



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTA DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA  
COMO HERRAMIENTA DE MEJORA PARA EL  
DESARROLLO E INTEGRACIÓN DE LOS  
COLABORADORES EN GEA.**

**TESIS**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Comunicación y Periodismo**

**PRESENTA**

Viviana Gil Escutia

**ASESOR DE TESIS**

Lic. José Antonio Zavaleta Landa



Nezahualcóyotl, Estado de México, 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por mantenerme, cuidarme y procurarme durante todos estos 16 años de estudio, sin ella, llegar a este punto de mi vida se hubiese complicado demasiado, o simplemente, hubiera sido imposible. Estoy segura que titularme no es un regalo que yo le estoy ofreciendo al esfuerzo que ha hecho por sacarme adelante, mejor dicho, es un regalo que ella me da a mí. No me va a alcanzar la vida para agradecerte. Te amo.

A mi abuela, por ser el pilar más fuerte en mi vida, por obligarme a hacer tareas y darme cuenta que estudiar es una de las acciones que te hace mejor persona en la vida. Te agradezco haberme llevado a la escuela tantos años, incluso, algunas veces hasta a la Universidad. Te amo.

A mi familia, a mi hermana Dani, mis tíos, mis primos, a todos, por apoyarme a alcanzar mis objetivos, y por ser un gran ejemplo a seguir. No me podía quedar atrás con tantos ya titulados en la familia.

Agradezco a Alfredo Cervantes Guzmán por acompañarme en toda esta etapa de elaboración de tesis, trámites, papeleo y al mismo tiempo, por enseñarme a no perder la paciencia en estas situaciones.

Un agradecimiento especial a la Lic. Verónica Maldonado Nacif que me apoyó mucho para el desarrollo e implementación de este Plan de Comunicación Interna. También le agradezco todo el conocimiento y experiencia adquiridos en el ámbito laboral en estos dos años que tengo trabajando con ella.

Agradezco también al Ing. José Antonio Lebrija Ruiloba por todo el apoyo y facilidades que me ha dado desde que comencé como becaria en Gea y el apoyo que he recibido para que este plan de comunicación se mantenga y no se deje a un lado dentro de la organización.

Finalmente y no por ser menos importante, agradezco a Dios por haberme acompañado todo este tiempo, y lo más importante, por haber cruzado en mi camino a personas tan maravillosas de las cuales he aprendido muchas cosas. Gracias por enseñarme que lo que haga o quiera lograr a partir de ahora, será gracias al esfuerzo, dedicación y compromiso que yo decida dedicar, no depende de nadie más, sólo de mí.

# ÍNDICE

Introducción.	
1.- La Comunicación Organizacional.....	7
1.1 Qué es la comunicación.....	8
1.2 La importancia y los modelos de comunicación en las empresas.....	12
1.3 Que el trabajo no te transforme.....	22
1.4 Importancia del comunicólogo en el área de comunicación.....	26
2.- La Comunicación Interna.....	31
2.1 Importancia de la Comunicación Interna en las empresas.....	33
2.2 Comunicar, motivar y triunfar.....	41
2.3 La importancia del liderazgo en la comunicación.....	47
3.- Historia de Gea.....	52
3.1 Qué es Gea.....	55
3.2 La necesidad de iniciar con la Comunicación Interna.....	61
3.3 Situación actual de la Comunicación Interna en Gea.....	64
4.- La planeación te guía hacia la integración.....	74
4.1 El ambiente laboral y sus efectos.....	76
4.2 La tecnología como medio de comunicación.....	109
4.3 Informar correctamente significa desarrollo.....	111
5.- Supervisión en la estructura.....	117
5.1 Evaluación y efectos del plan inicial.....	118
5.2 Propuestas para una mejora continua.....	120
Conclusiones.....	136
Fuentes de consulta.....	140
Anexos.....	143

## Introducción

El hombre ha progresado a lo largo de su historia gracias a la comunicación, es por eso que la comunicación es denominada por muchos, como un arte, no es fácil transmitir ideas que sean claras, mensajes efectivos para las otras personas, o que causen el efecto que nosotros queremos ocasionar con la información que estamos transmitiendo.

Hoy gracias a la diversidad cultural e ideológica que existe en el mundo, es muy difícil entender o lidiar con el punto de vista de una persona que durante toda su vida ha estado en un marco cultural diferente al nuestro, y más complejo aún, convencerlo de cambiar esa forma de pensar. Tampoco es fácil seguir normas y reglamentos cuando existe una gran variedad de criterios, demandas y necesidades.

Todas esas circunstancias que van ligadas a la comunicación humana y las posibilidades que pueden surgir de ésta o alternativas que originan su prácticas, están relacionadas con fenómenos de manera individual y por supuesto comportamientos de carácter colectivo muy profundos, como deseos, exigencias, vanidades, propósitos y todas esas experiencias ligadas a quien genera la comunicación... el hombre.

La comunicación se ha transformado de una manera vertiginosa, ya que ha dejado de ser un simple intercambio de información, para convertirse en una compleja red de sistemas y hasta teorías de carácter profundo, que se relacionan con otras ciencias sociales e impulsan el desarrollo del hombre.

Actualmente, hablar de comunicación es sinónimo de evolución y desarrollo, no sólo en el ámbito personal, también en el área empresarial, ya que la comunicación tanto externa como interna, juegan un papel de suma importancia

para que los objetivos de una empresa sean logrados y de esa forma llegar a cada una de las metas que se proponen.

Varios estudiosos de la comunicación como Carlos Fernández Collado, Carlos Ramos Padilla o Manuel Tessi, coinciden en que ésta es la esencia, la base, el corazón y la fuerza dominante dentro de una organización. La capacidad para coordinar todos los esfuerzos de los elementos de un grupo humano, radica en la aptitud para poder emplear símbolos al detallar, especificar o explicar experiencias en torno a lo que se está viviendo, es muy importante también desarrollar un procedimiento, plan, método, regla o técnica que dirija al grupo para llegar a un fin común.

La comunicación interna es un área que varias empresas quieren desarrollar, pero que muchas no quieren ocuparse de manera profunda o seria en crear un verdadero plan o estrategia que haga de ésta un verdadero progreso tanto para sus empleados como para la organización.

Gea es una empresa de las actualmente denominadas “marcas paraguas”, que está apostando parte de su desarrollo en la comunicación interna. La “madre” de Gea es American Book Store, una librería que fue comprada en 1994 por los dueños actuales de la empresa, cuyo principal objetivo era dotar de libros de inglés a los colegios católicos, posteriormente se incorporó una editorial católica a American Book, que fue llamada El Arca, su objetivo principal era impartir educación católica a los mismos colegios con contenido hecho en México.

Con el paso de los años los dueños se dieron cuenta que debido al avance de la tecnología, la empresa no iba a sobrevivir con la venta exclusiva de libros, ésto los llevó a actualizarse y a incorporar marcas que lograrían que los clientes llegaran por medio de la web, y es así como surgen Ezetera.com, Back2school, Green Tag y Compratulibro.com, todas estas siguiendo la línea original, proveer de todo lo necesario a los colegios, ya no sólo de libros en inglés o católicos, sino de útiles,

herramientas tecnológicas y hasta uniformes, todo por medio de la venta electrónica.

Su objetivo es seguir desarrollando a la empresa, no sólo en colegios estrictamente católicos, sino en todo tipo de colegios que estén dispuestos a usar la tecnología como medio para dotarse de todo lo necesario para los alumnos, esta situación ha llevado a Gea a querer abarcar más colegios y clientes independientes que están apostando a realizar compras por internet de varios productos.

Es por eso que en Gea, consideran muy importante realizar un Plan Estratégico de Comunicación Interna, ya que están convencidos que el hecho de generar una estrategia eficaz para transmitir información a los colaboradores y generar de la misma manera el desarrollo de los mismos, da como resultado un avance positivo para el crecimiento de la empresa.

En esta investigación utilizaré el método deductivo que consiste en obtener conclusiones particulares (El plan de Comunicación Interna como herramienta de desarrollo en colaboradores de Gea) a partir de una proposición general, que es el punto de vista o el concepto en el que tienen los colaboradores a la Comunicación Interna en Gea, a partir de encuestas realizadas.

Maslow y su teoría de la jerarquía de necesidades humanas, es importante para el desarrollo de este trabajo, ya que el ser humano puede cubrir cada una de las necesidades que Maslow plantea, esto a través del trabajo, el cual es proporcionado por una empresa y que a su vez genera satisfacción en las necesidades de seguridad, de pertenencia, de estima y la cima de la pirámide, la auto realización.

Durante el desarrollo de este trabajo, se presentan 5 capítulos. En el capítulo I, un recuento de la importancia de la comunicación, no sólo en el desarrollo individual

del hombre, también en el desarrollo de un grupo de personas que trabajan por un objetivo en común, y cuál es la necesidad de las empresas por crear planes estratégicos de comunicación y la importancia que los comunicólogos juegan en este ámbito.

En el capítulo II se toca ya el tema en específico de la importancia de la Comunicación Interna dentro de las empresas, resaltando que los líderes y los comunicólogos deben desarrollar bien el papel de emisores de la información, así como la importancia de saber jugar con el rol de receptores de la información.

El capítulo III aborda más a detalle sobre el origen de Gea, cómo es que se llegó al acuerdo de que ésta fuera la marca principal que alberga a las que han surgido con el paso de los años y la exigencia que se desata a partir del desarrollo de la tecnología en el mundo. También se explica cómo se encuentra actualmente la comunicación interna en la empresa y cómo es considerada por los directivos y colaboradores de la empresa.

En el capítulo IV se habla sobre el Plan Estratégico de Comunicación Interna, todas esas estrategias que llevarán a la empresa a contar con una comunicación eficaz, clara y asertiva para los colaboradores, que de manera indirecta también se verá reflejada en la comunicación con los clientes de la empresa. También se presenta una encuesta realizada a los colaboradores para crear estrategias a partir de los resultados que arroje la encuesta de clima laboral.

Finalmente, en el capítulo V, se concluye con una serie de estrategias que llevarán a la mejora continua del plan de comunicación dentro de la empresa, siendo monitoreado para que se realicen ajustes en éste, si es necesario.

Nuestro plan de Comunicación Interna nos ayudará a comprobar la hipótesis de que los empleados que reciben mayor información acerca de los resultados, actividades de la empresa, que sus objetivos dentro de ésta son claros, que se les

da seguimiento y reconocimiento a su trabajo, así como de crear actividades para mantenerlos motivados, generan mayor sentido de pertenencia y de orgullo hacia la empresa para la que están trabajando que las empresas que no generan un plan de Comunicación Interna.

Este Plan puede ser modificado dependiendo de las necesidades que se vayan presentando, cada año será necesario hacer una encuesta de satisfacción que refiera a cada uno de los puntos planteados en este plan, ya que sólo con la opinión de los colaboradores podemos mejorar año con año las acciones que se tomarán dentro del área de Comunicación Interna de la empresa.

Recordemos que con el paso del tiempo y las nuevas tecnologías, el área de Comunicación se ve obligada a actualizarse constantemente, es necesario que se le dé seguimiento y siga siendo tema de estudio para no dejar atrás una de las áreas más importantes de las empresas, como lo es la Comunicación Interna.

## CAPÍTULO I. INICIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

A lo largo del día nuestros sentidos están en contacto con miles de códigos que se manifiestan ante nosotros, ya sea un ruido, hasta la lectura de un diario o un espectáculo, todo estos son estímulos que nos provocan una reacción por instinto, pero no podemos codificar todos estos estímulos o informaciones, ya que no todos tienen una respuesta como tal.

Ese contacto que establece el hombre con los mensajes o las personas que lo rodean, resulta un aprendizaje cotidiano, lo que conlleva a una evolución constante y a un tipo de comunicación más compleja. La comunicación es un sector muy importante del conocimiento.

Una virtud o cualidad representativa del hombre, es su capacidad para aprender una lengua, es por eso que tanto el lenguaje como el cerebro del hombre se van desarrollando simultáneamente. Jorge Urrutia Catedrático de la Universidad de Sevilla en España, establece que la diferencia entre una comunicación “natural” o “instintiva” y procesos más elaborados, es que en este último se cuenta con conocimientos y con el buen uso de éstos para lograr un objetivo en particular<sup>1</sup>.

Según Jorge Urrutia, a este tipo de sistema de comunicación y al manejo de todo el tipo de conocimiento con el que contamos como seres pensantes, regidos bajo normas racionales y, en particular, a la obtención y logro de objetivos previstos, se le conoce como comunicación organizacional.

Varios comunicólogos han llegado a la conclusión de que la comunicación organizacional, es la base o los cimientos de una empresa u organización, ya que sin ésta, los procesos o métodos de las empresas para alcanzar un objetivo en particular, no se podría alcanzar de manera óptima y eficaz.

---

<sup>1</sup> Anónimo “La importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas Españolas”  
[http://www.portal.uc3m.es/articulos/Comunicacion\\_organizacional](http://www.portal.uc3m.es/articulos/Comunicacion_organizacional), consulta 5 de noviembre del 2014.

## 1.1 Qué es la comunicación

Los seres humanos somos primordialmente “seres sociales”, en el sentido de que desde el origen del hombre pasamos la mayor parte de nuestras vidas interactuando con otras personas, lo que resulta de mucha importancia el hecho de saber comunicarnos y transmitir una serie de emociones y sentimientos con las personas que nos rodean.

