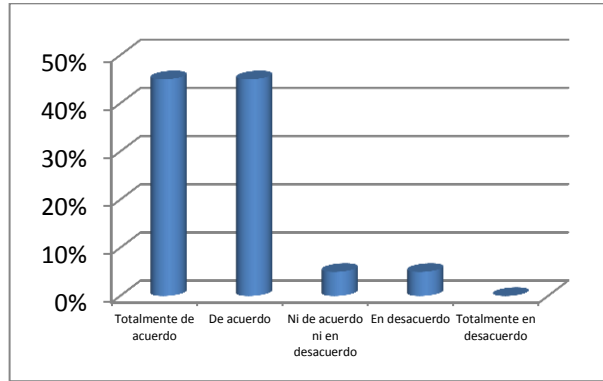


Oportuna	28%
Permanente	28%
Confiable	23%
Clara	38%
Veraz	12%
De doble vía	23%
Útil	17%
Ninguna	12%

De los atributos elegidos para calificar la calidad de la información que reciben los empleados en el Grupo Rapp, ninguno supera el 40% de aceptación. La información solo es oportuna para el 28% de la población, otro 28% opina que es permanente; un 23% opina que es confiable, otro 23% cree que es de doble vía. Sólo el 17% considera que es útil, un 12% considera que es veraz y otro 12% no elige ningún calificativo para la información que recibe por parte de la empresa. Lo anterior indica que existen debilidades en el manejo de la información, en la elaboración y difusión de los mensajes.

2. En el Grupo Rapp, los superiores me comunican los objetivos de la empresa.

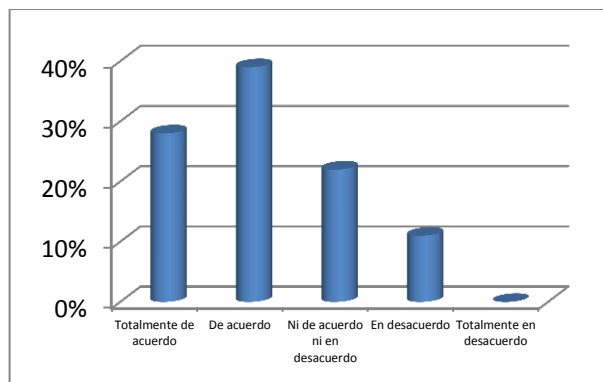
Tabla 39. Comunicación de los objetivos en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	45%
De acuerdo	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

3. En el Rapp Grupo, los superiores me comunican las metas de la empresa.

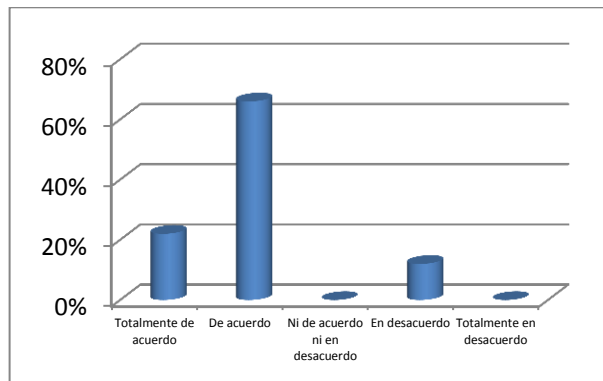
Tabla 40. Comunicación de las metas en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	28%
De acuerdo	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22%
En desacuerdo	11%
Totalmente en desacuerdo	0%

4. En el Grupo Rapp, los superiores me comunican las políticas generales (principios que guían la actuación) de la empresa.

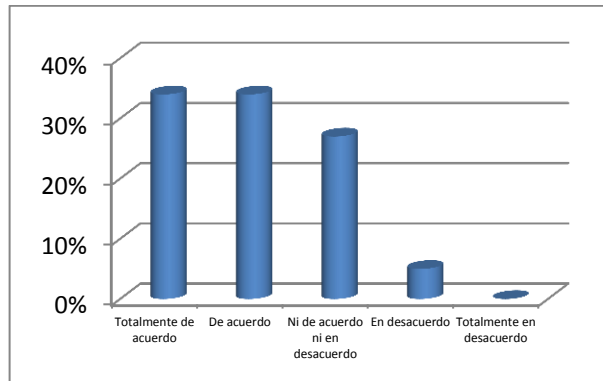
Tabla 41. Comunicación de las políticas generales en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	22%
De acuerdo	66%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
En desacuerdo	12%
Totalmente en desacuerdo	0%

5. En el Grupo Rapp, los superiores me comunican los procedimientos de la empresa.

Tabla 42. Comunicación de los procedimientos en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	34%
De acuerdo	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable operativa: comunicación descendente estratégica en el Grupo

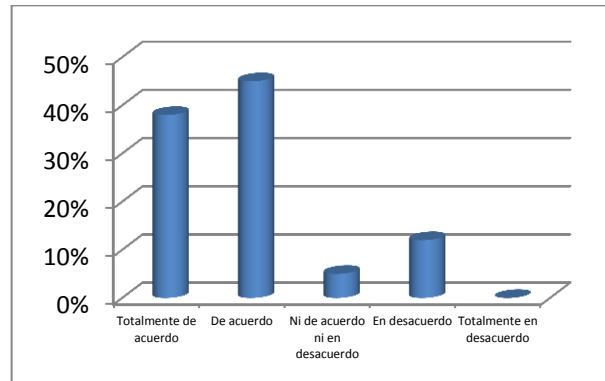
Rapp

Los datos que corresponden a las proposiciones 2,3, 4 y 5 expresan en sus porcentajes más altos que las personas encuestadas están de acuerdo con que los superiores les comunican sobre objetivos, metas, políticas y procedimientos de la empresa; los porcentajes más altos que los suceden, corresponden a las personas encuestadas que se encuentran totalmente de acuerdo con estas proposiciones. Se puede decir que las personas encuestadas tienen una opinión con una orientación positiva cuando se les pregunta sobre la comunicación estratégica descendente de la empresa.

Cabe resaltar que los porcentajes de las personas encuestadas que indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo son más altos en la comunicación de metas y procedimientos.

6. En el Grupo Rapp, los superiores me comunican las funciones de mi puesto de trabajo.

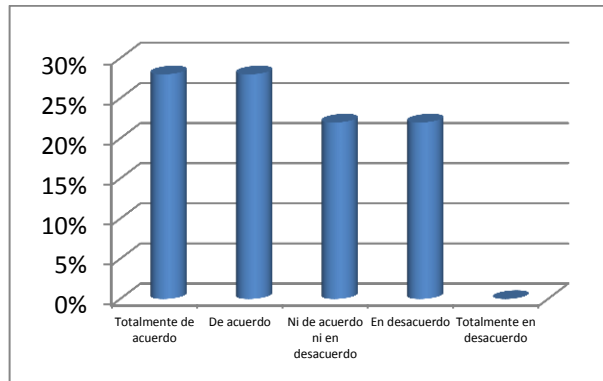
Tabla 43. Comunicación de las funciones del puesto de trabajo en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	38%
De acuerdo	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%
En desacuerdo	12%
Totalmente en desacuerdo	0%

7. En el Grupo Rapp, mis superiores me comunican las instrucciones (procesos y procedimientos del día a día) para realizar mi trabajo en la empresa.

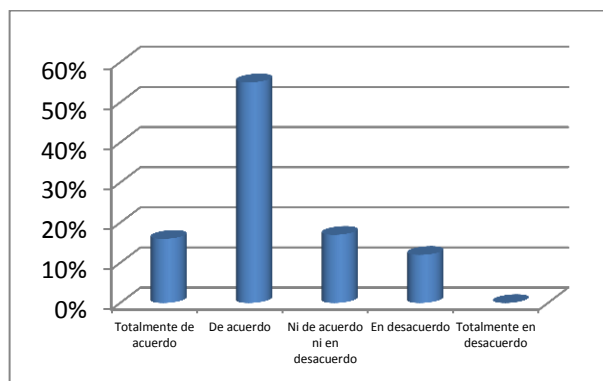
Tabla 44. Comunicación de procesos y procedimientos en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	34%
De acuerdo	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

8. En el Grupo Rapp, mis superiores me comunican sobre el funcionamiento administrativo de la empresa.

Tabla 45. Comunicación del funcionamiento administrativo en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	16%
De acuerdo	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%
En desacuerdo	12%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable operativa: comunicación descendente operativa en el Grupo

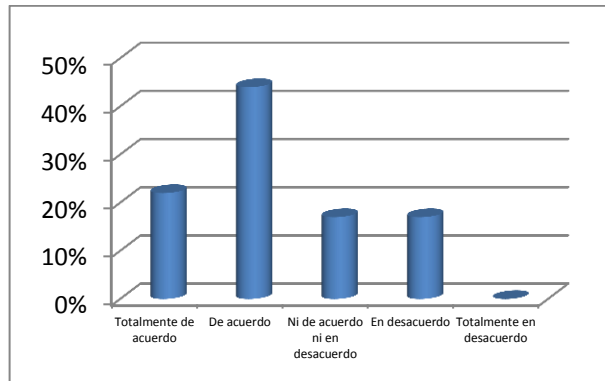
Rapp.

Los datos de las proposiciones 6,7 y 8 indican que las personas encuestadas tienen una opinión con orientación positiva cuando se les pregunta sobre la comunicación operativa en aspectos como: las funciones en el puesto de trabajo, las instrucciones y el funcionamiento administrativo de la empresa, dado que los porcentajes más altos corresponden a las personas que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con las proposiciones.

De estas tres proposiciones, la comunicación de las instrucciones y el funcionamiento administrativo de la empresa, son las que muestran, con porcentajes más altos, que las personas encuestadas no están de acuerdo ni en desacuerdo.

9. En el Grupo Rapp, los superiores me comunican sobre los resultados de la empresa.

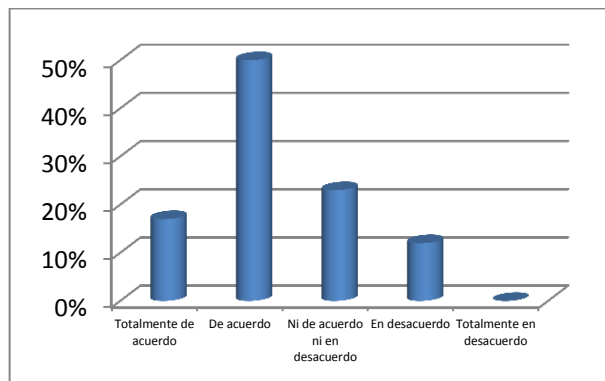
Tabla 46. Comunicación sobre los resultados de la empresa en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	22%
De acuerdo	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%
En desacuerdo	17%
Totalmente en desacuerdo	0%

10. En el Grupo Rapp, los superiores me comunican sobre los proyectos de la empresa.

Tabla 47. Comunicación sobre los proyectos de la empresa en Grupo Rapp.



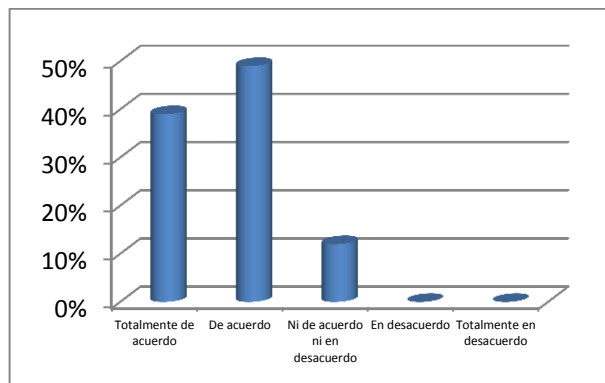
Totalmente de acuerdo	17%
De acuerdo	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%
En desacuerdo	12%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable operativa: comunicación descendente social en el Grupo Rapp.

Los datos correspondientes a las proposiciones 9 y 10, expresan con los porcentajes más altos que la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva cuando se les pregunta sobre la comunicación de los resultados y los proyectos de la empresa; sin embargo, en estos aspectos se muestra un incremento en el porcentaje de las personas encuestadas que opinan que no están de acuerdo ni en desacuerdo y que están en desacuerdo.

11. El Grupo Rapp, me facilita la comunicación con los superiores para informarles sobre ideas para mejorar un proceso o una manera de hacer las cosas

Tabla 48. Comunicación con los superiores sobre ideas para mejorar en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	39%
De acuerdo	49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable operativa: comunicación ascendente estratégica en el Grupo

Rapp.