Pero existe algún concepto específico de lo que es la comunicación, el concepto de comunicación en su definición más general, se refiere al hecho de que los seres vivos están en unión con el mundo y en consecuencia están en relación con ellos, lo que provoca una necesidad de transmitir sus experiencias entre ellos y demostrar que son capaces de emitir en un proceso personal situaciones interiores y dando a conocer a los que le rodean sus propias circunstancias, o hasta llegar a animarlas a que adopten un comportamiento específico<sup>2</sup>.

El encuentro de una persona con su medio ambiente o entorno, es sin duda, la comunicación, este “encuentro” o “contacto” del ser humano con su mundo, es la recepción de información, y una reacción que es provocada por la información recibida. La comunicación es sinónimo de vida, por eso se dice que incomunicarse significa morir.

De aquí que la importancia de la comunicación sea tan grande, ya que la comunicación es parte de nuestra existencia, desde antes del nacimiento, nos afecta y por supuesto nos condiciona a lo largo de nuestra vida. De igual forma el mismo ser humano como miembro de una sociedad activa, vive en constante comunicación con su entorno y por lo tanto es condicionado y afectado por el mismo.

---

<sup>2</sup> Carlos Alemany, *La Comunicación Humana, una ventana abierta*, Ed. Serendipity, 2009, p. 22

La comunicación es la base y la que sostiene a la vida del ser humano, es el medio de expresión de la actividad social y del desarrollo de la civilización, que ha llevado al hombre desde su instinto hasta la más compleja inspiración, gracias a una serie de procesos.

Desarrollar esa habilidad para transmitir información con otras personas nos ayudó y nos sigue ayudando a mejorar nuestras relaciones interpersonales. La comunicación es el proceso por el cual un individuo establece con otro, un contacto que le permite transmitir cierta información. En la comunicación intervienen una serie de elementos que facilitan este proceso, y que a veces, puede complicarlo un poco.

- ✚ Emisor: es la persona o las personas que nos quieren transmitir cierta información.
- ✚ Receptor: es la persona o personas a las cuales el emisor se está dirigiendo para transmitir dicho mensaje.
- ✚ Mensaje: es el contenido específico y detallado de la información que el emisor desea compartir con el o los receptores.
- ✚ Canal: es el medio por el cual se transmite el mensaje, el canal puede variar dependiendo de lo que el emisor quiere lograr al momento en que el receptor reciba dicho mensaje, o a la cantidad de personas a las que quiere transmitir la información.
- ✚ Código: son los signos y reglas que se emplean para la transmisión del mensaje.
- ✚ Contexto: es la situación social que se presenta mientras el emisor transmite el mensaje.<sup>3</sup>

Como se observa, la comunicación puede parecer simple y a veces una reacción instintiva para muchas personas, pero es un proceso muy complejo que requiere

---

<sup>3</sup> Jaime Grados, *Proceso de la Comunicación*, Ed. Trillas, México, 2002, p.18

que cada una de sus partes emplee su función de manera efectiva para así lograr una buena comunicación, por lo mismo, ésta es estudiada en sus siguientes formas:

**Comunicación verbal:** ésta, utiliza la palabra hablada para poder transmitir un mensaje, cuando muchos pensamos en la comunicación verbal, inmediatamente pensamos en sólo hablar, pero escuchar es una habilidad muy importante en este tipo de comunicación para que tenga éxito. Este tipo de comunicación se hace presente en la casa, como discusiones de algún tema de interés particular hasta las intervenciones públicas a miles de personas.

**Comunicación no verbal:** incluye el lenguaje corporal, ya sean los gestos, todas las expresiones faciales, e inclusive la postura. Este tipo de comunicación establece el tono de una conversación y puede cambiar seriamente el mensaje contenido en sus palabras, si no se tiene cuidado en controlar nuestra comunicación no verbal.

Un ejemplo muy conocido y vivido por muchos es en la entrevista de trabajo, encogerse en la silla durante la entrevista puede demostrarle al reclutador la inseguridad que tenemos encima, contradiciendo todo lo que el currículum y nuestras palabras están transmitiendo.

**Comunicación escrita:** es muy importante para la comunicación toda la información que es un poco más compleja, como lo son las estadísticas, datos lógicos, traducciones, entre otras, que a veces no se pueden comunicar de forma fácil a través del habla. La comunicación escrita nos permite que la información registrada pueda ser consultada cuando se requiera de manera posterior.

Es muy importante que se planifique con mucho cuidado todo lo que se desea transmitir, para asegurar que todo aquello que se quiere compartir se comunique con precisión y claridad.

Existen también varios tipos de comunicación, que nos ayudan a distinguir qué tipo de interacción se está dando entre los individuos de un grupo, sector o sociedad<sup>4</sup>:

- ✓ Comunicación intrapersonal: es la conversación de una persona consigo misma, por medio de los significados entendidos en algún tipo de información o de comunicación que se está dando en el entorno de la persona, los cuales están sujetos a la interpretación individual de cada persona.
- ✓ Comunicación interpersonal: las personas utilizan el lenguaje como medio, involucra las diferentes formas en que las personas comunican sus pensamientos, ideas, sentimientos y deseos a otra persona o grupo de personas. Es el medio para mandar mensajes a otros con señales verbales y no verbales como gestos, palabras, posturas y expresiones faciales, existe una retroalimentación por parte de los involucrados.
- ✓ Comunicación grupal: el objetivo principal de este tipo de comunicación, es lograr un acuerdo que considere la decisión de los integrantes del grupo respecto a lo que se debe hacer en alguna propuesta o situación planteada.
- ✓ Comunicación masiva: está establecida con un solo emisor y un gran número de receptores, se logra empleando canales técnicos por medio de los cuales se produce y distribuyen productos comunicativos. Este tipo de comunicación muchas veces tiene como finalidad establecer ciertas ideas y puntos de vista en los receptores<sup>5</sup>.

Al mejorar todas estas habilidades de comunicación verbal, no verbal y escrita, y clasificación de momentos que acabamos de ver en los que se da la comunicación, podemos tener mayor éxito en todos los ámbitos, tanto a nivel personal como profesional, ya que dirigiendo a otros o trabajando como parte de un equipo, la capacidad de comunicarse de manera efectiva puede mejorar las

---

<sup>4</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*, Ed. Mcgraw Hill de México, 2008, p. 34

<sup>5</sup> *Ibíd.* P. 9

relaciones con sus compañeros y ayudar a todos a trabajar juntos con mayor eficacia.

## **1.2 La importancia y los modelos de comunicación en las empresas.**

Sin duda, la comunicación es parte esencial en cada una de nuestras actividades del día a día, facilita la manera en la que queremos expresar o realizar alguna actividad en conjunto con una o más personas.

La comunicación asegura que los conocimientos, experiencias e información, sean transmitidos de manera eficaz, permitiendo la integración y desarrollo de un grupo o comunidad. Ya vimos que los procedimientos de la comunicación son numerosos, estamos conscientes de que todos nuestros sentidos están listos para recibir la información de aquello o aquellos que nos rodean, aunque a cada persona le llegue la información de diferente calidad.

Clay Smith y H. Wakeley explican que “comunicación es dar o intercambiar información, conceptos y sentimientos, hablando, escribiendo o mediante signos, las organizaciones no pueden vivir sin comunicaciones”.<sup>6</sup>

Esto nos deja muy claro que las organizaciones no pueden estar en desarrollo o desarrollarse sin las comunicaciones, es por eso que las organizaciones que son efectivas deben tener un sistema eficaz de comunicación. Dentro de una organización, el sistema de la comunicación es el que hace posible que todos los colaboradores trabajen unidos.

Una comunicación que es efectiva debe tener canales o medios claros y cuidadosamente definidos, y por supuesto que transmitan un contenido de significación, y éste debe concordar con los valores y las metas de la

---

<sup>6</sup> Henry Clay Smith, Psicología de la conducta industrial, McGraw Hill, México, 1977, p. 152

organización, por esa razón todos los integrantes de la organización deben conocer muy bien los canales de información.

En el ámbito organizacional, la comunicación es una serie de procesos ordenados, que se analizan previamente y que tienen objetivos específicos para el beneficio de la empresa: motivar al personal para que realice su trabajo eficientemente, evitar la desintegración dentro de la organización, llegar a un punto en el que se pueda estimular la cooperación en el trabajo y fomentar el pensamiento colectivo, es decir, que no se trabaje por intereses individuales, sino por intereses en común que ayuden al progreso de la organización.

Pero también es muy importante entender que la comunicación en las organizaciones se puede considerar para muchas cosas, ya que una función muy importante que genera la comunicación, es promover el funcionamiento colectivo del proceso administrativo, ayudar a estructurar una organización, y lo más importante, a asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias para permitir un intercambio de opiniones.

Si el proceso de la comunicación en una organización, logra emplear cada uno de estos objetivos, ésta, podrá generar información confiable, y así se creará una imagen óptima hacia el exterior, utilizando canales o medios bien definidos, para ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es muy importante saber lo que piensan los colaboradores de la organización acerca de la comunicación que se está presentando, ya que este proceso afecta directamente a cada miembro, ya sea de forma positiva o negativa, todo depende del tipo y calidad de la información que se está transmitiendo.

La comunicación entre el personal no se da sin esperar nada a cambio, ya que busca la motivación, participación y por supuesto la expresión de ideas. Siempre

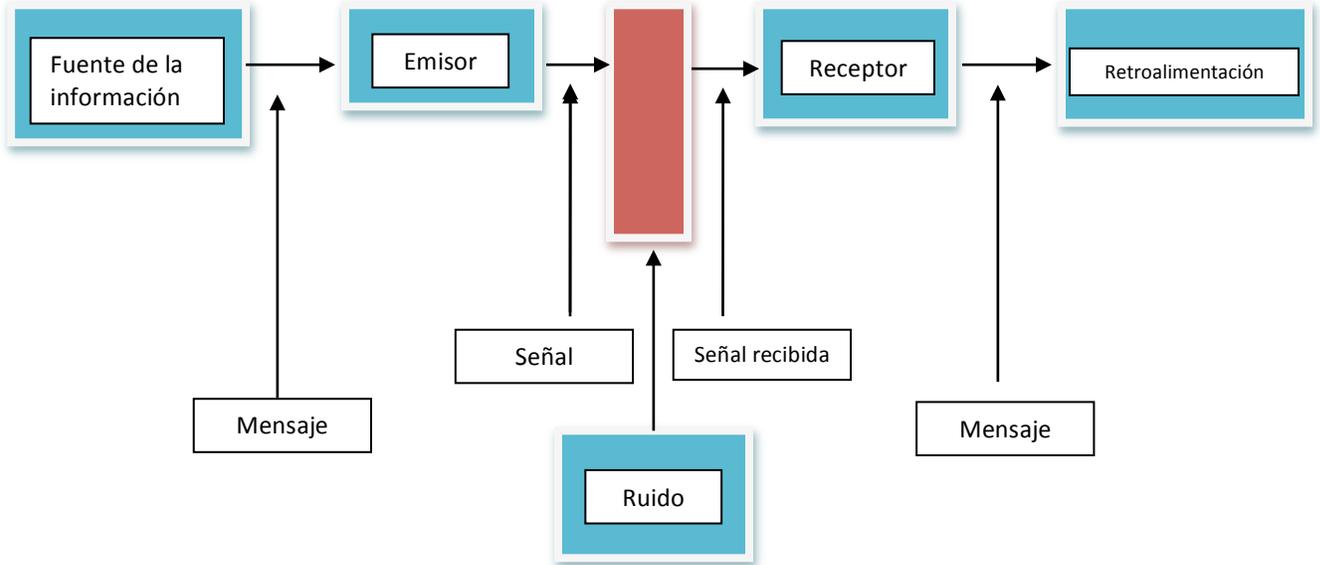
se va a buscar a alguien que pueda recibir los mensajes (receptor), y al mismo tiempo nos convertimos en los receptores de las respuestas.

De la manera en la que llegue la información, dependerá la percepción de cada colaborador, la valoración o juicio que se le va a dar a la comunicación provocará la asimilación, descripción, interpretación, enfoque, control y cambio de los mensajes que van a recibir.

Los distintos sistemas de comunicación son procesos que necesitan modificarse con el paso de los años, siempre inclinándose sus cambios de manera positiva y protegiendo las metas e intereses de la empresa. Son una serie de actos que nos llevan a fases de superación relacionados con metas de producción, de integración y metas de tipo moral o del mismo progreso personal.

La comunicación organizacional no debe sólo transmitir con claridad instrucciones, sino definir también misiones y responsabilidades que esto conlleva. Por esta razón es necesario determinar las líneas de autoridad que a los altos mandos les conviene respetar, ya que la comunicación amplia y muy bien coordinada permite llegar a un buen fin con sus subordinados.

Entonces, la información fluye por tres elementos del modelo de comunicación tradicional: emisor, mensaje y receptor, y para que se realice una eficaz comunicación, se agrega otro elemento de suma importancia, la retroalimentación.



Esquema 1. Modelo tradicional de la comunicación. Elaborado con base al libro, La Comunicación, un punto vista organizacional de Carlos G. Ramos Padilla.

De este modelo tradicional, se derivan dos modelos de comunicación empleados comúnmente en las organizaciones, por un lado está el modelo unidireccional y por otro, el modelo bidireccional.

### 🚦 Modelo unidireccional

La utilidad positiva de este modelo, es el total control por parte de quien emite el mensaje, es un modelo rápido y seguro, no hay comunicación con el emisor, esto quiere decir que no hay retroalimentación y no se puede cuestionar la información que él está emitiendo.