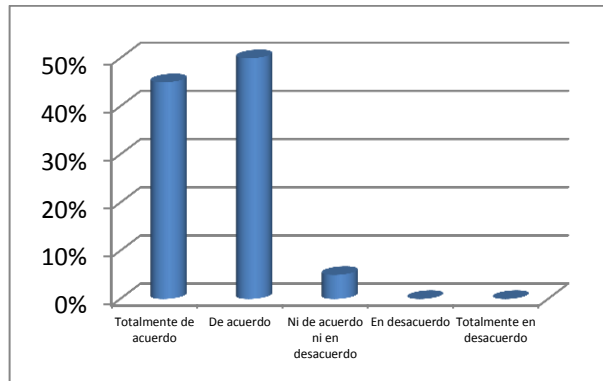
Los datos correspondientes a la proposición 11 expresan según los porcentajes más altos, que la opinión de las personas encuestadas, tiene una orientación positiva cuando se les pregunta si la empresa facilita la comunicación con los jefes para informarles sobre ideas para mejorar un proceso o una manera de hacer las cosas.

Por otro lado, el 12% de las personas encuestadas no se comprometen con una respuesta.

12. El Grupo Rapp, me facilita la comunicación con los superiores para informarles sobre problemas (dificultades) para la realización del trabajo.

Tabla 49. Comunicación con los superiores para informar sobre dificultades en Grupo

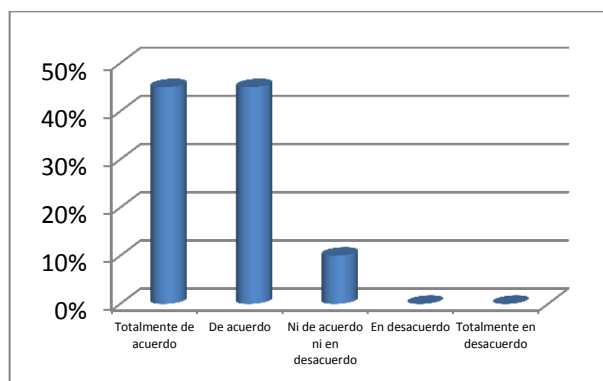
Rapp.



Totalmente de acuerdo	45%
De acuerdo	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

13. El Grupo Rapp, me facilita la comunicación con los superiores para informarles sobre los resultados del trabajo (logros).

Tabla 50. Comunicación con los superiores para informar sobre logros en Grupo Rapp.



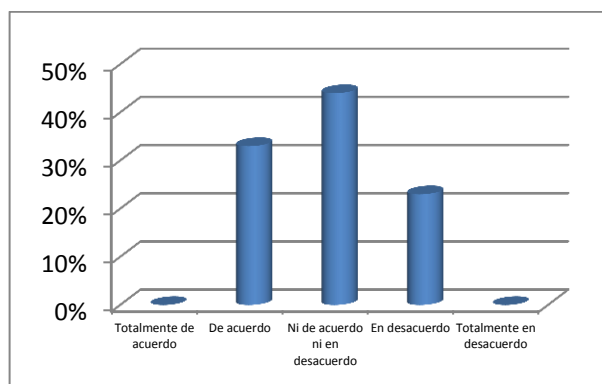
Totalmente de acuerdo	45%
De acuerdo	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable operativa: comunicación ascendente operativa en el Grupo Rapp.

Las proposiciones 12 y 13, según los datos arrojados, expresan con los porcentajes más altos, que las personas encuestadas tienen una opinión con orientación positiva cuando se les pregunta sobre si la empresa les facilita la comunicación con los superiores para informarles sobre las dificultades y los logros. Se muestra en estos aspectos de la comunicación un incremento en los porcentajes de las personas encuestadas que están totalmente de acuerdo, haciendo más latente la opinión positiva.

14. En el Grupo Rapp, existen medios para expresar quejas (inconformidades).

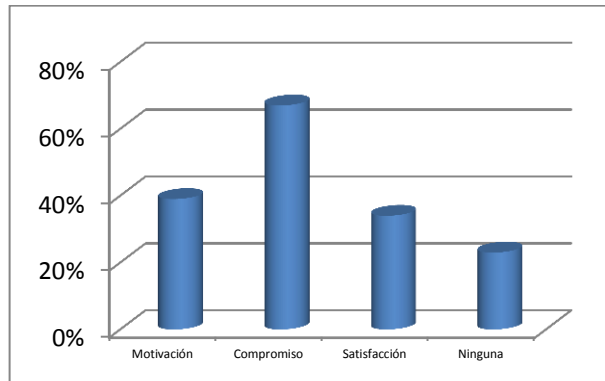
Tabla 51. Medios para expresar quejas o inconformidades en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	0%
De acuerdo	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44%
En desacuerdo	23%
Totalmente en desacuerdo	0%

15. En el Grupo Rapp, se preocupan por conocer los siguientes aspectos en relación con sus empleados:

Tabla 52. Aspectos de interés sobre los empleados por parte de Grupo Rapp.



Motivación	39%
Compromiso	67%
Satisfacción	34%
Ninguna	23%

Análisis de la variable operativa: comunicación ascendente social en el Grupo Rapp.

Teniendo en cuenta los datos que arroja la proposición 14, la opinión con relación a los medios para expresar quejas (inconformidades), se encuentra dividida. El porcentajes más

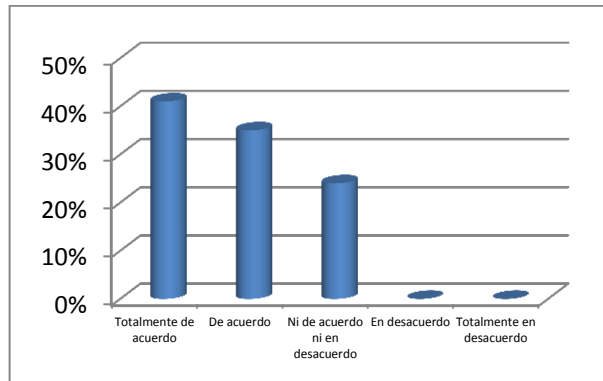
alto representa a las personas encuestadas que opinan que no están de acuerdo ni en desacuerdo con que estos medios existan, luego están los porcentajes de las personas que están de acuerdo, pero un porcentaje similar expresa que está en desacuerdo. Lo que indica que la orientación de la opinión con relación a este aspecto es neutra.

Con relación a la proposición 15, cuando se les pide que indiquen acerca de qué es lo que más le preocupa a la organización conocer acerca de los empleados, la respuesta que más alto porcentaje presenta es el nivel de compromiso con un 67%, en un segundo lugar está el nivel de motivación con un 38%, y en el tercer nivel está la satisfacción con un 34%. Por su parte el 23% de los encuestados aseguran que a la empresa no le preocupa conocer ninguno de estos aspectos con relación a sus empleados.

Esto puede sugerir que las personas encuestadas tienen la percepción de que para la empresa es más importante saber qué tanto está el personal identificado con ella, que saber qué tan motivados o satisfechos se encuentran.

16. En el Grupo Rapp, se proporcionan espacios de comunicación entre compañeros para compartir información que ayude a lograr los objetivos de la empresa.

Tabla 53. Espacios de comunicación entre compañeros para compartir información para el logro de los objetivos en Grupo Rapp.



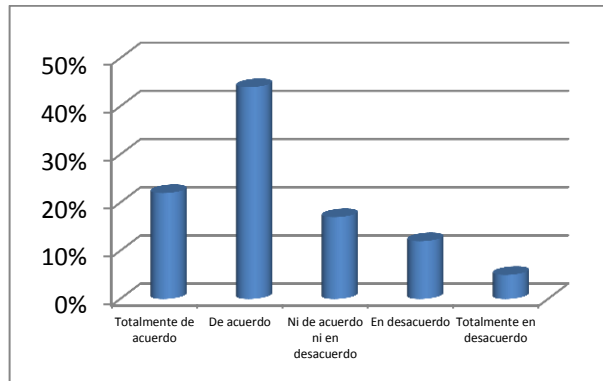
Totalmente de acuerdo	41%
De acuerdo	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable operativa: comunicación horizontal estratégica

Con relación a los datos que expresa la proposición 16, las personas encuestadas tienen una opinión con orientación positiva, ya que los porcentajes más altos representan a las personas que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con que en Grupo Rapp se propician espacios de comunicación entre compañeros para compartir información que ayude a lograr los objetivos de la empresa. Un 24% tiene una posición neutra.

17. En el Grupo Rapp, se proporcionan espacios de comunicación ENTRE las diferentes áreas de la empresa para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario.

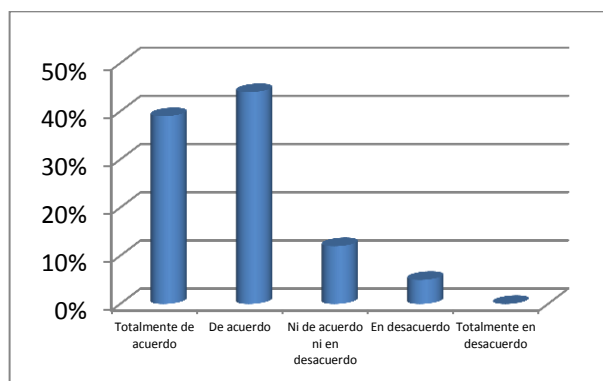
Tabla 54. Comunicación ENTRE las diferentes áreas de la empresa en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	22%
De acuerdo	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%
En desacuerdo	12%
Totalmente en desacuerdo	5%

18. En el Grupo Rapp, se proporcionan espacios de comunicación AL INTERIOR del área a la que usted pertenece, para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario.

Tabla 55. Comunicación AL INTERIOR del área de trabajo en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	39%
De acuerdo	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

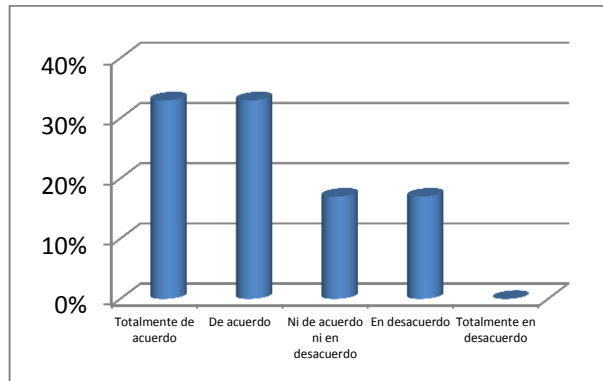
Análisis de la variable operativa: comunicación horizontal operativa

Con relación a los datos que corresponden a las proposiciones 17 y 18, los porcentajes más altos los representan las personas encuestadas que tienen una opinión con una orientación positiva con respecto a que en Grupo Rapp se proporcionan espacios de comunicación ENTRE y AL INTERIOR de las áreas para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario.

Sin embargo, es más alto el porcentaje de las personas encuestadas que opinan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y que están en desacuerdo con que en Grupo Rapp se propician espacios de comunicación ENTRE las áreas para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario.

19. En el Grupo Rapp, se propician espacios de integración social con los compañeros.

Tabla 56. Integración social con los compañeros en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	33%
De acuerdo	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%
En desacuerdo	17%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable operativa: comunicación horizontal social

Los datos que corresponden a la proposición 19, indica que la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva con respecto a que Grupo Rapp propicia espacios para la integración social con los compañeros; sin embargo, un 17% no se compromete con una respuesta y otro 17% asegura no estar de acuerdo con esta afirmación.

Variable intermedia: canales de comunicación

El diseño de la encuesta en lo que tiene que ver con esta variable, se realizó tomando como referencia los canales de comunicación interna más comunes. Uno de los objetivos de esta variable es identificar el nivel de conocimiento que los empleados de Grupo Rapp, tienen sobre la plataforma de medios con que cuenta la empresa, por ello la primera pregunta se

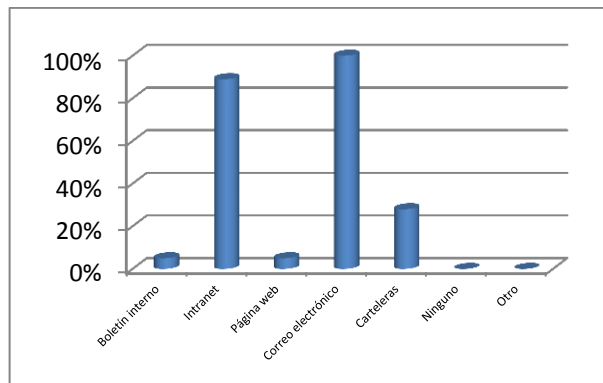
diseñó buscando que los mismos empleados eligieran de una lista de opciones, los canales que conoce.