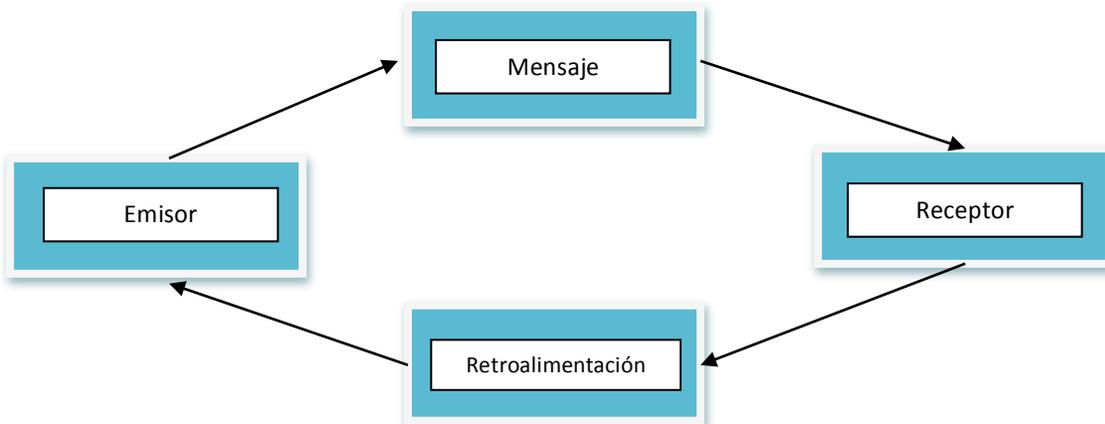


Esquema 2. Modelo de comunicación unidireccional. Elaborado con base al libro, La Comunicación, un punto vista organizacional de Carlos G. Ramos Padilla.

## 🚦 Modelo bidireccional

Es un modelo de comunicación que se recomienda actualmente en una organización, ya que es muy preciso y completo, mucho más que el modelo anterior, con mayor ética, mayor flujo de la información, intercambio de ideas, experiencias y posibilidades de poder interrogar.

No todo es factible con este modelo, ya que tiene algunas desventajas, porque el emisor es interrogado entonces puede perder el control al enfrentarse con el receptor, pierde rapidez en su proceso. Gracias a este modelo en el que el emisor puede recibir retroalimentación del receptor, se puede lograr seis importante pasos dentro de la organización.



Esquema 3. Modelo de comunicación bidireccional. Elaborado con base al libro, La Comunicación, un punto de vista organizacional de Carlos G. Ramos Padilla.

Y como resultado de emplear en una organización el modelo bidireccional, que tiene como característica principal tener contacto con el emisor, se pueden lograr seis pasos dentro de la misma organización.

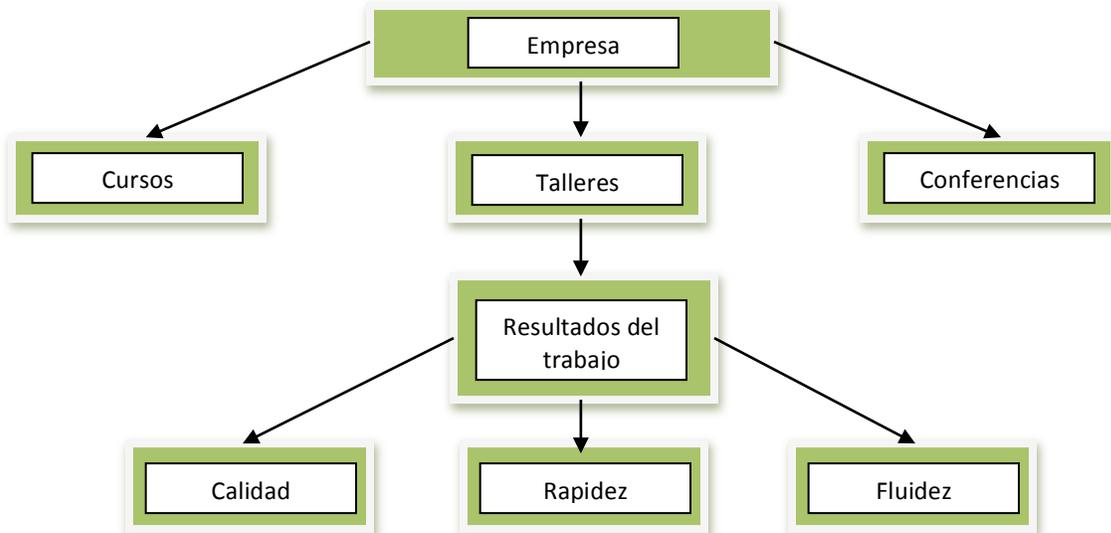
**Comunicación integradora:** gracias a esta comunicación podemos lograr que los elementos con los que cuenta la empresa se unan, para así poder establecer y llegar a un fin común, ya que si utilizamos la comunicación de manera correcta podemos unir a nuestro equipo de trabajo, al mismo tiempo que se alcanza la solidaridad entre ellos.

Las actividades que nos corresponden realizar dentro de la organización las podemos hacer con mayor eficiencia porque existe ya una información que nos sirve de antecedente en la organización. Las labores se llevan a cabo con entusiasmo porque los integrantes se sienten unidos y dispuestos a alcanzar no una meta personal, sino, una meta en común y obviamente en beneficio de todos.

**Comunicación positiva:** Se busca lograr en los trabajadores una actitud positiva y llena de ánimo al momento de realizar sus labores, o con el simple hecho de pertenecer a dicha organización, se desata una buena actitud. Existen varias alternativas para que este tipo de comunicación rinda frutos, se pueden organizar mecánicas en grupo como, concursos de fotografía, conferencias, campeonatos deportivos y todas aquellas actividades que requieran de trabajo en equipo.

El hecho de que la organización motive a sus empleados, es un punto importante, ya que ellos necesitan saber que su trabajo está siendo valorado por sus jefes y por las personas que tienen un puesto del mismo rango a él, pero también necesita que se le hagan correcciones cuando su trabajo no está resultando de manera satisfactoria para los demás, ya que el hecho de corregir cosas, le sirve al colaborador para desarrollarse en la empresa y a nivel personal.

**Comunicación dinámica:** Nos ayuda a que las labores asignadas a los colaboradores se realicen con rapidez, fluidez, destreza, y calidad. Para que las personas logren hacer sus actividades con esta calidad, es necesario que la empresa implemente cursos, talleres y conferencias que estén relacionadas con el área de trabajo de cada colaborador.



Esquema 4 elaborado por la autora con base al documento en línea, Ejemplos de las organizaciones de la Lic. Rocío Rodríguez Huerta, <http://octavioislas.files.wordpress.com>, consulta, 8 de noviembre 2014

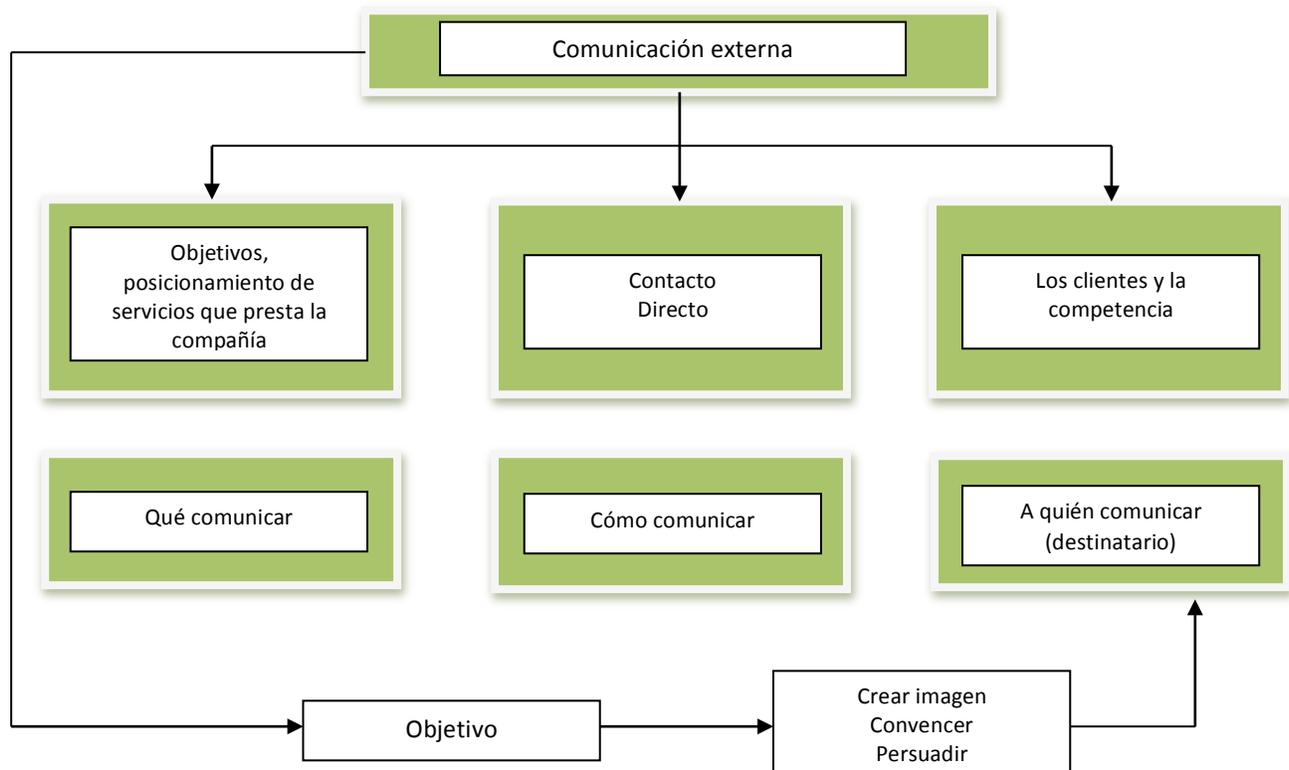
**Comunicación externa:** Es un tipo de comunicación que se da entre los colaboradores de una empresa con personas que no pertenecen directamente a la organización. Son actividades que generan mensajes que van dirigidos a crear, mantener y mejorar la relación con el público externo que está ligado a la empresa.

Aunque la comunicación externa está muy ligada a ciertos departamentos de la organización, como lo son, relaciones públicas, prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar labor de comunicación externa y de la difusión de la imagen de la empresa en las personas externas a ésta.

Cuando aumenta el sentido de pertenencia de un colaborador hacia la empresa en donde está trabajando, las personas se sienten muy identificadas con la organización, mejoran sus relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia afuera, y es por eso que es importante que el colaborador genere ese “cariño” por la empresa, ya que ellos también representan una imagen de lo que es la empresa.

Si una persona trabaja en una organización sólida, importante, preocupada por los problemas que rodean a la sociedad y que por lo tanto transmite una buena imagen social, en cierta medida la persona se siente también realizada socialmente hablando, incrementando su sentimiento de pertenencia a la empresa.

Así que gracias a la comunicación externa, la organización se da a conocer en su campo laboral, gracias a las cualidades de los mismos empleados, de esta comunicación depende principalmente la imagen que los clientes tendrán de la organización y qué tanto estarán dispuestos a arriesgar para contratar los servicios de la misma.<sup>7</sup>



Esquema 5 elaborado por la autora con base al libro, *Comunica. Lecturas de comunicación organizacional*, de José Castro

**Comunicación interna:** Está dirigida a las personas que trabajan para la organización, es un tipo de comunicación relativamente nuevo, ya que nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo

<sup>7</sup> José Castro, et al., *Comunica. Lecturas de comunicación organizacional*, España, Gesbiblo, S.L, 2005, p.155

humano y así poder retener a los mejores, ya que el cambio del entorno social está siendo cada vez más rápido con el paso de los años.

Es un completo error pensar que la comunicación interna es un lujo que se pueden dar sólo algunas empresas, y menos en estos tiempos en los que los resultados pueden ser inciertos para algunas organizaciones. Hace algunos años se pensaba que el hecho de considerar un poco más a los empleados, sería sinónimo de dejarlos hacer lo que quisieran, efectuando una pérdida de control por los altos mandos.

Era más fácil entonces, no pensar en las necesidades de los colaboradores y limitarse a sólo explotarlos con trabajo de jornadas arduas, sin importarles si ellos tenían la necesidad de estar capacitados, con una formación especial, o informados acerca de sus labores específicas dentro de la organización.

En actualidad, muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio del mercado, deben saber motivar a sus colaboradores, retener a los que tengan las mejores capacidades, sembrar en ellos una verdadera cultura corporativa para que así se sientan identificados y sean fieles a su organización.

Es en cada uno de estos puntos en donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a todas esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenecía de los empleados a la empresa.<sup>8</sup>

Todos los modelos de comunicación que se acaban de explicar son muy importantes para el desarrollo de las empresas, está en ellas que se realicen de manera correcta y la importancia que se le dé a cada una de ellas para que los resultados sean positivos, tanto para el trabajador, como para el desarrollo y cumplimiento de metas de la organización.

---

<sup>8</sup> Vid. infra., capítulo II

Lo más importante del modelo bidireccional, como lo hemos visto, es que existe la retroalimentación, ésta permite que el emisor se dé cuenta de la eficacia que tuvo el mensaje que transmitió, ya que en este proceso existe un elemento que puede complicar un poco la finalidad del mensaje emitido, el ruido, que aunque a veces se hagan muchas cosas por eliminarlo, se llega a presentar y ocasionar problemas de distorsión con el mensaje.

El ruido externo, es el que se manifiesta comúnmente, un ejemplo, es cuando estamos en una junta de trabajo, o en una clase muy importante, el profesor comienza a explicar datos relevantes, y de repente se escucha el tono de algún celular, o las risas de las personas de a lado, es el momento en el que el ruido interviene para que el mensaje llegue incompleto, o no sea del todo comprendido.