Análisis de la variable operativa: efectividad de los canales de comunicación

De los canales de comunicación sugeridos aquí, Grupo Rapp cuenta con correo electrónico e intranet.

20. De los siguientes canales de comunicación, señale con una x, los que existen en el Grupo Rapp.

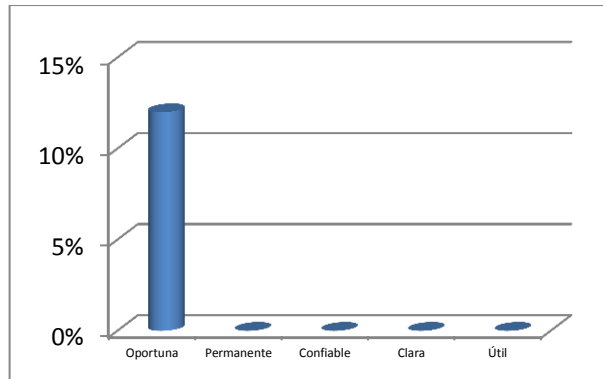
Tabla 57. Canales de comunicación en Grupo Rapp.



Boletín interno	5%
Intranet	89%
Página web	5%
Correo electrónico	100%
Carteleras	28%
Ninguno	0%
Otro	0%

21-A. La información que recibe en el **Boletín Interno** del Grupo Rapp es:

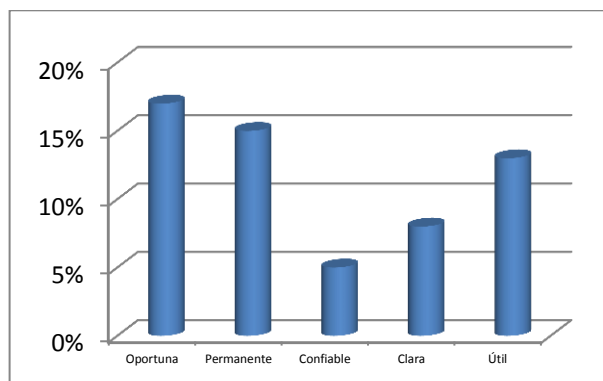
Tabla 57- A. Calidad de la información del boletín interno de Grupo Rapp.



Oportuna	12%
Permanente	0%
Confiable	0%
Clara	0%
Útil	0%

21-B. La información que recibe en la **Intranet** del Grupo Rapp es:

Tabla 57- B. Calidad de la información de la Intranet de Grupo Rapp.

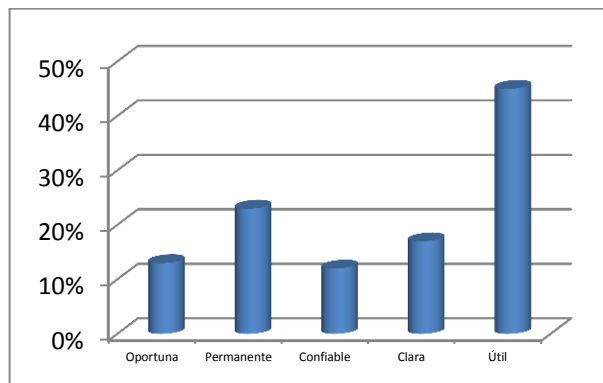


Oportuna	17%
Permanente	15%
Confiable	5%

Clara	8%
Útil	13%

21- C. La información que recibe a través de la **web** del Grupo Rapp:

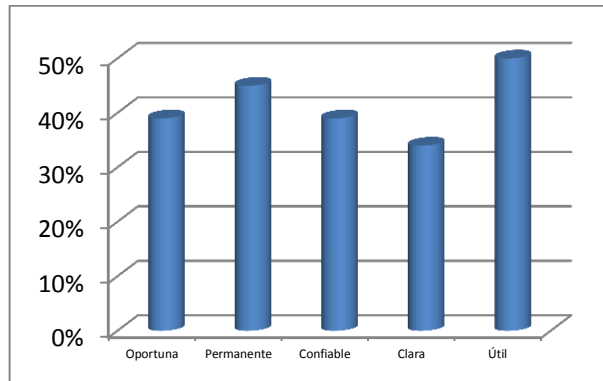
Tabla 57- C. Calidad de la información de la Web de Grupo Rapp.



Oportuna	13%
Permanente	23%
Confiable	12%
Clara	17%
Útil	45%

21-D. La información que recibe a través del **correo electrónico** en el Grupo Rapp es:

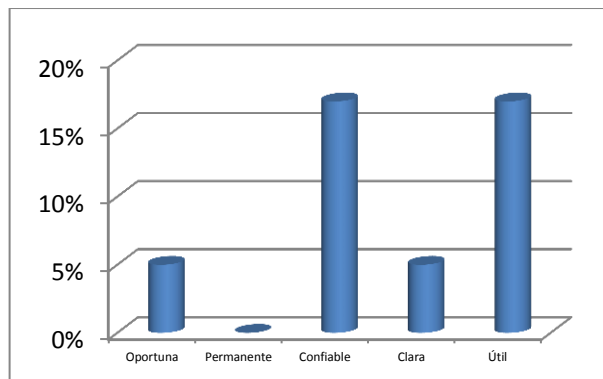
Tabla 57- D. Calidad de la información del correo electrónico en Grupo Rapp.



Oportuna	39%
Permanente	45%
Confiable	39%
Clara	34%
Útil	50%

21-E. La información que recibe a través de **carteleras** del Grupo Rapp es:

Tabla 57- E. Calidad de la información de las carteleras en Grupo Rapp.



Oportuna	5%
Permanente	0%
Confiable	17%
Clara	5%
Útil	17%

Tabla 57- F. Análisis general de los canales de comunicación indirectos de Grupo

Rapp

CANAL		CORREO ELECTRÓNICO	INTRANET	CARTELERAS	BOLETÍN INTERNO	PÁGINA WEB
INFORMACIÓN	OPORTUNA	39%	17%	5%	12%	13%
	PERMANENTE	45%	15%	0%	0%	23%
	CONFIABLE	39%	5%	17%	0%	12%
	CLARA	34%	8%	5%	0%	17%
	ÚTIL	50%	13%	17%	0%	45%
RECONOCIMIENTO		100%	89%	28%	5%	5%

Los canales de comunicación indirecta que tienen reconocimiento por parte de las personas encuestadas en Grupo Rapp, en orden de mayor a menor son: el correo electrónico, intranet, cartelera, el boletín interno y la página web.

Sin embargo, si se analizan los aspectos que califican la información que se recibe a través de los canales más reconocidos, se puede ver que a pesar de su visibilidad, ninguno supera el 50% de aceptación entre las personas encuestadas.

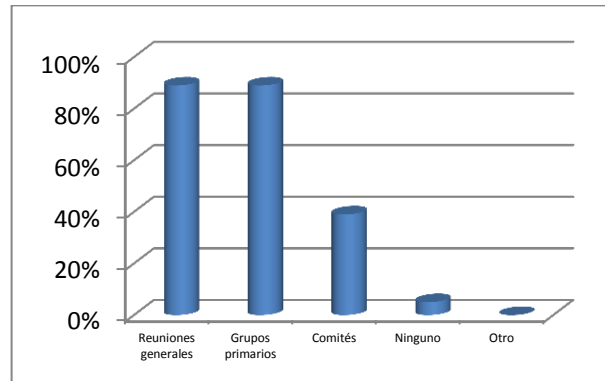
Adicionalmente es importante resaltar que en los dos medios que existen en Grupo Rapp (correo electrónico e intranet) los aspectos que califican la información, más aceptados son la utilidad y la oportunidad, los menos aceptados son la claridad y la confiabilidad.

A pesar de que la plataforma de medios de Grupo Rapp es bastante reducida, las personas encuestadas reconocen la existencia de otros medios, esto evidencia la carencia de una

estrategia comunicativa que le otorgue fuerza a los medios que posee, generando claridad en el público interno sobre los canales que utiliza la empresa en el ejercicio informativo y comunicativo para interactuar con los empleados.

22. De los siguientes medios de comunicación directos, señale con una x, los que existen en el Grupo Rapp.

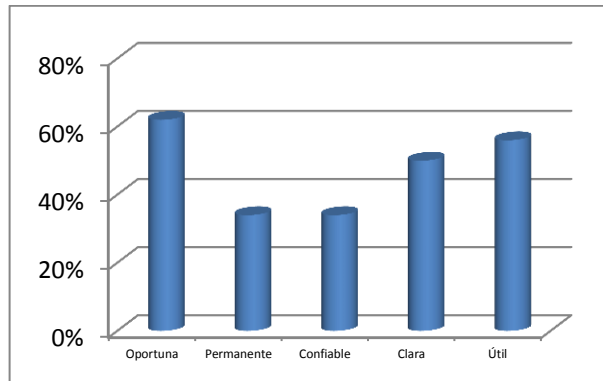
Tabla 58. Medios de comunicación directos en Grupo Rapp.



Reuniones generales	89%
Grupos primarios	89%
Comités	39%
Ninguno	5%
Otro	0%

23-A La información que recibe a través de las **reuniones generales** del Grupo Rapp es:

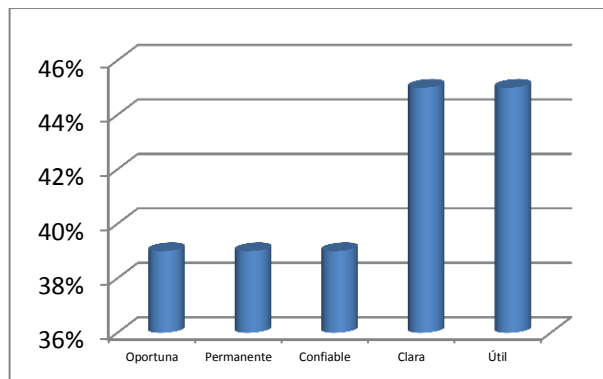
Tabla 58- A Calidad de la información de las reuniones generales en Grupo Rapp.



Oportuna	62%
Permanente	34%
Confiable	34%
Clara	50%
Útil	56%

23-B La información que recibe a través de los **grupos primarios** del Grupo Rapp es:

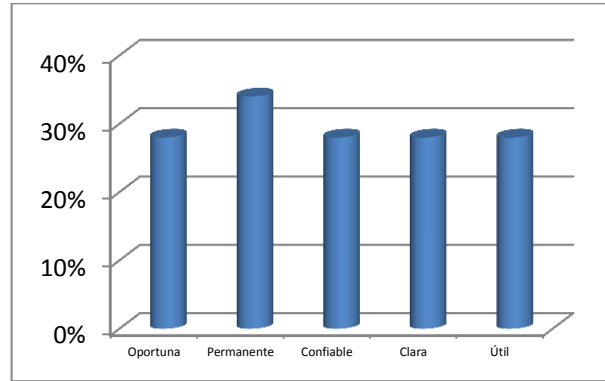
Tabla 58- B Calidad de la información de los grupos primarios en Grupo Rapp.



Oportuna	39%
Permanente	39%
Confiable	39%
Clara	45%
Útil	45%

23-C La información que recibe a través de los **comités** del Grupo Rapp es:

Tabla 58- C Calidad de la información de los comités en Grupo Rapp.



Oportuna	28%
Permanente	34%
Confiable	28%
Clara	28%
Útil	28%

Tabla 58- D. Análisis general de los canales de comunicación directos de Grupo Rapp

CANAL		REUNIONES GENERALES	GRUPOS PRIMARIOS	COMITÉS
INFORMACIÓN	OPORTUNA	62%	39%	28%
	PERMANENTE	34%	39%	34%
	CONFIABLE	34%	39%	28%
	CLARA	50%	45%	28%
	ÚTIL	56%	45%	28%
NIVEL DE RECONOCIMIENTO		89%	89%	39%

Los canales de comunicación directa que tienen reconocimiento por parte de las personas encuestadas, en orden de mayor a menor son: las reuniones generales, los grupos primarios y los comités.

Sin embargo, de los aspectos que evalúan la calidad de la información que reciben las personas encuestadas a través los canales de comunicación directa, la oportunidad de la información enviada a través del correo electrónico, es el único aspecto que supera el 50% de aceptación entre las personas encuestadas.

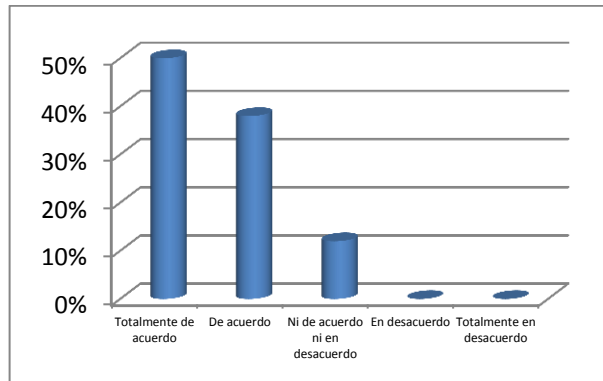
Adicionalmente, aunque la evaluación de la calidad de la información que circula a través de estos canales es media tirando a baja, es importante resaltar que los aspectos que califican la información, más aceptados, son la oportunidad y la utilidad en las reuniones generales; la claridad y la utilidad en los grupos primarios; y la permanencia de los comités.

Los aspectos que califican la información, menos aceptados, son la permanencia y la confiabilidad de las reuniones generales; la oportunidad, permanencia y confiabilidad de los grupos primarios; y la oportunidad, confiabilidad, claridad y utilidad de los comités.

Reputación interna

24. En el Grupo Rapp, mi jefe directo se muestra coherente con lo que dice y con lo que hace.

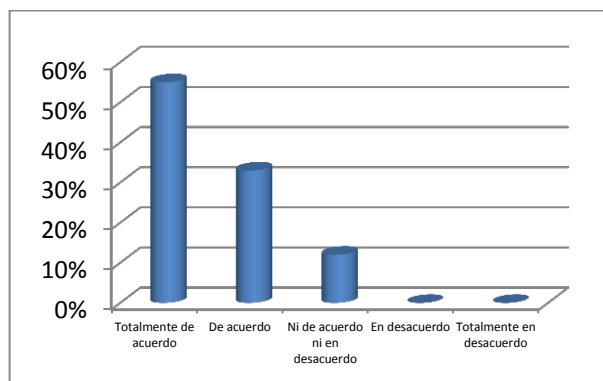
Tabla 59. Coherencia entre lo que dice y hace el jefe directo en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	50%
De acuerdo	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

25. En el Grupo Rapp, mi jefe directo me transmite confianza y seguridad.

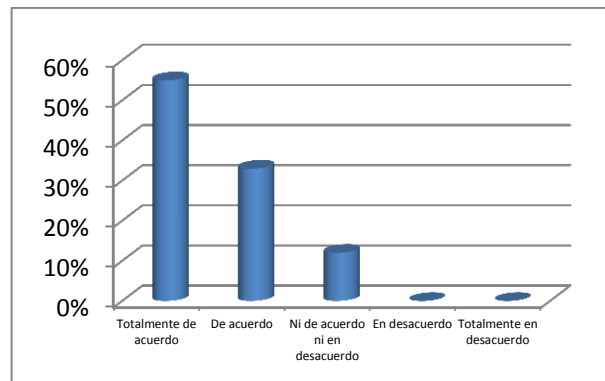
Tabla 60. La confianza y la seguridad que transmite el jefe directo en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	55%
De acuerdo	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

26. En el Grupo Rapp, mi jefe directo me brinda apoyo para realizar mi trabajo.

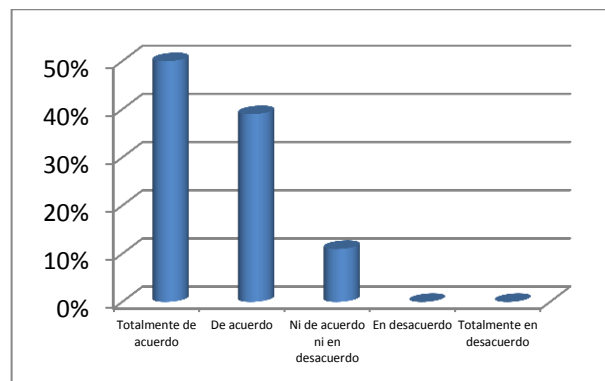
Tabla 61. El apoyo que brinda el jefe directo en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	55%
De acuerdo	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

27. En el Grupo Rapp, mi jefe directo me motiva para realizar mi trabajo.

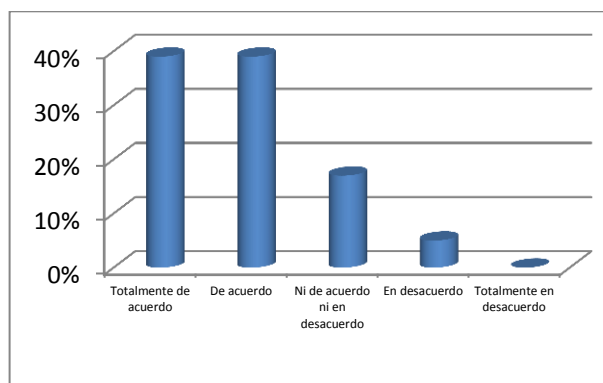
Tabla 62. Motivación que brinda el jefe directo en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	50%
De acuerdo	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

28. En el Grupo Rapp, mi jefe directo, me proporciona toda la información necesaria para el buen desempeño de mis funciones.

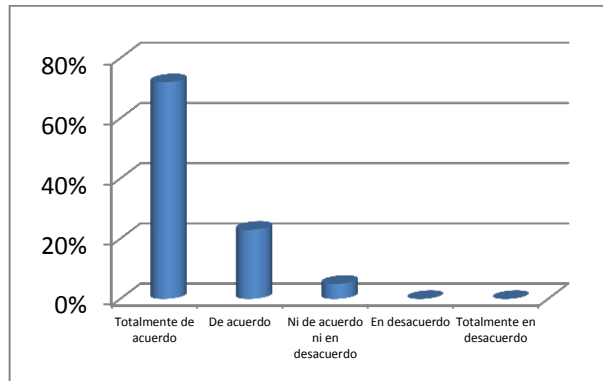
Tabla 63. Información que proporciona el jefe directo en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	39%
De acuerdo	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

29. En el Grupo Rapp, mi jefe directo, propicia el espacio para entablar un diálogo en el que me sienta escuchado.

Tabla 64. Escucha del jefe directo en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	72%
De acuerdo	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable general: relación de los empleados de Grupo el Rapp con los mandos inmediatos.

Aquí se hace un análisis de los resultados que arrojan las proposiciones de la 24 a la 29. En ellas se abordan temas como la coherencia, la confianza, el apoyo, la motivación, la entrega de la información y la escucha, del jefe directo hacia el empleado.

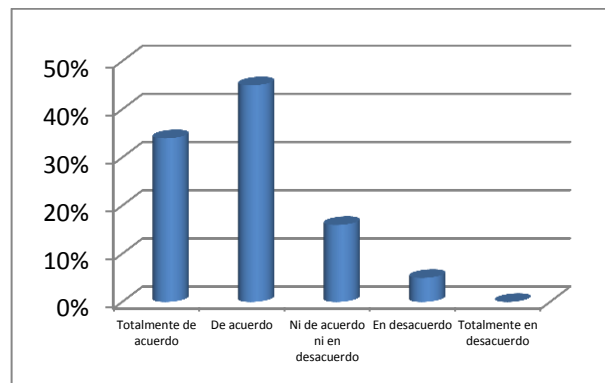
La opinión de las personas encuestadas con relación a estos aspectos tiene una orientación positiva, con una diferencia significativa, en comparación de los aspectos analizados anteriormente. Aquí los porcentajes de las personas que están totalmente de acuerdo son más altos que los porcentajes de las personas que están de acuerdo.

Sin embargo, en el aspecto que tiene que ver con la entrega de información necesaria para el buen desempeño de las funciones, tiende a subir el porcentaje de las personas que no

están de acuerdo ni en desacuerdo, y el porcentaje de las personas que están totalmente de acuerdo y de acuerdo tiende a igualarse.

30. En el Grupo Rapp, los superiores me comunican claramente las responsabilidades de mi cargo en la empresa.

Tabla 65. Comunicación de las responsabilidades del cargo en Grupo Rapp.



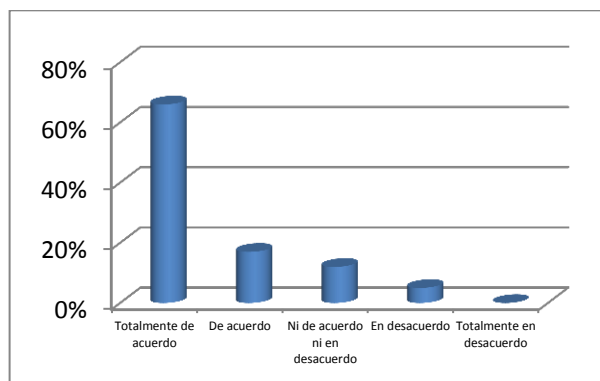
Totalmente de acuerdo	34%
De acuerdo	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable general: calidad laboral y las condiciones de trabajo.

A partir de los datos que arroja la proposición 30, se puede decir que la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva si tenemos en cuenta que el 34% está totalmente de acuerdo y el 45% está de acuerdo con que se les comunica claramente las responsabilidades del cargo.

31. En el Grupo Rapp, la Gerente se muestra accesible con el personal de la empresa.

Tabla 66. Accesibilidad del Gerente de Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	66%
De acuerdo	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

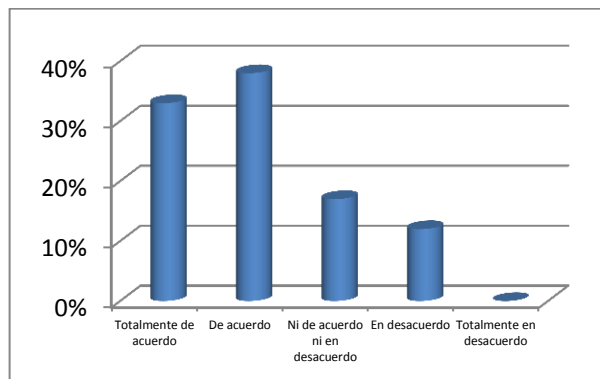
Análisis de la variable general: la reputación de la alta dirección.

Con relación a la proposición 31, pasa lo mismo que con la mayoría de los aspectos que preguntan sobre la relación de las personas encuestadas con los jefes inmediatos. El porcentaje más alto representa a las personas que están totalmente de acuerdo con que el Gerente se muestra accesible con un 66%, lo sucede el porcentaje que representa a las personas que están de acuerdo con un 17%. Por tanto la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva con respecto a este tema.

32. En el Grupo Rapp, existe fácil acceso a información necesaria para realizar mi trabajo.

Tabla 67. Accesibilidad de información para la realización del trabajo en Grupo

Rapp.



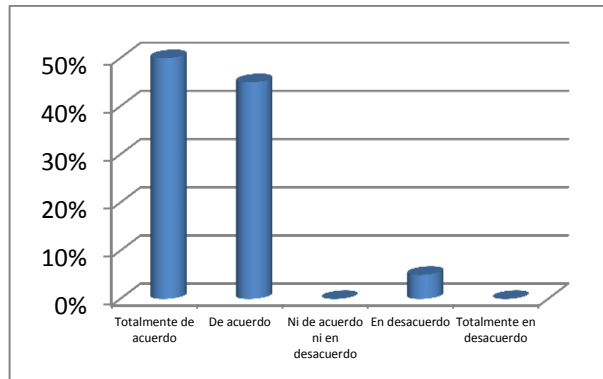
Totalmente de acuerdo	33%
De acuerdo	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%
En desacuerdo	12%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable general: los valores profesionales (acceso a la información)

Con relación a la proposición 32, la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva si se tiene en cuenta que el 33% están totalmente de acuerdo y el 38% están de acuerdo con que en Grupo Rapp, existe fácil acceso a información necesaria para realizar el trabajo. Sin embargo, se destaca que el porcentaje de las personas que no están de acuerdo ni en desacuerdo y de las personas que no están de acuerdo es más alto, con relación a otros aspectos de la reputación interna. Aquí los resultados guardan coherencia con el aspecto -entrega de la toda la información necesaria por parte del jefe directo para el buen desempeño de las funciones-, que se analizó anteriormente.

33. Considera que la imagen que los clientes tienen del Grupo Rapp es buena.

Tabla 68. Consideración de los empleados de la calidad de la imagen externa de Grupo Rapp.