El contexto, también es una parte importante en el proceso de la comunicación, es un conjunto de circunstancias en las que se produce la comunicación, ya sea el lugar, el tiempo o el tipo de cultura del emisor y del receptor.

El contexto social es el acercamiento personal que existe entre los que están participando en el proceso de comunicación, si la persona que tiene un nivel alto dentro de la organización y tiene cierto lazo de amistad con su subordinado, o con la persona de nivel inferior en la empresa, si existiera una relación de amistad entre ellos, es mucho más fácil que el subordinado se acerque a él para poder aclarar situaciones o dudas con respecto a su trabajo, tener mayor confianza con él, que cuando no se tiene esa relación tan cercana.

El lugar en donde se desarrolla la comunicación, ya sea en la oficina de forma privada, en el comedor, o en una junta, a esto se le llama contexto físico, este tipo de contexto es importante porque de éste dependerá la calidad o la formalidad con la que se esté expresando el mensaje.

Y por último el contexto cultural, que es la formación cultural de la persona que está transmitiendo un mensaje, ya que no son lo mismo las ideas que puede presentar una persona de origen Brasileño, a las ideas que pueda presentar una persona de origen Alemán, ya que los dos recibieron una educación distinta, podrán ser especialistas en la misma área, pero no tener ideas semejantes debido al contexto cultural.

### **1.3 Que el trabajo no te transforme**

La mayoría de las personas que trabajan, lo hacen por una razón primordial en este mundo, satisfacer cada una de las necesidades que se manifiestan y que van cambiando a lo largo de nuestra existencia.

Cuando se llega a esa meta en la que alguna de nuestras necesidades ha sido satisfecha, en automático se acaba todo tipo de motivación para continuar, si alguna de nuestras necesidades no ha sido satisfechas sigue existiendo esa motivación que te lleva a poder cubrirla por completo<sup>9</sup>.

Intervienen muchos factores en los que el ser humano tiene necesidades, existen los planes personales, las perspectivas a futuro o a corto plazo, la búsqueda de nuevos retos para seguir desarrollando habilidades en el ámbito laboral.

El trabajo es considerado por muchas personas como una actividad obligatoria, que la familia y la sociedad te exige para poder ser “alguien” en la vida, ya que hace que proyectes una serie de metas a futuro, las cuales sólo puedes alcanzar por medio del trabajo.

Cuando estamos jugando y el interés por este juego va disminuyendo, simplemente dejamos de jugar y se acabó, en cambio cuando estamos trabajando y nos sentimos estresados o cansados, no podemos dejar tan fácil nuestras

---

<sup>9</sup> Norbert Bilbeny, *Humanidades e Investigación Científica*, Ed. Universidad de Barcelona, 2010, p. 151

actividades laborales, es por eso que no a muchas personas les gusta que les digan que el trabajo debe ser considerado como un juego para no hacer tan complicada esta labor.

Si una persona tiene un trabajo que lleva a cabo porque le gusta, se siente realizado y contento con sus actividades, el trabajo no puede resultar peligroso para la persona, pero lamentablemente muchas de las actividades que se llevan a cabo en la organización, tienen un carácter opuesto a la satisfacción, ya que muchas personas se sienten reprimidas con sus labores.

Los colaboradores de la organización que se sienten a disgusto con la clase de vida laboral que llevan, pueden ser un foco rojo de atención, ya que pueden afectar directamente en la estabilidad y desarrollo de los otros compañeros de trabajo y en consecuencia también con el clima laboral de la empresa.

Para poder profundizar en los problemas laborales que se desarrollan en una organización, así como la función de los medios de comunicación para poder dar solución a estos conflictos, se requiere tener previo conocimiento de por qué está trabajando la gente ahí.

Una organización debe tener claro que todas las personas que estén laborando ahí, deben ser elementos productivos e interesados en su trabajo, y una señal particular en las personas que en verdad están dedicadas a lo que hacen, es su nivel de sociabilidad dentro de la organización, cuyo mayor objetivo es formar parte de estas organizaciones sociales, para poder alcanzar sus objetivos de realización.

Abraham Maslow, fue uno de los psicólogos representativos de la llamada “psicología humanística” que tiene como objeto de estudio al ser humano, que comprende esa tendencia que tiene el hombre por estar bien tanto en su salud mental, como en su integridad física.

Maslow desarrolló una pirámide en donde jerarquiza las necesidades que tiene el ser humano, ésta, está dividida en cinco escalones que muestran los diferentes tipos de necesidades que tiene el hombre, son necesidades que debemos cumplir para poder vivir de manera satisfactoria.

- Necesidades fisiológicas: Son consideradas como las necesidades de entrada y de salida, por ejemplo, las necesidades de entrada son la alimentación o beber agua, y las necesidades de salida son la excreción, el descanso, dormir etc. Son las necesidades básicas que mantienen al ser humano en constante cambio y movimiento.
- Necesidades de seguridad: Se manifiesta cuando el hombre busca mantenerse seguro de circunstancias externas a él, y que por consecuencia lo afectan directamente, como los accidentes, el dolor, enfermedades etc. Es por eso que el hombre se ve en la necesidad de buscar un trabajo para tener ingresos económicos estables que lo ayuden a superar esos imprevistos.
- Necesidades de relación afectiva: Es la aceptación que tenemos de otras personas y lo que otras personas piensan de nosotros, es la necesidad de tener buena relación con muchas personas, con tu familia, con los amigos y con los compañeros del trabajo.

Es importante saber que cuando tenemos ya satisfechas las necesidades básicas y las de seguridad, podemos hablar de la realización y cumplimiento de una conducta social.

En una organización es importante satisfacer este tipo de necesidad de relación afectiva, ya que si el colaborador se siente parte del grupo que lo rodea, comparte en mayor medida los intereses de ésta, entonces la confianza se desarrollará en los trabajadores.

- Necesidades de reconocimiento: Esta es la necesidad que tenemos de respetarnos a nosotros, de la confianza que tenemos en cada una de las tareas que realizamos en la organización, y por supuesto del reconocimiento que se nos otorga cuando estamos haciendo algo bien
- Necesidades de autorrealización: Esta necesidad es la cima de la pirámide de Maslow, es alcanzar el máximo de capacidad del individuo. La autorrealización se comprende como una necesidad interna de crecimiento de la persona.

Dos factores que están relacionados directamente con la integración y la moral, son los logros y los fracasos, si vamos creciendo la necesidad de autorrealización de la gente no sólo la hace sentir feliz, sino que también es más creativa y productiva.

Todo esto representa posicionarse en un nivel de vida y superarlo, es cuando nos damos cuenta que un hombre sin metas o ideales es un hombre sin necesidades, entonces sus ideales de superación serán sustituidos por el conformismo y la negación de dirigirse hacia el triunfo<sup>10</sup>.



Figura 1, Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow

Dependiendo de la capacidad de quienes estén encargados de detectar a las personas que presentan algún tipo de conflicto personal, y que por lo tanto afectan su desempeño laboral y el de sus compañeros, podrán determinar cuáles son las necesidades reales de las personas en la empresa, cuáles son las necesidades

<sup>10</sup> Abraham Maslow, *Motivación y Personalidad*, Ed. Diaz De Santos, 1991, p. 37

que desean satisfacer y en qué orden, cómo observan y califican el trabajo que está desempeñando ya sea su jefe directo o sus compañeros para el beneficio de ellos y de la organización.

Existen y existirán por siempre conflictos y problemas dentro de una organización, pero es cierto también que la solución a dichos problemas dependerá en gran medida de las personas encargadas de transmitir la información dentro de la empresa, de su capacidad y aptitud para poder minimizar esos conflictos, y sin duda el comunicólogo es una de las personas ideales para atacar este tipo de situaciones en el ámbito laboral.

#### **1.4 Importancia del comunicólogo en el área de comunicación**

El comunicólogo profesional, tiene como función principal contribuir al buen desarrollo de organizaciones tanto de carácter público, como privado, (dependiendo de la organización en la que él esté trabajando), debe utilizar la comunicación, teorías y prácticas que se derivan de ésta, interviniendo como factor de cambio en los procesos de calidad, en la integración de los grupos de trabajo, la productividad, el clima laboral, y obviamente en el desarrollo de la organización.

Como se ha enfatizado en puntos anteriores, la mayoría de los problemas que rodean al ser humano, tienen origen en la mala comunicación. Ahora, ¿Sabemos cuántas personas están interactuando día a día en una organización?, y ¿Tenemos conocimiento de que los procesos de comunicación sean eficientes o no? Tener bien ubicados estos puntos ocasiona que nos demos cuenta de la falta de integración. Si no tenemos detectadas estas fallas en el ámbito laboral, corremos el riesgo de que los objetivos planteados por la organización no se cumplan.

La persona que sea la encargada del área de comunicación, deberá tener habilidades como, capacidad de observación, juicio crítico, mostrar mucho interés por los problemas humanos en el ámbito laboral, debe tener gusto por el trabajo en equipo, ser empático, responsable, tolerante y comprometido con su profesión.

Recientemente Deloitte & Touch (empresa que ofrece servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera y riesgos fiscales) generó un estudio sobre los issues clave para los CEO's de las empresas más importantes del país y de América Latina. Los issues más importantes o clave que ellos consideran debe tener un comunicólogo, son:

- a. Saturación de información. El comunicólogo debe ser capaz de administrar toda la información que se debe transmitir a los públicos internos y externos de la empresa, desde el presidente hasta el personal obrero. Debe generar procesos integrales de información.
- b. Adaptarse a cambios de mercados. Más del 71% de los CEO's colocaron como segundo issue a considerar por parte del comunicólogo, el hecho de que sus empleados se adapten a los cambios de mercado, como lo son las alianzas corporativas entre distintas culturas. Eliminar los rumores, temores y el radiopasillo negativo, esa es tarea del comunicólogo, otorgando de forma eficiente y concreta la información necesaria.
- c. Diversidad: fuerza de trabajo. En algunas de las empresas más poderosas en el mundo, como es el caso de HP, el puesto de CEO se encuentra ocupado por una mujer. Dicha situación puede representar problemas significativos para más de un elemento de la organización, debido a su cultura o ideología, y es justo aquí donde el comunicólogo debe actuar, prevenir la crisis y establecer herramientas que ayuden al resto de la empresa a comprender la situación y comprender o controlar las diferencias culturales.
- d. Confianza en el público. *"Building trust with public"*, no hay mejor forma que obtener el respeto del entorno donde se encuentra la empresa, de sus

empleados y consumidores, que fomentar su **confianza** y la creación de una reputación positiva.

- e. Comportamiento ético: La ética es una actitud que predice un comportamiento. En la medida que se de orientación sobre los procesos de comunicación internos, se provoca un movimiento de la empresa y su personal hacia un estado saludable en comunicación y por lo tanto de productividad.<sup>11</sup>

La palabra confianza, en el ambiente laboral, es crucial para el buen desarrollo de una organización, se puede decir muy fácil, pero resulta una tarea muy ardua para las personas que conforman la empresa, y en mayor grado, para la persona encargada de que la comunicación fluya de manera asertiva y eficaz.

Primero que nada, debemos definir la palabra confianza; es el grado en que una persona permite que los actos de otra le afecten de manera directa, se puede tratar también del grado de creencia y simpatía que una persona deposita en otra<sup>12</sup>.

Los medios y sistemas con los que cuenta una organización deben ser empleados para poder evitar conflictos y una mala productividad, es fácil que el encargado del área de comunicación detecte malestares en un trabajador, ya que se manifiesta mientras desarrolla sus labores. También debe de reconocer cuando hay carencias de recursos o mala administración de bienes.

Una organización con bases sólidas, reconoce y conoce cada una de las funciones que sus trabajadores realizan para el cumplimiento de los objetivos, así como los instrumentos que cada uno de ellos necesita para seguir llevando a cabo ese trabajo.

---

<sup>11</sup> Alejandro Formancuck "Comunicación Interna: ¿Cuáles son los verdaderos problemas que afectan a las empresas de América Latina" [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/Comunicacion-Interna](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/Comunicacion-Interna), consulta: 9 de noviembre de 2014.

<sup>12</sup> Laura Villanueva "La comunicación del ser humano" [www.revistamprende.com](http://www.revistamprende.com), consulta: 9 de noviembre de 2014

Si se logran detectar e identificar las labores y lo que necesita cada empleado para realizar de manera correcta su trabajo, es una forma de poder anticiparse para prevenir conflictos y prevenir paros innecesarios de las actividades. El mejor método a seguir, consiste en informar de manera constante a la gente sobre los cambios y movimientos que realiza la organización.

Un ejemplo que se da de manera constante con los malos entendidos y los conflictos en la empresa, es cuando se empieza a rumorar sobre un posible recorte de personal, o cambio organizacional, es entonces cuando el trabajador comienza a bajar su rendimiento laboral, pensando tal vez en que él es el siguiente en salir de la empresa, cuando en ningún momento se ha hecho un anuncio oficial.

Cuando los encargados de emitir la información se logren percatar de esta situación que se está dando, inmediatamente deberán emplear herramientas como el boletín interno, alguna junta con los jefes, o un anuncio emitido por correo electrónico, para apaciguar cualquier tipo de mal entendido, y evitar también la baja productividad del empleado.

Los conflictos en la organización, representan disgustos, negación y en casos más serios, agresividad. Hay que tener en cuenta que el conflicto en una organización es inevitable, debido a la variedad de ideales que se manejan dentro de ésta. Sin embargo el conflicto puede ser algo muy benéfico para la organización, ya que surgen re planteamientos para la creación de nuevas estrategias que solucionen dicho problema.