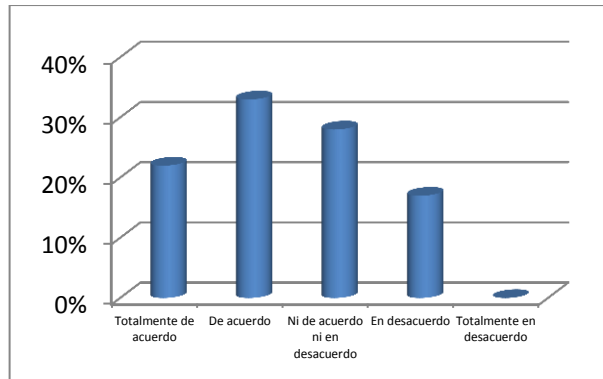
Totalmente de acuerdo	50%
De acuerdo	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable general: la imagen exterior de la empresa

De acuerdo a los resultados de la proposición 33, la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva, si se tiene en cuenta que el 50% están totalmente de acuerdo y el 45% están de acuerdo con que la imagen que los clientes tienen de Grupo Rapp es buena.

34. En el Grupo Rapp, los superiores me comunican los principios éticos y valores de la organización.

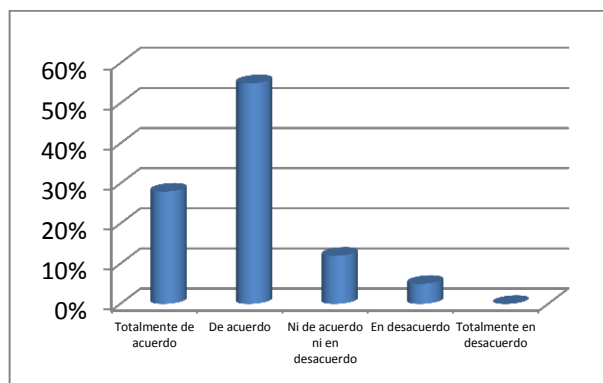
Tabla 69. Comunicación de los principios y valores éticos en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	22%
De acuerdo	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28%
En desacuerdo	17%
Totalmente en desacuerdo	0%

35. En el Grupo Rapp, los superiores me comunican mis deberes como empleado.

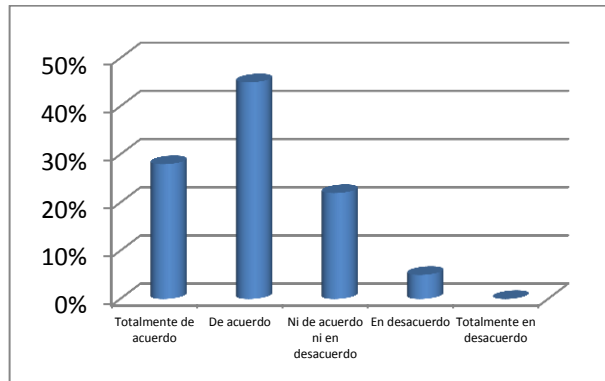
Tabla 70. Comunicación de los deberes del empleado en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	28%
De acuerdo	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

36. En el Grupo Rapp, los superiores me comunican mis derechos o beneficios como empleado.

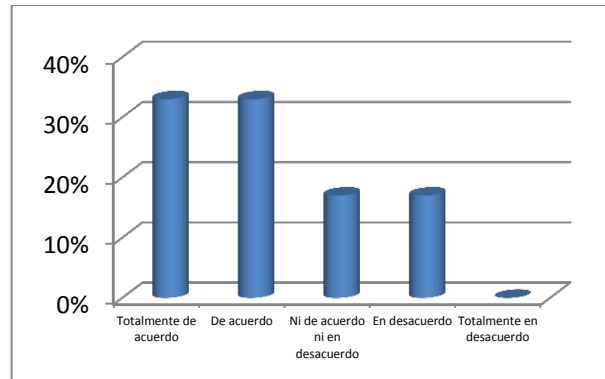
Tabla 71. Comunicación de los derechos y beneficios como empleados en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	28%
De acuerdo	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22%
En desacuerdo	5%
Totalmente en desacuerdo	0%

37. Teniendo en cuenta que las empresas tienen diversas orientaciones estratégicas (hacia el cliente, hacia las personas, hacia la innovación, hacia los resultados, hacia la empresa) En el Grupo Rapp, los superiores me comunican cuál es la orientación estratégica de la empresa.

Tabla 72. Comunicación de la orientación estratégica en Grupo Rapp.



Totalmente de acuerdo	33%
De acuerdo	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%
En desacuerdo	17%
Totalmente en desacuerdo	0%

Análisis de la variable general: identificación con el proyecto empresarial

Los aspectos que evalúan la identificación de los empleados con el proyecto empresarial tienen que ver con las proposiciones 34, 35, 36 y 37 que hablan del conocimiento que tengan los empleados sobre los principios y valores corporativos, los deberes y derechos, y la orientación estratégica de la organización.

En cuanto a la comunicación de los principios y valores éticos de la organización, aunque la opinión de las personas encuestadas tiene una orientación positiva, tienden a incrementarse los porcentajes que representan a las personas que no están de acuerdo ni en desacuerdo con un 28% y el de las personas que están en desacuerdo con un 17%.

Con relación a la comunicación de los deberes y derechos, y beneficios, el comportamiento de los porcentajes es muy similar, la opinión de las personas encuestadas tienen una orientación positiva en estos aspectos.

La comunicación de la orientación estratégica demuestra que, aunque la opinión de las personas encuestadas sigue teniendo una tendencia positiva, los porcentajes que representan a las personas que no están de acuerdo ni en desacuerdo y los que están en desacuerdo tienen un incremento con relación a otros aspectos.

En síntesis la opinión de las personas encuestadas en Grupo Rapp, sobre si la empresa comunica el proyecto empresarial, tiene una orientación positiva, pero con aspectos que tienden a ser más débiles como: la comunicación de principios y valores éticos y comunicación de la orientación estratégica.

4.3.3.4. Análisis de la incidencia de la comunicación en la reputación interna de Grupo Rapp según datos cuantitativos

Para comenzar se introduce una matriz en la que se logra identificar la orientación de la opinión de las personas encuestadas en esta investigación con respecto a las variables de la comunicación determinadas por el Sistema Formal de Comunicación Interna y las variables de reputación interna que tienen que ver con la comunicación, expresadas en el marco teórico. Dicha orientación se fundamenta en el análisis de los datos arrojados en la investigación cuantitativa realizada con el 31% de los empleados de Grupo Rapp.

Una proposición tiene una orientación positiva (totalmente de acuerdo y de acuerdo) o negativa (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo), cuando el porcentaje con relación a

alguna de estas dos orientaciones supera el 50%. Es neutra cuando el porcentaje que supera el 50% representa la opinión de las personas encuestadas que no están de acuerdo o en desacuerdo, o los porcentajes son similares en todos los aspectos de la escala.

En el caso concreto de Grupo Rapp, el resultado del Sistema Formal de Comunicación Interna es el siguiente:

FIGURA 12 RESULTADOS DEL SISTEMA FORMAL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN GRUPO RAPP

ORIENTACIÓN DE LA OPINIÓN DE ACUERDO A LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS					
COMUNICACIÓN DESCENDENTE ESTRATÉGICA	OPINIÓN	COMUNICACIÓN ASCENDENTE ESTRATÉGICA	OPINIÓN	COMUNICACIÓN HORIZONTAL SOCIAL	OPINIÓN
OBJETIVOS, METAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	POSITIVA	COMUNICACIÓN CON LOS SUPERIORES PARA INFORMARLES SOBRE IDEAS PARA MEJORAR UN PROCESO O UNA MANERA DE HACER LAS COSAS	POSITIVA	ESPACIOS DE COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS PARA COMPARTIR INFORMACIÓN QUE AYUDE A LOGRAR LOS OBJETIVOS	POSITIVA
COMUNICACIÓN DESCENDENTE OPERATIVA	OPINIÓN	COMUNICACIÓN ASCENDENTE OPERATIVA	OPINIÓN	COMUNICACIÓN HORIZONTAL OPERATIVA	OPINIÓN
FUNCIONES, INSTRUCCIONES Y FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA	POSITIVA	INFORMACIÓN SOBRE DIFICULTADES Y LOGROS	POSITIVA	COMUNICACIÓN ENTRE Y AL INTERIOR DE LAS ÁREAS	POSITIVA
COMUNICACIÓN DESCENDENTE SOCIAL	OPINIÓN	COMUNICACIÓN ASCENDENTE SOCIAL	OPINIÓN	COMUNICACIÓN HORIZONTAL SOCIAL	OPINIÓN
RESULTADOS Y PROYECTOS DE LA EMPRESA	POSITIVA	MECANISMOS PARA EXPRESAR QUEJAS O INCONFORMIDADES	NEUTRA	ESPACIOS DE INTEGRACIÓN SOCIAL CON LOS COMPAÑEROS	POSITIVA

Elaboración de la autora sobre la orientación de la opinión sobre el Sistema de Comunicación Interna de acuerdo a los datos de las encuestas en Grupo Rapp

En el caso concreto de Grupo Rapp, el resultado de las variables de reputación interna es el siguiente:

FIGURA 13 RESULTADOS DE LAS VARIABLES DE REPUTACIÓN INTERNA EN IMPRESOS EL

DÍA

ORIENTACIÓN DE LA OPINIÓN DE ACUERDO A LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS			
COMUNICACIÓN ENTRE JEFE DIRECTO Y EMPLEADO	OPINIÓN	FÁCIL ACCESO A LA INFORMACIÓN	OPINIÓN
CONFIANZA, APOYO, TRANSPARENCIA, MOTIVACIÓN Y ESCUCHA	POSITIVA	Existe fácil acceso a información necesaria para realizar mi trabajo.	POSITIVA
CONOCIMIENTO EXACTO DE LAS FUNCIONES Y DE LAS RESPONSABILIDADES	OPINIÓN	TENER UNA BUENA IMAGEN ENTRE LOS CLIENTES Y LA SOCIEDAD	OPINIÓN
Los superiores me comunican claramente las responsabilidades de mi cargo en la empresa.	POSITIVA	La imagen que los clientes tienen de la empresa	POSITIVA
ACCESIBILIDAD Y CERCANÍA DEL GERENTE	OPINIÓN	COMUNICACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL A LOS EMPLEADOS	OPINIÓN
El Gerente se muestra accesible con el personal de la empresa	POSITIVA	La comunicación del proyecto empresarial a los empleados. (valores, deberes y derechos, y orientación estratégica)	POSITIVA

Elaboración de la autora sobre la orientación de la opinión sobre aspectos de Reputación Interna de acuerdo a los datos de las encuestas en Impresos El Día.

A partir del análisis individual de las variables, el análisis general que muestran las matrices anteriores, y a la luz de lo que en este trabajo se definen como determinantes de la comunicación y reputación interna se introducen las siguientes conclusiones de la investigación cuantitativa en Grupo Rapp:

- La orientación de la opinión de las personas encuestadas en Grupo Rapp con relación a los aspectos de comunicación y reputación interna, tiene tendencia

predominantemente positiva. Sólo en un aspecto del Sistema Formal de Comunicación Interna, la opinión de las personas encuestadas en Grupo Rapp, tiene una orientación neutra: mecanismos para expresar quejas o inconformidades.

- Al analizar la opinión de las personas encuestadas en Grupo Rapp, con relación a las variables de la reputación interna, también tiende a haber una orientación predominantemente positiva. Esto puede sugerir que la organización hace un esfuerzo por que la comunicación en estos aspectos se efectúe, independientemente si obedecen o no a lo que en este estudio se define como reputación interna.
- Los flujos de comunicación que más incidencia tienen sobre los aspectos de la reputación interna, son el descendente y el ascendente; en los que predomina la comunicación estratégica, operativa y social.
- Así como en el análisis anterior, tanto el reconocimiento que tienen las personas encuestadas de la plataforma de medios, como la evaluación de la calidad de la información que se transmite por éstos, es baja. Son preocupantes los resultados que se producen al respecto, lo que indica que en Grupo Rapp tampoco se ha definido una estrategia que permita atender la gestión de la información a través de dichos canales.
- A la luz de los hallazgos de la investigación cuantitativa, la comunicación interna es un proceso que se contempla como una herramienta a través de la cual se sirven los miembros de la organización para transmitir información, pero que tampoco demuestra que haga parte de una estrategia organizacional en la que se determinen objetivos, mensajes y actividades concretas.

FIGURA 14 ANÁLISIS CRUZADO DE LAS VARIABLES DE COMUNICACIÓN Y REPUTACIÓN

INTERNA

ANÁLISIS CRUZADO DE LAS VARIABLES DE COMUNICACIÓN Y REPUTACIÓN INTERNA			
VARIABLES DE REPUTACIÓN INTERNA	QUÉ COMUNICA LA EMPRESA A FAVOR DE LA REPUTACIÓN	INCIDENCIA	FLUJOS Y OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN ENTRE JEFE DIRECTO Y EMPLEADO	Coherencia, confianza, motivación y apoyo del jefe directo hacia el empleado.	La buena comunicación entre el jefe directo y el empleado, genera un ambiente propicio para la comunicación descendente y ascendente en aspectos como objetivos, metas, políticas, procedimientos; propicia espacios de comunicación de ideas, dificultades y logros. Expresión de quejas o inconformidades.	Comunicación descendente y ascendente estratégica, operativa y social.
CONOCIMIENTO EXACTO DE LAS FUNCIONES Y DE LAS RESPONSABILIDADES	Los superiores me comunican claramente las responsabilidades de mi cargo en la empresa.	En la comunicación de las funciones, procesos y procedimiento, se expresa la comunicación de las responsabilidades del cargo.	Comunicación descendente operativa
ACCESIBILIDAD Y CERCAÑÍA DEL GERENTE	El Gerente se muestra accesible con el personal de la empresa.	La cercanía y buena accesibilidad del Gerente, facilita que sus empleados tengan la confianza para comunicar ideas, dificultades y logros; expresión de quejas o inconformidades.	Comunicación descendente y ascendente estratégica, operativa y social.
FÁCIL ACCESO A LA INFORMACIÓN	Existe fácil acceso a información necesaria para realizar mi trabajo.	Existe comunicación de funciones, procesos y procedimientos; se comunican los objetivos, las metas y las políticas. Existe comunicación entre pares para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario. Se conoce el funcionamiento administrativo.	Comunicación descendente y horizontal estratégica.
TENER UNA BUENA IMAGEN ENTRE LOS CLIENTES Y LA SOCIEDAD	La imagen que los clientes tienen de la empresa.	La buena comunicación que se produce por todos los flujos permite que el empleado tenga una buena información con relación a lo que ocurre con la empresa, en especial con la comunicación de los resultados y logros de la compañía que le permiten tener una opinión sobre su imagen.	Comunicación ascendente social
COMUNICACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL A LOS EMPLEADOS	La comunicación del proyecto empresarial a los empleados. (valores, deberes y derechos, y orientación estratégica)	Expresa la comunicación de objetivos, metas, procedimientos como la de la orientación estratégica	Comunicación descendente estratégica

Elaboración de la autora sobre el análisis cruzado entre Comunicación y Reputación Interna.

A partir de los resultados anteriores y teniendo en cuenta el análisis cruzado de comunicación y reputación interna, la incidencia de estas dos variables en Grupo Rapp se expresa de la siguiente manera:

Existe una incidencia positiva de la comunicación con relación a aspectos de la reputación interna en aspectos como: conocimiento exacto de las funciones y de las responsabilidades, fácil acceso a la información, tener una buena imagen entre los clientes y la sociedad; y comunicación del proyecto empresarial a los empleados.

Sin embargo, existe una incidencia débil de la comunicación con relación a aspectos de la reputación interna como:

- Comunicación entre jefe directo y empleado; y accesibilidad y cercanía del gerente: se muestra débil la opinión con relación a los mecanismos para expresar quejas e inconformidades, y la motivación por parte del jefe directo.

CONCLUSIONES

El DOFA se presenta aquí como un instrumento que facilita al análisis de los resultados arrojados por la investigación adelantada en las dos organizaciones objeto de estudio. A través del mismo se identifican de manera concluyente los puntos más débiles y más fuertes del proceso de comunicación y su relación con la reputación interna, así como las amenazas y oportunidades que deben enfrentar las empresas en estos temas.

Debilidades

- En ambas empresas no se ha establecido un proceso sistémico que permita gestionar la comunicación interna, no existe un plan de acción que facilite la implementación de estrategias en este campo organizacional.

Se han adelantado actividades y diseñado medios sin ninguna perspectiva estratégica, son iniciativas puntuales de carácter operativo y reactivo, y con muy bajo impacto o reconocimiento.
- En el caso de Impresos El Día no es reconocida oficialmente ni por el grupo directivo ni por las personas encuestadas, la plataforma de medios de comunicación con los que cuenta la organización, se desconoce el objetivo y la utilidad de cada uno. En el caso de Grupo Rapp, aunque el nivel directivo tiene mayor reconocimiento sobre los medios oficiales que tiene establecidos la organización, el las personas encuestadas no tiene claridad en este sentido.
- En Impresos El Día no existe unidad de criterio, por parte del nivel directivo de la organización, bajo la responsabilidad de quién está el proceso de comunicación

interna de la compañía, cada uno delega dicha responsabilidad según el problema de comunicación que se intenta resolver.

- Existe una fisura entre la Gerencia y la Dirección de Gestión Humana en Impresos El Día, en relación con la visión y las políticas que se tienen frente a la comunicación interna de la organización, lo que no permite establecer una estrategia conjunta para el logro de los objetivos en este sentido; es importante recordar que la Gerencia tiene delegada en esta Dirección la gestión de la comunicación interna.
- En ambas organizaciones hay una falta de visión compartida sobre el alcance y las dimensiones que tiene la comunicación interna en la organización, lo que imposibilita el diseño, la implementación y la evaluación de una estrategia que involucre los públicos, los mensajes, los canales y los mecanismos de retroalimentación, entre otras variables.
- La falta de coherencia del proceso de comunicación implementado hasta el momento en ambas empresas, genera como resultado una inconformidad en la calidad de la información que reciben los empleados en términos de oportunidad, permanencia, confiabilidad, claridad, veracidad y utilidad, tanto a través de la plataforma de medios como a través de la comunicación directa (cara a cara).
- Los empleados no identifican plenamente ni la intención ni los medios de comunicación implementados por ambas empresas, por tanto se están invirtiendo esfuerzos en mensajes y plataformas de comunicación de bajo impacto.
- Existe una brecha entre la información que el nivel directivo de la organización piensa que debería recibir el personal y la que realmente recibe. Aunque el nivel

gerencial de ambas organizaciones tiene ciertas ideas y conceptos concretos sobre la información a la que debe acceder el empleado, se evidencian vacíos en aspectos como: el funcionamiento administrativo de la empresa, los logros y proyectos de la organización, los derechos y beneficios del empleado, y la orientación estratégica de la organización.

- Los mecanismos para que los empleados comuniquen sus quejas o reclamos o busquen retroalimentación sobre procesos, actividades y metas, entre otros, no se han potencializado o no se han dado a conocer lo suficiente, lo anterior propicia que en estas organizaciones la comunicación ascendente en este sentido sea incipiente.
- Existe una percepción en los empleados de Impresos El Día y del Grupo Rapp que para las empresas es más importante saber qué tanto está el personal identificado y alineado con la organización, que qué tanto se siente motivado y satisfecho para trabajar en ella.
- Aunque las dos organizaciones son conscientes de que la comunicación es un proceso relevante, la falta de claridad que tiene el nivel directivo frente a qué, cómo, cuándo y a través de qué medios comunicar puede generar en el personal una percepción de inconsistencia, confusión y poca relevancia en la información que reciben, afectando los propósitos organizacionales.

Oportunidades

- Existe en el personal directivo una preocupación por mejorar el sistema de comunicación interna en las dos organizaciones, lo que podría propiciar la

implementación de estrategias que ayuden a fortalecer lo que se ha hecho hasta la fecha y a generar mejores impactos para el logro de los objetivos institucionales.

- Tanto en Impresos El Día como en el Grupo Rapp existe una intención de diferenciarse en el sector al que pertenecen, a través de la creación y sostenimiento de condiciones laborales beneficiosas para los empleados. Este factor podría potencializarse más mediante adecuados procesos de comunicación que redundarán en una buena reputación interna.
- Por su visión y su hacer, las dos empresas tienen el potencial humano y las capacidades desde lo técnico para diseñar e implementar un programa de comunicación interna que permita integrar la visión estratégica al quehacer cotidiano de sus colaboradores en pro de una buena reputación interna.
- Por su parte Grupo Rapp es una empresa experta en comunicaciones para la fidelización de clientes, el cliente interno puede ser en este caso quien necesite del knowhow de la organización para adherirse al proyecto empresarial y generar un impacto mucho más positivo en lo que tiene que ver con la productividad, la motivación, el compromiso y la buena reputación interna.

Fortalezas

- Es común en ambas organizaciones, por lo menos en el nivel directivo, que el desarrollo de las actividades de comunicación como los espacios y los medios, que hasta ahora se llevan a cabo de una manera intuitiva, se gestionen partiendo de la base de valores como el de respeto, la confianza, la honestidad y la cooperación.

- Tanto para Impresos El Día como para Grupo Rapp es muy importante la buena imagen externa que de sus empresas puedan tener los diferentes grupos de interés. Ambas empresas consideran que dicha imagen se puede ver fortalecida por aspectos como: la calidad de los productos, el buen servicio y el bienestar laboral que se le ofrece a los empleados.
- En ambas empresas se presenta un interés por que la comunicación estratégica de la organización en términos de los objetivos, las metas, las políticas y los procedimientos se implemente adecuadamente.
- En las dos empresas existe una preocupación por la comunicación descendente operativa, las organizaciones hacen esfuerzos para que los empleados conozcan las funciones, las instrucciones y los procedimientos del día a día.
- De esta misma forma opera la comunicación ascendente estratégica, ambas empresas abren espacios para que los empleados les participen a sus superiores sobre ideas para mejorar un proceso o una manera de hacer mejor las cosas; es decir, el empleado participa activamente en el proceso de creación de ideas que podrían conducir a cambios positivos para la empresa.
- Existe una buena percepción con respecto a la cercanía o accesibilidad de los gerentes de ambas pymes; esta situación abona el terreno para generar una cultura de confianza entre este nivel de la empresa, los mandos medios y los empleados en general, esto sin duda impacta positivamente el clima organizacional.
- Aunque la reputación interna es un aspecto poco explorado en el campo organizacional, el nivel directivo de ambas empresas tienen cierta claridad sobre los

aspectos que se deben considerar para favorecer una buena reputación interna; alguno de estos aspectos son incididos por la comunicación interna.

Amenazas

- El desconocimiento de aspectos estratégicos del proceso de comunicación interna, reduce el impacto de acciones puntuales en este sentido. No se evidencian acciones concretas en procesos de gestión de cambio, clima organizacional y mayores niveles de productividad, lo que puede afectar la competitividad de la empresa en el sector.

A continuación se presentan las preguntas de investigación que se plantearon al inicio de este trabajo, para concluir es necesario reflexionar sobre ellas:

¿Las pymes consideran que la comunicación le agrega valor a los procesos empresariales?

- Las empresas analizadas considera la comunicación como un proceso que ayudaría a mejorar muchos procesos organizacionales, sin embargo, la preocupación por la comunicación está orientada más hacia la productividad, la calidad de servicio y la relación con el cliente externo. En estas empresas la comunicación es un proceso que se observa y se analiza más desde la relación empresa-empleado-cliente externo, que desde la relación empresa- cliente interno.

¿Es la comunicación interna en las pymes un proceso planeado y gestionado u obedece a una acción espontánea inherente a la condición humana?

- La comunicación interna en las medianas empresas analizadas se gestiona de una manera intuitiva, no existe en ninguna una estrategia ni un plan de comunicación que las oriente para realizar acciones concretas.

¿La reputación interna es un aspecto que preocupa a las pymes?

- No es un tema que preocupe a las empresas analizadas es un aspecto que asocian con temas como: las condiciones de trabajo, el bienestar laboral, el clima organizacional y la comunicación interpersonal, pero como gestiones aisladas; no se visiona como un plan o programa en el que la comunicación incida estratégicamente para potenciarla.

¿Las pymes consideran la comunicación como un proceso que ayudaría a mejorar la reputación interna?

- Sí, porque aunque no se llevan adelanten planes de comunicación que incidan estratégicamente en la reputación, buena parte de los aspectos que las medianas empresas analizadas toman como referente de reputación interna, tiene que ver con la comunicación.

El resultado que genera este trabajo de investigación valida las conclusiones que expone Ronald Arana Flórez, en su obra “La Comunicación en las Pymes: Conceptos Fundamentales, Métodos de Investigación y Planeación Estratégica”, planteadas en el marco teórico; vale la pena retomarlas para ampliar un poco más la discusión.