Existen tres tipos diferentes de conflictos en una empresa<sup>13</sup>:

---

<sup>13</sup> Cristina Sánchez, "La negociación intrapersonal" <https://lanegociacion.wordpress.com/2011/04/22/>, consulta: 13 de diciembre del 2014

- Conflictos individuales: Consecuencia de la manifestación total de valores, satisfacciones, deseos, frustraciones, y factores conductuales a nivel personal.
- Conflictos interpersonales: derivación de dos importantes relaciones: problemas personales entre dos o más miembros de la organización y limitación de cualquier tipo de recurso.
- Conflicto organizacional: emanación de una mala estructura formal, carencia de políticas y normas, falta de recursos, disminución de productividad y calidad.

Se han mencionado varios puntos en el que un conflicto afecta a la organización, sin embargo puede ser de mucha utilidad para el comunicólogo, ya que el conflicto motiva un fuerte movimiento de energía, trabajo en equipo para la recopilación de ideas que puedan dar solución al problema, creación de planes, nuevos procesos etc.

La imaginación, el esfuerzo, la lucha y el entusiasmo, aunque suene un poco ilógico, son partes que no se pueden desprender de un conflicto. Esto nos traslada a que un conflicto puede ocasionar también un grado más alto de reflexión y madurez en la organización.

Como conclusión, podemos observar que el papel del comunicólogo es muy complicado debido a que es pieza fundamental en el área de comunicación la cual impulsa la eficiencia de la transmisión de información, que a su vez impulsa el desarrollo en el trabajo de los empleados.

Cabe resaltar que debido a esto, el profesional en producir comunicación es tomado cada vez más en serio en las empresas, no sólo en México, sino en muchos países del mundo, gracias a que las empresas se han dado cuenta que el proceso de comunicación debe ser dirigido en una organización de manera

efectiva, sensible, y eficaz, para que se logren los objetivos establecidos, y que también se desarrollen a nivel profesional y social, las personas que integran la empresa.

## **CAPÍTULO II. LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La Comunicación Interna, es aquella que va dirigida a los “clientes internos” de una empresa, es decir, a los trabajadores, este tipo de comunicación es de suma importancia para el desarrollo de una empresa, ya que si no existe comunicación entre los mandos altos de la empresa, con los mandos medios o bajos, el desarrollo sería imposible.

Dentro de las organizaciones y las empresas siempre ha existido la comunicación interna, no de la manera tan formal como se está dando actualmente, pero siempre ha existido, sería imposible que una empresa no tenga comunicación entre los integrantes de ésta, ya que la interacción entre colaboradores es vital para el funcionamiento y éxito de la empresa.

El desarrollo como área específica y profesional de la comunicación interna, comienza a darse en Estados Unidos y Europa<sup>14</sup>, a finales de la década de los setenta, en esta época surge en los organigramas esta área como una función ligada a Recursos Humanos.

En los setentas es cuando surge la necesidad de incorporar al área de Comunicación Interna como algo más serio y profesional dentro de la empresa, tal como lo señala Justo Villafañe, “dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa, no respondió a una moda, sino que fue una

---

<sup>14</sup> Arriagada, Miguel, [comunicacioninterna-enchile.blogspot.mx](http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.mx), acceso 9 de febrero

respuesta, en términos del *management*, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”<sup>15</sup>

La nueva función que empezó a tener la comunicación dirigida a los colaboradores de la empresa, logró que estudiosos de las ciencias empresariales y sociales, pudieran tener claras las raíces tan diversas que tiene la comunicación interna, las cuales tienen su origen en teorías de la comunicación, en teorías del comportamiento humano, en psicología laboral, sociología y relaciones humanas.

En esta primera fase, la cual se extiende hasta los años noventas, se comenzó formalizando la transmisión de información de tipo laboral, como las condiciones de trabajo, los respectivos salarios, actividades operativas, lo que se debe de hacer y cómo hacerlo, comunicar las políticas, las normativas, la historia de la empresa y la cultura interna.

Para lograr estos objetivos de comunicación de las empresas, se contaba con herramienta básica, como el desarrollo de medios impresos principalmente como, revistas, boletines, diarios o murales, también herramientas audiovisuales, como los videos o teléfonos, incluso acciones como organización de eventos internos.

Ya a mediados de los años noventas, la comunicación interna comienza a desprender sus actividades de la gerencia de Recursos Humanos, conformando junto con la Comunicación Externa, una nueva área a lo que hoy se le conoce como Comunicación Organizacional o Corporativa, teniendo como principales elementos a la imagen, reputación, identidad y cultura corporativa.

La Comunicación Interna tomó como tarea principal, motivar y dinamizar la labor de los empleados, es ahora un elemento clave en la formación y mantenimiento de la propia identidad y cultura de la empresa. Es entonces cuando la Comunicación

---

<sup>15</sup>Justo Villafañe, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Piramide, 2005, p76.

Interna dejó su carácter “informal” de los primeros años, para convertirse en un área estratégica profesional, con objetivos claros y concisos.

El rol que tienen los trabajadores es muy importante para las empresas, ellos son piezas que conforman una gran maquinaria, prácticamente son el corazón y el motor de la compañía, y la comunicación interna se puede considerar como la sangre que le da vida a ese corazón, que le permite mantenerse en movimiento constante.

## **2.1 La importancia de la Comunicación Interna en las empresas**

La Comunicación en este ámbito laboral, tiene tres ejes principales; transmitir de forma eficaz la estrategia de negocio, los objetivos generales de la empresa, y por supuesto los objetivos específicos, el rol que juega cada persona dentro de la empresa. Desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa y comunicar la esencia organizacional.

Gestionar y transmitir entre los colaboradores aquellas actitudes y comportamientos que están ligados a los objetivos de la empresa, como lo son la motivación, participación, pertenecía y compromiso hacia la empresa.

Actualmente se está pasando por un momento de transformación social y organizacional continuo, los cuales no son nada fáciles, lo que provoca que la Comunicación Interna se encuentre también en una situación llena de modificaciones, ajustes y cambios, es por eso que las empresas tienen que evolucionar y adaptarse a los nuevos tiempos y lo tienen que hacer con un enfoque estratégico.

Para que el desarrollo óptimo de las empresas se comience a generar o se mantenga, el principal cambio que se tiene que hacer o a lo que se le tiene que prestar mayor atención, es a las personas que trabajan en la empresa, y para

lograrlo es necesario que la Comunicación Interna esté llevando a cabo estrategias acordes con la época que se está viviendo.

Cuando en años pasados, las empresas tenían buenas ganancias, su objetivo principal era invertir en la comunicación externa, su mayor inversión recaía en generar publicidad (la mayoría en medios digitales) y en campañas de relaciones públicas dirigidas a los clientes principalmente.

Pero el hecho de tener más conciencia de que el trabajador es muy importante en la empresa, ha provocado un cambio drástico en las organizaciones, ya que se ha dado mayor importancia al público interno de la organización, el interés que se le da a la transmisión de información a los colaboradores ha traído consigo una gran época para la Comunicación Interna.

La estrategia de negocio y los objetivos de la compañía deben generar acciones entre los colaboradores. Es muy importante comunicar a todos la estrategia de la organización mediante los canales más utilizados dentro de ésta, también es importante que los directivos y los mandos medios estén involucrados desde el principio con el proceso comunicacional.

Las organizaciones buscan generar un sentido de pertenencia de sus empleados con la empresa en la que están colaborando y así fomentar una identificación con la marca y con la historia que ha generado. Para que se pueda conseguir este objetivo es necesario establecer los valores y transmitirlos hacia los colaboradores y crear cierta emoción mediante planes vivenciales que provoquen una reacción en ellos.

Si se cumple el objetivo anterior, la empresa logrará que sus colaboradores se conviertan, (ya con ese sentido de pertenecía), en embajadores de la marca, tanto de manera interna como de manera externa.

La cultura corporativa se expresa a través de una serie de valores que están ya determinados, los cuales se transmiten a los trabajadores con el único fin de que ellos entiendan su importancia, que los adopten y los apliquen en su día a día tanto dentro como fuera de la empresa.

Actualmente las empresas deben de transmitir todos esos valores que identifican a la compañía por medio de diálogos, vivencias y experiencias que logren identificarlos con los empleados, para que los trabajadores formen parte activa cuando conozcan dichos valores.

Si los trabajadores se vuelven parte activa en el momento en el que conocen los valores asociados con la cultura corporativa, automáticamente se está generando un sentido de pertenencia, fomentando la participación dentro del proceso del reforzamiento de los valores de la empresa.

Es fundamental para las empresas ser reconocidas e identificadas como buenos empleadores, tanto dentro de la empresa, como fuera de ésta, ya que los mismos colaboradores se encargan de hacer esa buena publicidad de su empresa hacia gente externa.

Las compañías trabajan con este método para así poder atraer a grandes talentos a sus filas de colaboradores, para continuar con el desarrollo de la marca, de la mano de buenos elementos.

Es muy importante también el nivel de compromiso que muestren los líderes para poder transmitir todo aquello que nos guie hacia el éxito de aquellos proyectos que están en camino. Es indispensable que los líderes involucren a los empleados en todas las acciones y gestiones de la organización, convirtiéndolos en personal relevante para el logro de los objetivos.

La Comunicación Interna tiene que estar ligada directamente con la alta dirección, y por lo tanto con los objetivos estratégicos de la empresa, sólo cuando se tiene bien claro el valor estratégico que se le tiene que dar a la comunicación, los resultados serán efectivos y palpables.

Las empresas se ven en la necesidad de implementar nuevas acciones para que los empleados estén motivados y generen este sentido de pertenencia con la organización, es por eso que los incentivos o premios, reconociendo el trabajo de las personas, juegan un papel muy importante para lograr los objetivos de la Comunicación Interna.

Las personas que trabajan para una empresa, esperan que su trabajo sea reconocido y valorado, cuando la empresa se preocupa por hacer sentir a sus colaboradores como pieza clave para el desarrollo de la empresa, los colaboradores se sienten cómodos y altamente reconocidos, logrando que éstos contribuyan con mayor entusiasmo para lograr los objetivos que se les establece.

Con el cambio tecnológico tan veloz que se está dando, las empresas están apostándolo todo para transmitir información por medio de canales diferentes, pero actuales, la comunicación multicanal, incorpora nuevas herramientas como redes sociales, plataformas de internet, pantallas, boletines electrónicos, mails o revistas digitales e interactivas.

La comunicación está enfocada principalmente en transmitir la información por alguno de estos canales, sin embargo en algunas empresas este tipo de canales se han vuelto muy rígidos, con una comunicación descendente, de Dirección hacia los empleados, sin importar algunas veces, si los empleados reciben la información o no, si entienden el objetivo, algunas ocasiones no se valora esta información y no se determina de manera clara si lo que se está comunicando es o no de relevancia para el colaborador.

No podemos dejar a un lado la retroalimentación o *feedback*. Es muy común que las empresas lancen iniciativas para generar la participación entre los empleados, y después no comunican dichos resultados tanto negativos como positivos. Es contradictorio que se le pidan resultados al colaborador para lograr los objetivos de la compañía y que los altos mandos no los tengan al tanto de dichos resultados, ya que el compromiso debe de ser bidireccional, si no es aplicado de esta forma, solo se está perdiendo credibilidad ante los empleados.

Si se está pidiendo compromiso, hacia las personas que integran o están por integrar la empresa, para conseguir un mayor desarrollo de la organización, una de las funciones de los canales que utilizamos como medio para transmitir la información, es explicar claramente y de manera original lo que se va a transmitir, también es muy importante implicar, y esto significa que tenemos que explicar a nuestros colaboradores lo que ocurre con los objetivos de la empresa y por supuesto escucharlos para saber cuáles son sus necesidades de información.

Este tipo de comunicación multicanal busca asegurar que la información se transmita en todas las direcciones y medios dentro de la organización, ya sea de forma ascendente, descendente, u horizontal. Es crucial que se llegue a cada uno de los colaboradores por el medio más adecuado para que se pueda optimizar la transmisión de información y poder generar impacto en los trabajadores.

Gracias a la aparición y al desarrollo de las nuevas tecnologías, las empresas tienen la oportunidad de plantear nuevas formas de relación, cada vez más interactivas, las empresas están dando importancia a esta revolución tecnológica, lo que genera que las organizaciones adapten sus herramientas para dar paso a nuevas formas de comunicación.

El principal reto es generar un camino adecuado para que la información y la retroalimentación por parte de los empleados llegue hasta donde ellos se

encuentren trabajando, independientemente del puesto que tengan o región en la que se localicen.

Para sacar mejor provecho a esta tecnología, es necesario tener en cuenta que la creatividad por parte de los encargados de la comunicación interna también juega un rol muy importante en todo este proceso, es muy importante realizar esfuerzos para poder captar la atención de los empleados y una forma muy efectiva es mediante la emoción y la sorpresa.

Para lograr esto, se crean campañas y eventos en las que se utilizan los medios audiovisuales, como fotos o videos, los cuales son transmitidos en todas las herramientas con las que cuente la empresa, (ya sea pantallas, mail de la empresa o pizarrones) para así poder asegurar que el mensaje llegue a todos los empleados, estén en donde estén, y tengan el puesto que tengan, ya que lo que se tiene que mostrar es que todos son importantes.

Si bien es significativo que la empresa utilice todos los medios y herramientas tecnológicas necesarias para que su comunicación sea efectiva y llegue a todos sus colaboradores, también es importante que se le dé seguimiento a todas estas estrategias o canales por los cuales se están transmitiendo los mensajes.