Para el autor las razones por las cuales las pymes aún no tienen contemplado dentro de su estrategia empresarial el proceso de comunicación organizacional y que son comunes a los nuevos hallazgos son: el escaso presupuesto para contratar personal con conocimiento en el área, el desconocimiento de los aspectos estratégicos y la poca práctica en la elaboración de planes detallados de acción.

Pero más allá de estas razones es necesario advertir al igual que lo plantea Arana, que las empresas tratan de cubrir sus necesidades de comunicación de manera intuitiva con el apoyo de técnicas básicas de la disciplina.

La preocupación de las empresas pertenecientes a este estrato empresarial se centra en la supervivencia del negocio, en gestiones de financiación, comercialización y ventas.

RECOMENDACIONES

A la luz de lo planteado en el marco teórico y del DOFA, fruto del análisis del trabajo de investigación adelantado en Impresos El Día Ltda. y Grupo Rapp S.A., conviene, para efectos del ejercicio académico, presentar algunas recomendaciones que en cierta medida pretenden orientar la gestión de la comunicación interna en ambas empresas, en función de una buena reputación interna.

Diseño de un plan de comunicación para el fomento de la buena reputación interna de las medianas empresas que contenga lo siguiente:

1. Definir un responsable o líder del proceso: es importante para la organización determinar en cabeza de quién está la responsabilidad de la comunicación interna, dicha persona será quien gestione el proceso y entregue resultados a la empresa.
2. Diseñar los objetivos de comunicación: Los objetivos de comunicación deben contener una dimensión axiológica o comunicación de la cultura corporativa (valores éticos, ideología y valores profesionales); así como una dimensión estratégica o comunicación del proyecto empresarial (principios de autorregulación, políticas de recursos humanos y orientaciones estratégicas). A partir de los objetivos igualmente se definirá si lo que se necesita es hacer circular la información y/o lograr la modificación u orientación de las actitudes de los empleados.
3. Diseño de la estrategia de comunicación interna: es un conjunto de acciones y actividades concretas centradas en el receptor y ancladas a los objetivos de comunicación, que tiene en cuenta los canales, los mensajes y los flujos. Para cada

una de ellas se deberá identificar objetivos propios, responsables, recursos, plazos e indicadores de cumplimiento.

4. El modo de gestión de los recursos disponibles: los recursos materiales, económicos y personales, deben ser objeto de una planificación a partir de dos parámetros; las necesidades de la organización en materia de comunicación y el nivel de importancia de los objetivos de la organización desde el punto de vista estratégico.
5. Socialización del plan de comunicación interna al personal: una vez elaborado el plan, es recomendable hacer la respectiva difusión del mismo a toda la compañía, esto permitirá lograr el reconocimiento por parte de cada uno de los niveles de la organización de los elementos que lo constituyen, lo que favorece aspectos como la identificación del líder de comunicación interna, la usabilidad de los canales, el fortalecimiento de los flujos de información, la comunicación de doble vía.

Algunos objetivos que puede contemplar la estrategia del plan son:

- Articular el quehacer organizacional con el discurso interno, es decir, comunicar el modelo de gestión de la compañía a través de aspectos como: el funcionamiento administrativo de la empresa, los logros y proyectos de la organización, los derechos y beneficios del empleado, y la orientación estratégica de la organización.
- Motivar y cohesionar al personal para lograr su adhesión a los objetivos de la compañía a través del fomento de información valiosa, el trabajo en equipo y la edificación de conciencia colectiva.

- Fomentar la comunicación ascendente social a través de canales en los que los empleados puedan expresar tranquilamente nuevas formas para mejorar los procesos, quejas, reclamos o felicitaciones a la organización.
- Analizar periódicamente el impacto de la comunicación interna en términos de la efectividad de los canales, el interés por la información recibida, expectativas de los empleados en materia de información, entre otros.
- Mejorar la retroalimentación con los empleados para conocer más de cerca sus niveles de motivación y satisfacción con los diferentes aspectos de la organización.
- Promover la comunicación en lugar de la simple transmisión de la información.
- Fortalecer los procesos de comunicación (en términos de objetivos, flujos y medios) que permitan irrigar información valiosa hacia todos los niveles y direcciones de la organización.
- Considerar a los empleados como un público decisivo identificando las metas comunes y utilizando al máximo el capital intelectual que se tiene a disposición.
- Promocionan conceptos con relación a la comunicación como: la integridad y la coherencia, la confianza, la motivación, la veracidad, la escucha, la transparencia, la imagen, el acceso a la información y la adhesión.
- Hacer consciente a la Dirección de su responsabilidad frente a los procesos de comunicación y al balance de reputación de la compañía.

Dado que la comunicación interna representa un quehacer profesional fronterizo entre la dirección de recursos humanos y la dirección de comunicaciones, es loable que en el caso

concreto de Impresos El Día, sea esta área, con la asesoría de un profesional en Comunicación Organizacional, la que se encargue de hacer el levantamiento del plan de comunicación interna y lo lleve hasta su ejecución; en el caso de Grupo Rapp, ante la ausencia de un área de recursos humanos, convendría emprender el levantamiento del plan de comunicación interna, directamente de la mano de un profesional en Comunicación Organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

ARANA FLOREZ, Ronald. La comunicación en las pymes. Conceptos fundamentales, métodos de investigación y planeación estratégica. Cali: Universidad Santiago de Cali, 2009. 246 p.

CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding corporativo, fundamentos para la gestión de la identidad corporativa. Santiago de Chile: Business School Universidad Mayor, 2009. 247 p.

COFFEY, Amanda y ATKINSON, Paul. Encontrar sentido a los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación. Medellín: Universidad de Antioquia 2003. 249 p.

Documento CONPES 3848. (En línea). Disponible en:

<http://www.huila.gov.co/documentos/C/CONPES3484de2007.pdf>. Recuperado el 15 de marzo del 2012

ENTREVISTA CON Claudia Jaramillo. Gerente Operativa de Grupo Rapp S.A. Medellín, junio 29 de 2012.

ENTREVISTA CON Cristian Sánchez. Director de Producción de Impresos El Día Ltda. Medellín, junio 15 de 2012.

ENTREVISTA CON Fransenith Chavarría. Directora de Gestión Humana de Impresos El Día Ltda. Medellín, junio 14 de 2012.

ENTREVISTA CON Lucía Gutiérrez. Directora de Ambiental y Calidad de Impresos El Día Ltda. Medellín, junio 15 de 2012.

ENTREVISTA CON María Alejandra Mora Velásquez. Gerente General de Grupo Rapp S.A. Medellín, junio 14 de 2012.

ENTREVISTA CON Pedro Luis Sánchez. Gerente General de Impresos El Día Ltda. Medellín, junio 14 de 2012.

GARCÍA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. En Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. Julio, 2009. Vol 20, No 4. p. 43-61.

GARRIDO MORALES, Francisco Javier. La comunicación estratégica: claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Madrid: Gestión 2000, 2004. 238 p.

GREAT PLACE TO WORK (En línea). Disponible en:

<http://www.greatplacetowork.com.co/gptw/historia.php> Recuperado el 7 de marzo de 2012

HAY GROUP (En línea). Disponible en: <http://www.haygroup.com/fortune/>. Recuperado el 8 de marzo de 2012.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; BAPTISTA LUCIO, Pilar y COLLADO, Carlos Fernando. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 2010. 601 p.

LEY 905 DE 2004. (En línea) Disponible en:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html

Recuperado el 15 de marzo del 2012

MERCO (En línea). Disponible en: <http://www.merco.info/es/countries/4-es> Recuperado el 7 de marzo de 2012

QUIJANO, Santiago. Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones, el ASH Auditoría del sistema Humano. Barcelona: Icaria, 2006. 425 p.

VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, 1997. 244 p.

VILLAFANE GALLEGO, Justo. Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide, 2008. 341 p.

VILLAFANE GALLEGO, Justo. La buena reputación. Claves de valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide, 2003. 315 p.

VILLAFANE GALLEGO, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide, 2004. 322 p.

VILLAFANE GALLEGO, Justo. Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2006. 100 p.

VILLAFANE & ASOCIADOS. La Reputación Corporativa y la creación de valor para las empresas. (En línea). Disponible en <http://www.slideshare.net/VillafaneAsociados/la-reputacin-corporativa-y-la-creacin-de-valor-para-las-empresas>. Recuperado el 7 de octubre de 2011

VIVANCO, Manuel. Muestro estadístico: diseño y aplicaciones. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. 2005, 2009 p.

ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE ENTREVISTA PARA LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS

1. ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación interna en su empresa?
2. ¿Qué espacios, medios o canales de información y comunicación tiene la empresa?
3. ¿Considera que esos espacios, medios o canales son suficientes para que los empleados reciban la información que necesitan y establezcan un diálogo y se comuniquen con la empresa? ¿Por qué?
4. ¿Qué impacto tiene la gestión de la comunicación interna en el logro de los objetivos y metas de la organización?
5. ¿Cómo evalúa la comunicación interna que existe en la empresa?
6. ¿Cree que su empresa tiene barreras o debilidades en su comunicación interna?, ¿cuáles creería que son las más fuertes?
7. ¿Qué aspectos considera que contribuyen a generar un buen clima organizacional?
8. ¿Quién lidera la comunicación interna de la empresa?
9. ¿Qué información debe recibir un empleado en la empresa?
10. ¿Si pudiera mejorar la comunicación interna de la empresa, qué aspectos tendría en cuenta?
11. ¿Qué entiende por reputación interna?
12. ¿Qué importancia tiene para usted la reputación interna en su empresa?
13. ¿Es importante para el logro de los objetivos de la empresa la buena reputación que los empleados tengan de ella? ¿Por qué?
14. ¿Cómo contribuye la comunicación para que los empleados tenga una buena reputación de la empresa?
15. ¿Cuáles considera que son los elementos que contribuyen a la buena reputación interna?

16. ¿Cómo directivo (a) cuál creería usted que es su contribución a la buena reputación interna?
17. ¿Considera que los valores éticos y profesionales que promueve la empresa contribuyen a la buena reputación interna?
18. ¿Qué tanto cree usted que pesa la imagen externa de la organización en la reputación interna de la empresa?
19. ¿Cómo cree usted que los empleados logran identificarse con el proyecto empresarial y esto como le aporta a la reputación interna?

ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Trabajo académico de investigación

El siguiente cuestionario ha sido diseñado para llevar a cabo una investigación académica de carácter externo, aplicada a la mediana empresa.

La empresa ha autorizado la realización de este trabajo de campo, usted ha sido elegido (a) aleatoriamente para participar en él y facilitar información muy valiosa que aporta a la construcción de este proyecto académico.

Lea con atención el cuestionario completo y luego de ello comience a responder a conciencia cada una de las preguntas que acá se le hacen:

1. Información básica para determinar el perfil de las personas a encuestar.

Nivel de formación

- () Básica primaria,
- () Básica secundaria
- () Técnico
- () Tecnólogo
- () Profesional universitario
- () Postgrado

Nivel en la empresa

- () Operario
- () Supervisor
- () Coordinador
- () Auxiliar
- () Analista profesional
- () Jefe
- () Gerente

- Director
- Otro ¿Cuál? _____

Número de personas a cargo: _____ En caso de que aplique.

Antigüedad en la empresa:

- Menos de un año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 9 años
- De 10 años en adelante

2. Información específica sobre variables de Comunicación Interna.

1. En la empresa la comunicación e información que la empresa promueve entre sus empleados es:

Señale una o varias de las opciones que aquí se le presentan.

- Oportuna
- Permanente
- Confiable
- Clara
- Veraz
- Es de doble vía
- Útil
- Ninguna de las anteriores

2. En la empresa, los superiores me comunican sobre los objetivos de la empresa.

- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. En la empresa, los superiores me comunican sobre las metas de la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. En la empresa, los superiores me comunican sobre las políticas generales (principios que guían la actuación) de la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. En la empresa, los superiores me comunican sobre los procedimientos de la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. En la empresa, los superiores me comunican las funciones de mi puesto de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. En la empresa, mis superiores me comunican las instrucciones (procesos y procedimientos del día a día) para realizar mi trabajo en la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. En la empresa, mis superiores me comunican sobre el funcionamiento administrativo de la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. En la empresa, los superiores me comunican sobre los resultados de la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. En la empresa, los superiores me comunican sobre los proyectos de la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. En la empresa, me facilita la comunicación con los superiores para informarles sobre ideas para mejorar un proceso o una manera de hacer las cosas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. La empresa, me facilita la comunicación con los superiores para informarles sobre problemas (dificultades) para la realización del trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. La empresa, me facilita la comunicación con los superiores para informarles sobre los resultados del trabajo (logros).