Para conseguir una comunicación coherente y efectiva, es vital tener en cuenta que cada comunicado, cada campaña, evento o acción, debe tener claro su objetivo, el cual tiene que estar alineado con la cultura corporativa y con la estrategia de la compañía.

Es de suma importancia mantener la continuidad, la medición, el análisis periódico de los resultados y tener en cuenta qué cosas se van a cambiar, es decir, redefinir cuáles son las acciones que se tomarán en caso de que las primeras hayan fallado en algún punto.

Si el flujo de la comunicación dentro de una empresa se lleva a cabo de manera correcta, tanto los trabajadores como los dueños o los dirigentes de la empresa, tendrán muchos beneficios. El flujo de la comunicación efectiva y la actitud positiva de los empleados, hacen una fórmula que tiene como resultado mucha ganancia para la empresa.

Cuando el área de Comunicación Interna y la comunicación de cada área se desempeña de una forma correcta, se puede ahorrar en consumibles, esfuerzos, desplazamientos, incluso en generar menos procesos, este ahorro se debe a que si los mensajes llegan de manera correcta a sus destinatarios y se evitan duplicidades, disminuyen las reuniones de los “malos entendidos” se puede encontrar la información con mayor facilidad, por lo tanto cada empleado tiene bien definida su labor en la empresa.

En la actualidad algunos colaboradores ya no esperan a que la información llegue a sus manos exclusivamente dentro de la empresa, ya pueden ellos mismos encontrar la información con sólo dar un clic desde cualquier navegador, pueden encontrar resultados, avances o proyectos de su empresa en la intranet. Si es por medio de una página de Internet, pueden consultar los comentarios de sus clientes, recomendaciones y hasta llegar a crear contenidos ellos mismos.

Gracias a la creación de las redes sociales, no sólo el Director tiene algo que decir, ya que cualquier persona puede compartir datos y opiniones acerca de su compañía, y más si existen algunas compañías que no sólo trabajan a nivel nacional, sino a nivel internacional. Cabe resaltar que la recepción y emisión de comentarios y contenido puede generar un impacto positivo o negativo dependiendo de las circunstancias o hechos que rodeen a la empresa.

Las empresas se encuentran en una realidad en la que se exige una nueva forma de pensar, sentir y de ver el entorno que las rodea, están en una época en la que comunicar no es necesariamente un sinónimo de informar, ya que la información

parece no ser suficiente, por eso las empresas hoy consideran a la Comunicación Interna como un factor estratégico e integrador, que es capaz de movilizar e involucrar a sus empleados en una misma dirección.

Un punto a favor de la revolución tecnológica por la que estamos pasando, es que las empresas cuentan con muchas alternativas de acuerdo con su negocio para transmitir todo aquello de relevancia para el desarrollo tanto de sus trabajadores como de la empresa. Para que la comunicación por medio de diferentes canales tenga éxito, es necesario llevarla por el camino de la honestidad, la transparencia y la coherencia.

Para tener credibilidad ante los colaboradores, es importante transmitir la información sin restricciones sin ocultar los datos negativos que puedan resultar de una encuesta interna o de resultados de venta de temporada fuerte. Los datos deben ser coherentes, para generar confianza y credibilidad ante los colaboradores.

Como lo mencionó Paloma Lorenzo, Directora de Comunicación Interna de Siemens en España:

El empleado es el protagonista, al que debemos situar en el centro y dotarle de herramientas de comunicación que favorezcan el diálogo. De esta manera conseguiremos crear un sentimiento de pertenencia y de compromiso con la compañía. Si nuestro colaborador se encuentra cómodo en la empresa, se le escucha de forma activa y participa, actuara como embajador de la marca hablando bien de nosotros y atrayendo talento.

Si su modelo de Comunicación Interna está en realidad centrado en las personas, ponen interés en sus necesidades y exigencias de requerir información, las empresas pueden aumentar el potencial humano, tomándolo como uno de los factores que determinarán el éxito y el crecimiento de la compañía.

Las dos formas de lograr esto es; reconocer al trabajador como el principal embajador tanto dentro como fuera de la compañía y para lograr esto la empresa se debe ganar totalmente su confianza y credibilidad, por el camino de la transparencia y generando cercanía con cada uno de los colaboradores.

Se debe impulsar la innovación y creatividad que existe en cada uno de los trabajadores de la empresa, optimizar los procesos para que estos no se conviertan en una traba en el desempeño de sus labores, es necesario que la empresa sea receptiva y propicie los medios que faciliten el diálogo para así localizar los puntos tanto débiles como fuertes, en donde se debe poner mayor atención y así lograr que los intentos de una comunicación efectiva, no se queden en sólo eso, intentos.

## **2.2 Comunicar, motivar y triunfar**

Muchas empresas tanto en México como en el mundo, buscan reducir costos, optimizar los recursos, sacar el mayor provecho de las inversiones materiales, de tiempo y recurso humano. El mayor reto para las empresas es mantener a sus talentos colaborando para ellos y tener al máximo el nivel de compromiso de sus trabajadores.

Surgen periodos en los que las empresas comienzan a exigir más de sus colaboradores, mayor compromiso, rendimiento, creatividad y compromiso a lo que su empresa está realizando, se les exige que tengan una actitud proactiva, exigencias que en algunos momentos se pueden llegar a convertir en metas imposibles de lograr.

Para poder lograr el compromiso que se les pide a los empleados, (tarea que se ve un tanto complicada) las empresas han tenido que implementar un nuevo tipo

de relación entre empleado y organización, en la que los incentivos monetarios han empezado a tomar un papel no tan importante dentro de la organización<sup>16</sup>.

El incentivo económico ya no lo es todo en cuanto a reconocimiento de alguien que está desempeñando bien su trabajo, es decir, que la disponibilidad de tiempo que nos da la empresa (vacaciones, días feriados, eventos), la buena organización en el trabajo que se está llevando a cabo, el trato y reconocimiento a nivel social y personal que se les da a los trabajadores, está ganando terreno ante la remuneración económica.

Es un hecho que reconocimientos como el dinero, regalar *gadgets*, electrodomésticos o viajes, son motivadores para las personas quienes lo reciben, pero es muy limitado referirnos a estos como únicos incentivos o reconocimientos que mantienen felices y satisfechos a los colaboradores.

Existe un tipo de reconocimiento que muchas veces es tomado en cuenta y que a largo plazo resulta ser el más efectivo, desbancando a cualquier teléfono, pantalla, viajes o dinero, este tipo de reconocimiento es el incentivo de tipo emocional. Reconocer la labor del empleado con palabras y con hechos para fomentar su desarrollo profesional, lograr que el colaborador se sienta respaldado por su jefe directo y por la organización<sup>17</sup>.

Este reconocimiento está muy ligado con la pirámide de necesidades de Maslow, y su teoría de motivación humana, en la cual, él jerarquiza las necesidades que tiene el ser humano. Maslow nos menciona que a medida en que las personas satisfacen sus necesidades básicas, fisiológicas, de seguridad y protección, de

---

<sup>16</sup> Gema Fernández, "Siete Incentivos para motivar a los empleados en el trabajo"  
<http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar>, consulta: 11 de febrero del 2015.

<sup>17</sup> *Ibíd*em p.39

afiliación y afecto, el hombre comienza a enfocarse en deseos más elevados con ayuda de su autoestima, hasta llegar a la autorrealización.<sup>18</sup>

Otra persona que hizo hincapié en la importancia del reconocimiento, es el psicólogo Frederick Herzberg, él formuló la teoría de los dos factores. Herzberg distinguió entre los factores de higiene, que están relacionados con el contexto del trabajo y el trato que las personas reciben en su ámbito laboral, es decir, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, el salario y por supuesto los factores motivadores, los que determinan el grado de satisfacción en el trabajo, como los logros, la responsabilidad y el reconocimiento.<sup>19</sup>

Tanto Maslow como Herzberg avalan que las personas necesitan, valoran y les motiva que se reconozca su trabajo. Cristina Humet quien fue directora de Comunicación y Sostenibilidad de Ikea España (una empresa dedicada a la venta minorista de muebles y objetos para el hogar) confirma la importancia del reconocimiento como impacto positivo emocional hacia los trabajadores.

El reconocimiento les hace sentir parte de la organización, sentirse protagonistas. Los trabajadores son los principales colaboradores de nuestra marca, son el recurso número uno y el valor más importante que podemos tener en nuestras empresas, ellos tienen el poder de jugar a favor o en contra, según se sientan ellos dentro de la empresa<sup>20</sup>

Es muy claro que el simple hecho de reconocer el trabajo de una persona, nos puede llevar a tener grandes resultados y actitud positiva por parte de los trabajadores, con costes sumamente bajos, sin embargo, no basta con estrechar la mano del colaborador y decir “felicidades, hiciste un buen trabajo”, existen

---

<sup>18</sup> Ibidem p. 19

<sup>19</sup> Fernando Martínez, “El clima laboral en la organización”, <http://sigma.poligran.edu.co/>, consulta: 28 de diciembre de 2014

<sup>20</sup> Anónimo “Ikea lanza un programa de lealtad para todos sus empleados”, <http://www.compromisorse.com/rse/2013/12/20/>, consulta: 28 de diciembre del 2014

muchas estrategias derivadas del reconocimiento que no caen en simples palabras del jefe a su subordinado.

Cuando los trabajadores tienen protagonismo en las actividades o medios por los que se transmite la información, como lo son los boletines informativos, la revista de la empresa, videos, encuestas o la intranet, en los cuales ellos pueden expresar sus opiniones, sugerencias o vivencias, hace que se sientan reconocidos, que se sientan parte fundamental de la empresa, lo más importante es tener un espacio reservado en alguno de estos canales para que ellos se puedan expresar y ser reconocidos.

Otro tipo de reconocimiento, que nos va a dejar mucha satisfacción, es hacer alusión al buen trabajo del colaborador de manera pública, haciendo referencia a la labor y participación del empleado en alguna propuesta o acción que favoreció al desarrollo y cumplimiento de metas de la empresa.

La organización puede utilizar varios medios para llevar a cabo la felicitación pública, alguna junta con directivos, el boletín, comunicados institucionales, o en algún evento masivo, como el aniversario de la empresa o la fiesta de fin de año. Este tipo de reconocimiento es muy importante ya que ayuda al empleado a poner un granito de arena en su propia autorrealización.

Cuando un empleado es llamado para reunirse con el Director, o con algún otro mando superior dentro de la empresa, puede resultar una acción motivadora y satisfactoria. Ya sea en una comida, en un desayuno, es un espacio cómodo en el que los trabajadores pueden ser reconocidos por los altos mandos de una empresa, ahí mismo pueden exponer sus comentarios y dudas que tal vez sólo hablando directamente con el Director o Jefe directo, serán aclaradas.

En este espacio los empleados pueden exponer también con los altos mandos, las estrategias que se pueden implementar para el desarrollo de la empresa, aportar

ideas y sugerencias, las cuales son recibidas de primera mano, sin tener que pasar por algún otro filtro, las cuales pueden ser llevadas a cabo en alguna situación que se llegara a suscitar dentro de la compañía.

Celebrar el trabajo individual o por equipo, es un acto muy importante, ya que se reconoce y se agradece el festejo de las buenas noticias y los logros obtenidos, esto hace que los equipos de trabajo nunca olviden que su labor es crucial para el desarrollo de la empresa, y no sólo de la empresa, ya que se destaca que sus logros también hacen que su desarrollo personal y profesional vaya en aumento.

Un claro ejemplo de este tipo de reconocimiento, es Inforpress (Consultoría global de comunicación en España), una empresa en donde se celebran y se reconocen los éxitos. En estos últimos años, la consultoría ha recibido varios premios internacionales como *Excellence Awards*, *Sabre Awards* o *Digital Communication Awards*. Cada uno de estos premios que recibe la empresa son motivo de celebración para todos sus empleados del área en la que se gestionó el premio otorgado, se celebra a través de un evento interno que consiste en una comida y un brindis por el resultado obtenido.

De la misma manera se celebra la entrada de un nuevo proyecto o la felicitación de un cliente a un empleado, desde los mandos altos de la compañía es primordial agradecer en persona y también en público a cada equipo los esfuerzos y logros cumplidos. En su cena de navidad se entregan los premios *Inforpress Awards* en los que se reconocen a los colaboradores que han demostrado mayor compromiso con los valores de la empresa.<sup>21</sup>

Así como *Inforpress*, entregar premios y galardones a sus mejores empleados, es una estrategia que genera satisfacción entre sus colaboradores, ya que reciben

---

<sup>21</sup> PR Comunicación, “La consultora Inforpress, finalista en los European Business Awards”  
<http://www.prnoticias.com/index.php/comunicacion>, fecha de consulta: 26 de diciembre del 2014.

premios que reconocen su vivencia a través de los valores de la compañía, los cuales se alinean con los objetivos de ésta.

Dejar que los propios empleados formen parte del comité que elige a los ganadores, es una actividad enriquecedora ya que mediante sus votos y opiniones ellos están postulando a compañeros con credibilidad y que merecen ganar el premio, que mejor que los mismos trabajadores elijan al ganador, ellos que conviven a diario con sus compañeros, para otorgar con su voto ese incentivo.

Este tipo de premios, galardones o diplomas suelen ser entregados en eventos masivos organizados por la empresa, ya sea eventos deportivos, celebración del aniversario de la empresa, o un día especial para la entrega de premios a lo mejor de sus talentos.