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. En la empresa, existen medios para expresar quejas (inconformidades).

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En caso de que existan, mencione cuáles son esos medios:

15. En la empresa, se preocupan por conocer los siguientes aspectos en relación con sus empleados:

Señale una o varias de las opciones que aquí se le presentan.

- Nivel de motivación de los empleados

- Nivel de compromiso de los empleados
- Nivel de satisfacción de los empleados
- Ninguna de las anteriores

16. En la empresa, se proporcionan espacios de comunicación entre compañeros para compartir información que ayude a lograr los objetivos de la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. En la empresa, se proporcionan espacios de comunicación ENTRE las diferentes áreas de la empresa para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. En la empresa, se proporcionan espacios de comunicación AL INTERIOR del área a la que usted pertenece, para compartir o transmitir mejores formas de hacer el trabajo diario.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

19. En la empresa, se propician espacios de integración social con los compañeros.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

20. De los siguientes canales de comunicación, señale con una x, los que existen en la empresa.

Boletín interno

Intranet

Página Web

Correo electrónico

Carteleras

Ninguno de los anteriores

Otro

¿Cuál/cuáles? _____

21. A continuación se presenta un cuadro donde encontrará cinco calificativos para evaluar con una x la calidad de la información que recibe de la empresa, a través de los canales que usted seleccionó en la pregunta anterior. Si considera que la información cumple con todas las variables que acá se mencionan puede seleccionarlas todas; si por el contrario considera que la información no cumple con alguno de estos calificativos, deje el espacio en blanco.

Información	Oportuna	Permanente	Confiable	Clara	Útil
Canal					
Boletín interno					
Intranet					
Página web					
Correo electrónico					
Carteleras					
Otro					

22. De los siguientes medios de comunicación directos, señale con una x, los que existen en la empresa.

- () Reuniones generales
- () Grupos primarios (El integrado por el jefe y sus empleados directos)
- () Comités (grupos que tienen establecidas determinadas funciones y proyectos específicos)
- () Ninguno de los anteriores
- () Otro
- ¿Cuál/cuáles? _____
- _____

23. A continuación se presenta un cuadro donde encontrará cinco calificativos para evaluar con una x la calidad de la información que recibe de la empresa, a través de los canales que usted seleccionó en la pregunta anterior. Si considera que la información cumple con todas las variables que acá se mencionan puede seleccionarlas todas; si por el contrario considera que la información no cumple con alguno de estos calificativos, deje el espacio en blanco.

Variable	Oportuna	Permanente	Confiable	Clara	Útil
Medio					
Reuniones generales					
Grupos primarios					
Comités					
Otro					

3. Información específica sobre variables de Reputación Interna.

24. En la empresa, mi jefe directo se muestra coherente con lo que dice y con lo que hace.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

25. En la empresa, mi jefe directo me transmite confianza y seguridad.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

26. En la empresa, mi jefe directo me brinda apoyo para realizar mi trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

27. En la empresa, mi jefe directo me motiva para realizar mi trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

28. En la empresa, mi jefe directo, me proporciona toda la información necesaria para el buen desempeño de mis funciones.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29. En la empresa, mi jefe directo, propicia el espacio para entablar un diálogo en el que me sienta escuchado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

30. En la empresa, los superiores me comunican claramente las responsabilidades de mi cargo en la empresa.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

31. En la empresa, el Gerente se muestra accesible con el personal de la empresa.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

32. En la empresa, existe fácil acceso a información necesaria para realizar mi trabajo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

33. Considera que la imagen que los clientes tienen de la empresa es buena.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

34. En la empresa, los superiores me comunican los principios éticos y valores de la organización.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

35. En la empresa, los superiores me comunican mis deberes como empleado.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

36. En la empresa, los superiores me comunican mis derechos o beneficios como empleado.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

37. Teniendo en cuenta que las empresas tienen diversas orientaciones estratégicas (hacia el cliente, hacia las personas, hacia la innovación, hacia los resultados, hacia

la empresa) En la empresa, los superiores me comunican cuál es la orientación estratégica de la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Muchas gracias por haber participado en este proyecto, los resultados servirán de gran ayuda a la consolidación de información importante para la academia y al mismo tiempo quizá genere el desarrollo de propuestas para la mejora en la propia empresa.

**ANEXO 3: DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA
IMPRESOS EL DÍA**

ANÁLISIS CUALITATIVO - COMUNICACIÓN INTERNA IMPRESOS EL DÍA					
CATEGORÍAS GENÉRICAS	SEGMENTOS	CÓDIGOS			
COMUNICACIÓN INTERNA		GERENCIA	DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA	DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	DIRECCIÓN DE CALIDAD
	IMPORTANCIA	Formalizar	Direccionar	Proceso productivo	Hacer con agilidad
	CANALES	Correos, carteleras y reuniones.	Correo, chat, boletín interno, carteleras y alta voz	Correo electrónico, órdenes de producción, boletín y reuniones.	Boletín, reuniones y NCI
	SUFICIENCIA DE LOS CANALES	Insuficientes	Insuficientes	Mejora y más participación del empleado	Mejorar comunicación cara a cara y aprovechar más los medios que existen.
	IMPACTO	Producción	Orientación estratégica	Orientación	Resultados
	ESTADO	Un asunto por mejorar	Restricciones en la comunicación directa	Desviaciones, no conformidades y bajos resultados	Por mejorar
	BARRERAS	Mala información, lectura e instrucción	Salto de conductos regulares, rumores, comunicación emocional y el chisme.	Falta de atención y concentración	Información imprecisa, receptores equivocados
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Motivación, respeto, valorar y escuchar a la gente, el liderazgo, la recompensa	Equidad en el trato y en la retribución económica	Bienestar, escucha, implementos de seguridad, incentivos y reconocimientos.	Reconocimiento, solidaridad y buena comunicación.
	LÍDER	Gestión Humana	Gestión Humana	Gerencia, calidad y gestión humana	Gerencia, Gestión Humana, Dirección Financiera y Calidad
	INFORMACIÓN	Valores, políticas, procedimientos, resultados, bienvenida, cumpleaños, inversiones ,capacitaciones	Inducción, misión, visión, plan de entrenamiento, procedimientos e instructivos, políticas, manuales, normas y salario, conducto regular.	La orden de producción	Direccionamiento estratégico, entrenamiento del cargo, instrucciones, evaluaciones de desempeño, resultados, adquisiciones.
	MEJORAS	Selección del personal, mejorar el tono, más orientación en el tema. Cambiar el enfoque de la gestión humana	Empoderamiento, autonomía, más claridad en los procesos y procedimientos.	Mejor programación	Identificar un líder, mejorar medios, comunicación descendente

CATEGORÍAS GENÉRICAS	SEGMENTOS	CÓDIGOS			
		GERENCIA	DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA	DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	DIRECCIÓN DE CALIDAD
REPUTACIÓN INTERNA	CONCEPTO	Amor por la empresa	Amor por la empresa	Lo que la gente piensa de la empresa	La imagen, lo que pensamos de la empresa
	IMPORTANCIA	Gente aliada y comprometida	Bienestar, buena comunicación con los jefes, salario justo.	Bienestar, no quererse ir	Reflejo hacia la imagen externa
	APORTE A LOS OBJETIVOS	Mayor compromiso, pertenencia.	Reflejo de la imagen externa	Motivación para cumplir las metas del día a día.	Logro de objetivos
	INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN	Buena imagen, publicidad, mercadeo interno.	Responsabilidad de la gerencia, comunicación de objetivos claros	Claridad para hacer las cosas	Información clara, oportuna, útil. Un solo objetivo.
	ELEMENTOS	Respeto, buen trato, bienestar	Condiciones higiénicas, dotación, información, salario y clima.	Buenas herramientas, claridad y liderazgo.	Disciplina, honestidad, coherencia, retribución
	APORTE DE LOS JEFES	Buen trato al empleado, actividades de bienestar, boletín.	Discreción, no generar conflictos, no intervenir en asuntos que no corresponden.	Claridad, cumplimiento, escucha	Comunicación clara y ejemplo.
	VALORES ÉTICOS Y PROFESIONALES	Discurso interiorizado, valores, políticas de calidad, misión, visión.	Vocación de servicio y buen clima	Honestidad, vivir los valores, líderes, más eficiencia, más empleo	Respeto, creatividad, honestidad y compromiso
	IMAGEN EXTERNA	Ejemplo	Reflejo de la imagen externa	Competitiva	Consolidar opiniones
	IDENTIFICACIÓN	Un mismo camino, la empresa es de todos	Proceso de cambio	Bajar el mensaje estratégico a lo operativo, escuchar y dialogar con el operario.	Conocimiento del direccionamiento estratégico

ANEXO 4: DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA DE GRUPO RAPP

ANÁLISIS CUALITATIVO - COMUNICACIÓN INTERNA GRUPO RAPP			
CATEGORÍAS GENÉRICAS	SEGMENTOS	CÓDIGOS	
COMUNICACIÓN INTERNA		GERENCIA GENERAL	GERENCIA OPERATIVA
	IMPORTANCIA	Comunicación entre áreas. No se saben comunicar.	Garantiza el flujo del proceso. Higiene.
	CANALES	Intranet, reuniones gerenciales, reuniones de los directores de cada unidad.	Correo electrónico, intranet, el pasillo, reuniones y papelitos.
	SUFICIENCIA DE LOS CANALES	Suficientes, falta usarlos mejor.	Suficientes, más disciplina para usarlos.
	IMPACTO	Tiene un impacto del 85%. Directrices y objetivos de proyectos.	Garantiza el éxito de las estrategias y satisfacción del trabajo.
	ESTADO	Un asunto por mejorar	Es buena. Mejorar permanencia y hábito.
	BARRERAS	Actitud, falta trabajo en equipo.	El tiempo, la saturación, el desorden de cliente externo.
	CLIMA ORGANIZACIONAL	La comunicación, la motivación, el trabajo en equipo.	Definición de roles, ser claros con la misión y la visión, reuniones para informar dónde y cómo está la organización.
	LÍDER	Nadie. Cumpleaños, celebraciones y otros, área administrativa.	Nadie. Comunicación desde la gestión como jefe.
	INFORMACIÓN	La información del día a día, las decisiones y los resultados. Todo se debe comunicar.	Misión, visión, trayectoria, los premios, los clientes, rol del empleado, cómo van los clientes, felicitaciones de los clientes, cómo está la gente de la compañía (solidaridad), toma de decisiones, lineamientos administrativos.
	MEJORAS	Personalizar el cargo, un responsable de comunicación interna. Implementación de procesos y procedimientos.	Más gestión de la comunicación por parte de los jefes de área.

ANÁLISIS CUALITATIVO -REPUTACIÓN INTERNAGRUPO RAPP			
CATEGORÍAS GENÉRICAS	SEGMENTOS	CÓDIGOS	
		GERENCIA GENERAL	GERENCIA OPERATIVA
REPUTACIÓN INTERNA	CONCEPTO	Lealtad de los empleados, gente feliz, familia, bienestar social.	Ser y parecer, coherencia, cómo nos vemos internamente, familia, ser felices, ser solidarios, se refleja a lo externo.
	APORTE A LOS OBJETIVOS	Personas que trabajan en una empresa con buena reputación.	Gente satisfecha, equilibrio entre tiempo y salario, valor agregado al trabajo
	INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN	Cherencia.	Claridad, objetividad y la oportunidad.
	ELEMENTOS	Bajar la información.	Equidad y tener claro el rol, las tareas del día a día.
	APORTE DE LOS JEFES	Con el ejemplo, coherencia entre lo que se dice y hace.	Generar confianza, servir de guía, ser conciliadora y democrática
	VALORES ÉTICOS Y PROFESIONALES	Lealtad.	Honestidad, manejo impecable del cliente, confianza y respeto.
	IMAGEN EXTERNA	Impacto directo, orgullo, premios, reconocimientos, se identifican con la compañía.	Lo que se es internamente es el reflejo de lo exterior. Orgullo.
	IDENTIFICACIÓN	Inducción y bienvenida, no se ha logrado. Contar las cosas buenas y malas. Capacitar a las personas.	Espacios adecuados, garantías prestacionales, no abuso del tiempo libre. Equilibrio entre lo humano y el trabajo.