Involucrar a los colaboradores en el ambiente de responsabilidad social que ésta tiene, resulta una forma positiva para que los trabajadores se sientan integrados y orgullosos de su empresa, ya que hay compañías que convocan a la recaudación de dinero, o víveres destinados a algún centro de acopio u organización social. Cuando los colaboradores aprecian el interés que su empresa tiene por las personas que más necesitan algún tipo de ayuda, los trabajadores manifiestan orgullo de colaborar para una empresa socialmente responsable.

Todos estos incentivos, los cuales no generan mucha inversión monetaria, y que sí generan mucha satisfacción dentro de sus colaboradores, son los reconocimientos que una empresa no puede dejar a un lado si quiere que sus colaboradores se sientan parte de ella y comprometidos a seguir trabajando.

Para mantener activo el foco de la motivación en los trabajadores por muchos años, es muy importante dar continuidad a los premios y a la participación en éstos. Existen muchas tácticas que beneficiarán a la comunicación interna por

medio de los reconocimientos, pero es importante que no se les deje de dar continuidad, o mejorar si se llegaran a presentar algunos inconvenientes.

Implementar estos premios, diplomas o menciones honorificas con un periodo definido, que logren su objetivo de mantener a los trabajadores en ese cuadro del protagonismo, son elementos que nos ayudarán a que los trabajadores se desempeñen con el nivel que se les está pidiendo para el cumplimiento de metas de la empresa.

Este tipo de iniciativas van a generar que los empleados esperen con ansia la siguiente edición o evento en los cuales se les va a premiar, para que durante el año, ellos trabajen de manera constante y positiva, esperando que algunos de sus compañeros lo elijan por su labor y trabajo realizado.

### **2.3 La importancia del liderazgo en la comunicación**

Hoy en día los encargados o Directores de las empresas, ya no tienen el poder absoluto y definitivo dentro de su organización, ya que tienen claro que el poder se debe repartir entre más personas para que las metas que se plantean sean fáciles de cumplir, sería un trabajo arduo y hasta poco organizado, que el Director tenga el control absoluto sobre todas las áreas de la empresa.

Es por eso que los Directores Generales se están acercando más a cada uno de sus colaboradores directos, los mismos Directores están tomando un rol muy importante para impulsar la comunicación dentro de su empresa, así los colaboradores reciben de primera mano la información, ya que no está pasando por oídos de nadie más y la información es dirigida por el mayor rango de la organización.

Es muy importante que los mandos altos de la empresa se acerquen más con sus colaboradores directos (mandos medios) para poder entender más sobre la realidad que está viviendo la compañía y que tal vez la perspectiva que tiene el Director no le permita ver esos puntos, es necesario escuchar las experiencias, sugerencias y percepción de las personas que tiene a su cargo.

Estas reuniones entre Directivos y mandos medios, dejan mayores niveles de credibilidad, cercanía y confianza del colaborador para poder expresar sus ideas, ya que está obteniendo directamente la información de los Directivos, “no debemos olvidar que los líderes pueden tener la visión, pero son los demás colaboradores los que tiene la facultad de hacerla posible”<sup>22</sup>

Es indispensable que los líderes de las empresas dejen de ser sólo la imagen principal que da la cara a su compañía, es muy importante que ellos comiencen a tomarse muy en serio la comunicación que deben tener con sus colaboradores, para lograr esto, es necesario que los directivos comiencen a ser más propositivos y dinámicos en cuanto a la manera de dar información a los mandos medios, ya que ellos darán la información al resto de los colaboradores, y para que la información llegue de manera adecuada a toda la empresa, la información que obtienen los mandos medios debe ser recibida con calidad y claridad.

El rol que juegan los mandos medios en este flujo de comunicación entre directivos- mandos medios, es de suma importancia para toda la empresa, ya que las personas que se dirigen con el Director, son las encargadas de transmitir toda esa información a los demás colaboradores de la empresa, los mandos medios tienen que fomentar la eficacia de la comunicación interna y hacer partícipes principales al resto de trabajadores para que se sientan parte importante del desarrollo de la empresa.

---

<sup>22</sup> Manuel Tessi Comunicación Interna en la práctica, México, Granica, 2012, p. 43

Según un estudio realizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, (De la empresa ya antes mencionada, *Inforpress* de España), en el IV Estudio de Comunicación Interna, apuntan que queda constatado que la responsabilidad de los mandos intermedios en el área de Comunicación Interna, se refleja a través de: reuniones con empleados de área, según el 46% de los encuestados; y mediante presentaciones en cascada, un 28%.<sup>23</sup>

Esto nos indica que los colaboradores prefieren recibir la información directamente de su jefe, mediante reuniones en equipo o privadas, prefieren esto antes que recibir la información por cualquier otro tipo de fuente indirecta.

El paso de los años exige cada día que los directivos y los mandos medios se pongan ese “chip” que facilite la comunicación interna en la empresa. Es necesario que ellos se acerquen cada día a sus colaboradores para transmitir todo aquello que les facilite el trabajo a sus subordinados, y no sólo que les facilite el trabajo, también que los haga sentir parte de la empresa. Es una actitud que los líderes de hoy en día deben de tener muy en cuenta para que su mandato sea uno de los mejores dentro de la organización.

Muchas veces los números no tan positivos de alguna empresa pueden llegar a desmotivar o a hacer que se disminuya el nivel de trabajo del colaborador, por eso es importante que la empresa muestre a sus colaboradores las metas que se tienen que cumplir para los siguientes años, y explicar cuáles serán las estrategias que deben seguir para lograr estos objetivos. Así se tengan malas rachas en algunas ocasiones, este contexto obliga a que se generen estrategias innovadoras de integración con sus colaboradores.

---

<sup>23</sup> Custodia Cabanas, *Marca interna y mandos intermedios, claves para la comunicación interna como estrategia empresarial* (texto no publicado) España, 2006, p.p 12

Por esta razón todos los líderes tienen la tarea de generar e incrementar esas ganas de superación y el nivel de superación en los demás, ellos tienen que tomarse muy en serio su papel de comunicadores, un encuentro entre directivos en donde se proyecten sus objetivos futuros planteará de manera más sólida a dónde se quieren dirigir y cómo quieren transmitir ese entusiasmo con los demás.

Sin embargo se presenta un problema muy común, ya que el hecho de ser el líder de una empresa o un área, no quiere decir que el don de poder comunicar de manera efectiva venga integrado con su puesto. Es por eso que las actitudes que motiven a los empleados y las habilidades de transmitir un mensaje siguen siendo una de las tareas más difíciles para poder dirigir una empresa.

Resulta esencial que la organización haga una campaña o capacitación sobre la importancia de transmitir la información más relevante desde que comienza la jornada laboral hasta que termina, para lograr esto se tienen que destinar recursos para dar capacitaciones sobre habilidades para comunicar o hacer seguimientos sobre las evaluaciones de desempeño.

Con la debida formación y capacitación de cada líder de empresa o de área, se obtiene respaldo y un nivel muy alto de autoconfianza que genera credibilidad ante sus colaboradores, lo que genera un éxito colectivo gracias a que el líder se sabe dirigir de manera acertada a los colaboradores, así, ellos tendrán claros sus objetivos.

En las empresas también existen líderes que no tienen ese título de manera formal, a estas personas se les conoce como líderes naturales. Gracias a los años que llevan en la empresa, el rol que juegan, su carisma o su actitud, estas personas son líderes por naturaleza<sup>24</sup> y pueden llegar a dirigir a un gran número

---

<sup>24</sup> -Ángel Gavín, "Líderes naturales, líderes informales" <http://www.gestiondeenfermeria.com/lideres-naturales>, consulta: 12 de febrero del 2015.

de personas, sin embargo su movimiento puede ser a favor o incluso en contra de la misma empresa.

Este tipo de líderes suelen tomar la delantera en la mayoría de las situaciones, se adaptan a ideas y a cambios rápidamente, saben escuchar y transmitir sus ideas de manera clara y concisa, por lo general no se hacen sentir como superiores ante los demás, sino como iguales, lo que genera mayor confianza en sus compañeros de trabajo, lo que ocasiona que lo sigan o apoyen sus ideas y proyectos.

Los líderes naturales tienen la capacidad de observar las cualidades de sus compañeros para poder utilizarlas a su conveniencia, los puede alinear a favor de él y a favor de la empresa o en el peor de los casos, en contra de la misma empresa.

Se tiene que prestar mucha atención a este tipo de líderes, los directivos y mandos medios deben tener la capacidad para poder identificarlos y entender el flujo de comunicación informal que él o ellos están manejando, y poner en marcha una estrategia para poner de su parte a estos líderes naturales.

Ha quedado claro que en las organizaciones existen varios tipos de líderes, los que son líderes oficiales y tienen esa capacidad para relacionarse con los demás, los que son líderes oficiales pero tienen que aprender a desarrollar esa habilidades de comunicación y de poder desarrollar un entorno amable con los demás y los líderes naturales, aquellos que no son nombrados de manera oficial por la Dirección pero que los mismos colaboradores los consideran como líderes.

La calidad y la presencia que tienen los líderes en las empresas, son factores importantes para el desarrollo de las empresas, es importante que sean personas tolerantes y por supuesto competitivas, capaces de comunicar de manera asertiva a sus colaboradores y dirigir a ese grupo de personas hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **CAPÍTULO III. HISTORIA DE GEA**

A principios de los años 80's la Legión de Cristo a través del CAP (Centro de Atención Pedagógica) que es un grupo que comienza a publicar libros de texto para los colegios Legionarios, realizan un primer convenio con la editorial SITESA y publican las primeras ediciones exclusivas de la Legión. Después de algunos años de apoyarse de varias editoriales para poder publicar sus libros, la Legión propone crear una editorial propia para dejar de depender de terceros.

En 1998 la Legión propone la “fundación de una editorial de libros de texto, al mismo tiempo que se presenta la oportunidad de poder adquirir la librería **American Bookstore**, ese mismo año se define la compra para así facilitar el reparto de sus publicaciones a los colegios legionarios”<sup>25</sup>. Lo que era sólo un proyecto para fundar una editorial se convierte también en un proyecto comercial con la compra de American Bookstore.

Una de las primeras marcas fue American Bookstore, con 80 años de antigüedad y dedicada a la venta de libros en inglés, tanto para el aprendizaje del idioma, como venta de textos especializados.

El objetivo principal de adquirir American Bookstore era atender la venta anual a los colegios y comenzar a generar un mercado importante dentro de las escuelas y fuera de éstas. Su objetivo era también que estos colegios compraran libros en español generados por el CAP y libros importados con contenido en inglés.

En el año 2000 la Legión lanza un proyecto para crear una librería católica, los encargados del proyecto propusieron crear un Centro Cultural que no sólo fuera una librería católica, sino una librería general en donde se pudieran realizar

---

<sup>25</sup> Marcelo Fernández, Tesorero de American Bookstore, entrevista realizada el 14 de octubre de 2014

eventos de interés cultural, complementando el lugar con una cafetería que pudiera aportar más a la interacción de los libros con las personas.

En el proceso de construcción, los líderes del proyecto decidieron crear una ludoteca y un espacio infantil para hacer de ese sitio un lugar en donde toda la familia pudiera disfrutar las diferentes opciones que se ofrecían y a partir del año 2001 comenzó a desarrollarse el esquema planteado para la creación de la librería católica<sup>26</sup>.

**Casa Prado** es el nombre que se le dio al lugar creado para dicho fin. Se llevaron a cabo varios eventos importantes y actividades que llamaban la atención de muchas personas, como presentaciones de libros, destacando algunas presentaciones como la venta exclusiva en el área poniente de la ciudad, del libro Harry Potter 4, la presentación de Suma Demoniaca del Padre Fortea. Actividades en el área infantil donde se presentaban obras de teatro guiñol, cuenta cuentos, presentaciones de arte, incluso se tenían convenios con la Universidad Anáhuac para impartir algunos diplomados en Casa Prado.

La librería por su parte, recibió el nombre de Librería **El Arca**. Es así como la Librería El Arca se une al proyecto de la Legión junto con American Bookstore. A la par y para complementar a la Librería, se crea la **Editorial El Arca**, la cual es el pilar para la edición de libros católicos.

El objetivo principal de Editorial El Arca, era recopilar el acervo espiritual de la legión, es decir, todo aquello que los Legionarios escribían y que hasta ese momento estaba disperso con varias casas editoriales. Se llegó a tener un acervo muy importante de libros católicos, hasta 1500 títulos de todos los padres Legionarios que se encontraban en el extranjero y que tenían escritos publicados con otras editoriales.

---

<sup>26</sup> Manuel Borbolla, entrevista realizada el 2 de julio de 2014, en las instalaciones de la Universidad Anáhuac de México.

American Bookstore y Editorial El Arca comenzaron a jugar un papel muy importante en el reparto de libros a los Colegios Legionarios que iniciaban cada año un nuevo ciclo escolar.

“Venta anual” era el término que se le daba a la venta que realizaba la Librería El Arca a todos los colegios legionarios, en la cual se manejaban distribuidores locales (vendedores que formaban parte de la librería) para poder surtir de libros a los colegios.

En 2002, se comenzó a implementar otro modelo de venta en el cual los padres de familia realizaban su pedido de manera electrónica, a través de una pequeña plataforma y el pedido llegaba directo a algún punto acordado, en alguna de las librerías ubicadas en Satélite, Insurgentes y Bolívar (American Bookstore) u otro punto de venta que era rentado por la empresa para la entrega exclusiva de dichos pedidos.

En 2003 “se comenzaron a hacer intentos por entregar los pedidos de los padres de familia a domicilio, sin embargo eran muy pocos los pedidos que podían cubrirse de esta forma, ya que en su mayoría los padres de familia preferían recoger su pedido en los puntos de entrega acordados<sup>27</sup>”.

Los pedidos que se comenzaban a surtir para 2004 ya no sólo eran exclusivos hacia Colegios Legionarios, con el éxito que se había obtenido en la venta de útiles a Colegios Legionarios, se comenzó a extender la oferta de este proceso a colegios privados fuera de la legión, para este año ya se contaban con 200 colegios que solicitaban los servicios de la plataforma en línea para surtir sus listas de libros de texto cada ciclo escolar.

---

<sup>27</sup> *ibidem*, p.50

### 3.1 ¿Qué es Gea?

American Bookstore, Editorial El Arca y Casa Prado se unen para en conjunto ser Grupo Editorial El Arca, reduciendo el nombre a “Gea”.

Gea es una empresa que tiene como Misión; Generar experiencias felices de compra. Su visión es Ser líder en México en la comercialización de productos dedicados principalmente al mercado escolar, a través de esquemas virtuales de venta.

Los valores que dirigen a esta empresa son la honestidad, la responsabilidad, la pasión, el respeto y la solidaridad. La persona es un ser capaz de hacer el bien, cuando es guiada por valores. En este caso, los colaboradores deben seguir los valores de la empresa para que éstos impacten positivamente en la organización.

Ya con Gea como una empresa consolidada por su misión, visión y valores se, llegó a la identificación del problema que comenzaba a ser el abasto de libros y otros artículos a tantos colegios. Inició un modelo de venta *online*, o comercio electrónico, a través de la creación del sitio [back-2school.com.mx](http://back-2school.com.mx), el cual consistía en la venta de todo lo necesario para el regreso a clases<sup>28</sup>.

Para poder explicar la base de lo que ahora es Gea, es necesario que echemos un vistazo en retroceso al origen del comercio electrónico.

Alrededor del mundo ha tomando mucha importancia para varias empresas que ofrecen productos en línea. El *e-commerce* o Comercio electrónico, que se refiere a una actividad realizada en Internet, es un medio por el cual se hacen compras y transacciones de manera electrónica, permitiendo a las empresas ser más

---

<sup>28</sup> Benito González Jefe de Personal, **entrevistado por Viviana Gil** el 17 de febrero de 2015, en las oficinas de Gea.

eficientes en sus operaciones; sólo en Estados Unidos existen aproximadamente 100 mil tiendas *online* que ofrecen una gran variedad de productos<sup>29</sup>.

De acuerdo al Centro Global de Mercado Electrónico, el comercio electrónico es “cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo”; es con el uso de la tecnología como medio y fin de comercialización dentro de los negocios cuando se detecta la necesidad, tanto de las empresas comerciales como de los consumidores, de reducir tiempos de entrega, espacios físicos y costos<sup>30</sup>.

El comienzo del comercio electrónico se dio en 1920 en Estados Unidos cuando aparece la venta por catálogo que revolucionó la forma de distribución tradicional. Ésta fue la primera forma de comprar sin antes ver físicamente el producto; funcionaba mediante fotos ilustrativas y hacía posible vender en zonas rurales de difícil acceso.

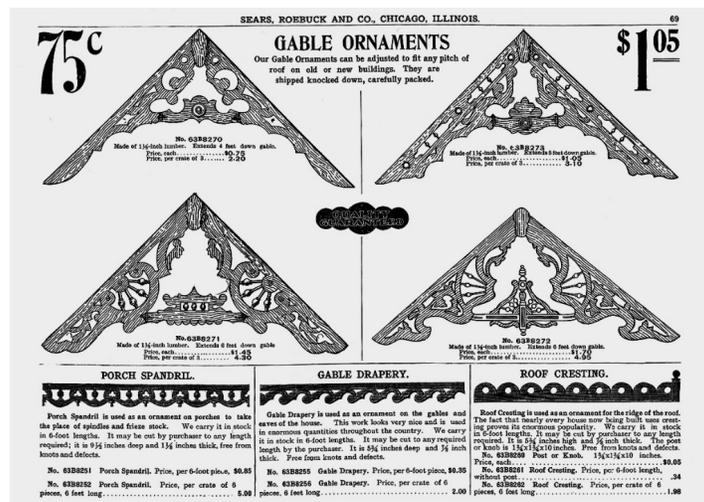


Imagen del catálogo de Sears (1925) (anónimo), <http://cultura colectiva.com/>, consulta, 3 de marzo del 2015

<sup>29</sup> Raúl Valadez, “El Comercio Electrónico en la actualidad”, <http://www.redempresariosvisa.com/Ecommerce/Article>, consulta: 5 de abril del 2015

<sup>30</sup> Renata Salas, “La Historia del E-commerce” <http://cultura colectiva.com/la-historia-del-e-commerce/>, consulta: 5 de abril del 2015

En 1970, aunque aún no habían aparecido las computadoras como ahora se conocen, surgen las primeras relaciones comerciales en las que se hacía uso de ordenadores para transmitir datos. Con esta plataforma, en 1980 se modernizó el comercio por catálogo con ayuda de la televisión a través de las “televentas”, éstas mostraban mayor realismo de los productos al ser exhibidos, resaltaban sus atributos y características más importantes. Este tipo de venta directa se hacía mediante llamadas telefónicas y el pago se realizaba a través de tarjetas de crédito<sup>31</sup>.

Fue en 1979 cuando Michael Aldrich, un empresario inglés, inventó el “*online shopping*” con el que habilitó el proceso de transacciones en línea entre consumidores y empresas, o entre una empresa y otra. Ya en el año 1989 la tecnología tendría su mayor auge, y por lo tanto el comercio electrónico, al aparecer la “*www*” o *World Wide Web*. La web, creada por el inglés Tim Berners-Lee, cambió por completo la forma de comunicación y comercialización en el mundo<sup>32</sup>.

En los 90’s, con el Internet activo, el comercio electrónico creció como nunca antes lo había hecho; en 1995 nacen portales como *Amazon* e *eBay*, los que hasta ahora se mantienen fuertemente activos. En este mismo año los integrantes del G7/G8 crearon la iniciativa de un mercado global para pymes, esta plataforma tenía por objetivo aumentar el *e-commerce* entre las empresas de todo el mundo, y funcionó.

A lo largo de la historia el comercio ha evolucionado involucrándose en la simple actividad de pagar-recibir. Debido a algunos aspectos tan importantes como ver, sentir, tocar y oler; no se han alcanzado aún.

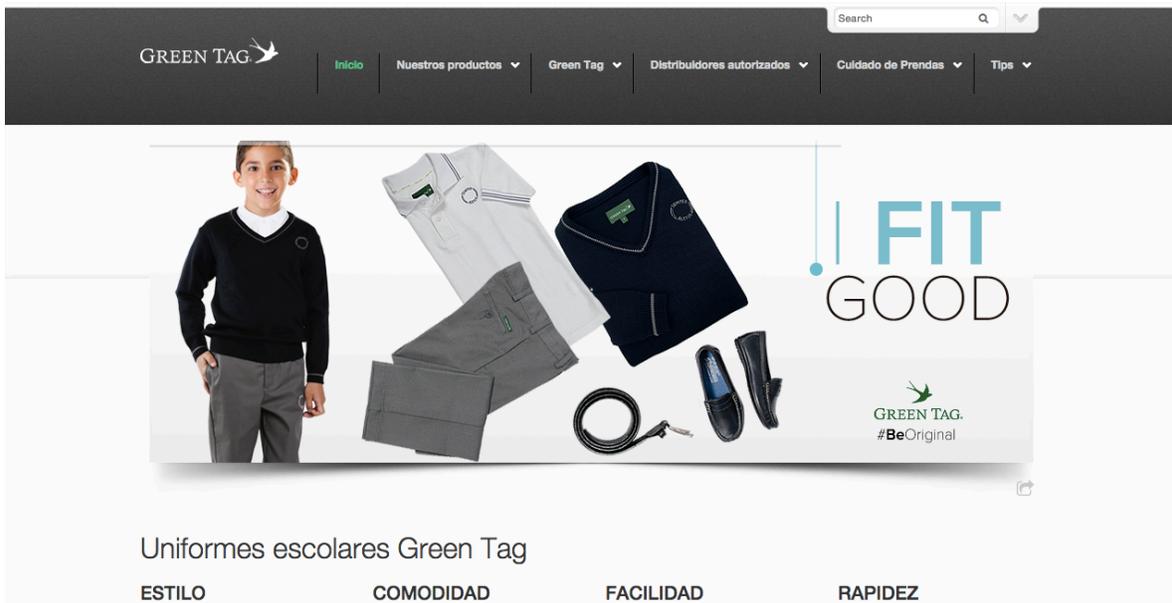
---

<sup>31</sup> Samuel Rodríguez, “La Evolución del E-commerce” <http://ecommerce-news.es/>, consulta: 7 de abril del 2015

<sup>32</sup> *E-commerce Aplicación y Desarrollo*, Editorial Vértice, España, 2010, p.p 11

Sin duda, la principal razón por la que el *e-commerce* ha tenido tanto éxito, es por la facilidad de llevarse a cabo con sólo acceder a Internet. Mediante el surgimiento de las redes sociales, las comunicaciones móviles, la web, los teléfonos inteligentes y las tablets, han modificado los hábitos de consumo y formado compradores cada vez más exigentes. Esta tendencia mejorará y se impondrá en un futuro no muy lejano, lo que obligará a las empresas a adaptarse bajo este nuevo hábito de consumo.

A partir de este nuevo modelo surgió en Gea de comercio electrónico, se crea la marca **Green Tag**, dedicada a la distribución y venta de uniformes para los colegios a través de Internet y tiendas físicas, ofreciendo calidad, moda y estilo para el regreso a clases.



*Banner principal de la página, www.greentag.mx , 9 de junio del 2015*

La misión de Green Tag es contribuir a la formación integral de los estudiantes ofreciendo prendas de calidad y un servicio de venta profesional excediendo las expectativas y generando alianzas con sus clientes y socios de negocio<sup>33</sup>.

Otra de nuestras marcas es **Alianzas**, la cual surgió de la necesidad de ofrecer un valor agregado a los colegios socios de negocio y lograr el máximo beneficio en las negociaciones, obtener la mayor calidad en artículos que adquieren como mobiliarios, *software*, certificaciones, y garantizando un resultado óptimo en función del costo-beneficio<sup>34</sup>.

Una vez fortalecido el modelo de negocios, se decidió ejercer mejores prácticas y contar con mejor tecnología en los sitios de comercio electrónico, y así es como nació **Ezetera.com**, la cual no solo reemplaza a Back 2 School, sino que empieza a vender productos alteros como juguetes, disfraces, mochilas, loncheras, lapiceras, ropa para bebé y artículos deportivos.

Ezetera.com es una marca pionera en la implementación del modelo de comercio electrónico, que se dedica a resolver las necesidades de las familias para el regreso a clases, trabajando con importantes instituciones educativas de carácter privado en toda la República Mexicana. Los principales productos que se ofrecen actualmente en la página son: libros de texto, uniformes (Green Tag), útiles y cuadernos personalizados.<sup>35</sup>

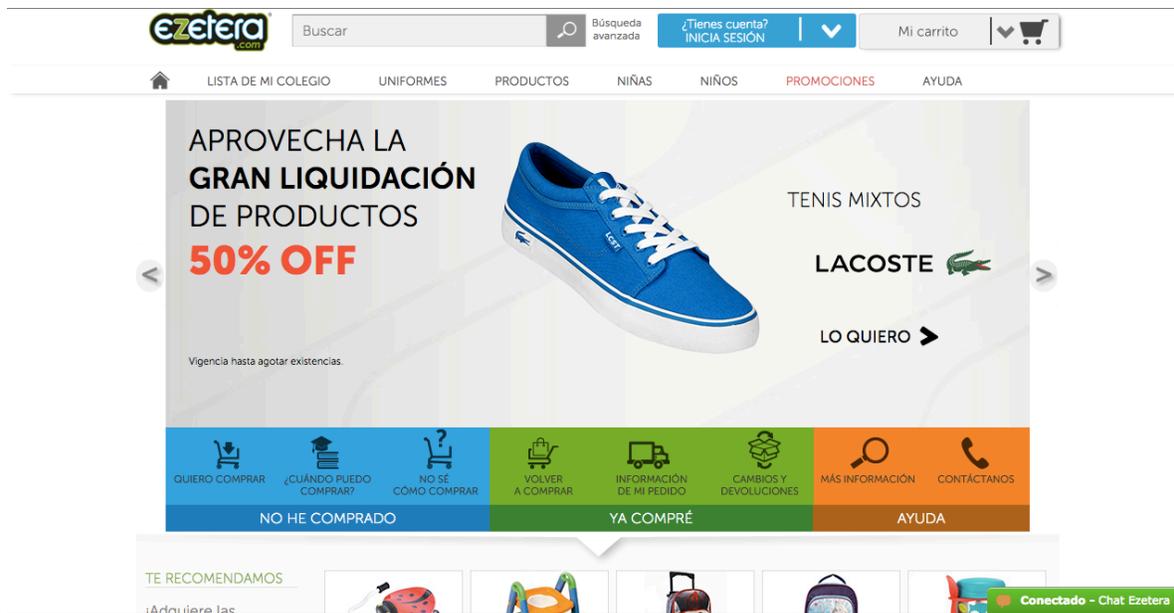
También se está impulsando la venta de productos escolares complementarios, como mochilas, zapatos, tenis, calcetines, loncheras, termos, etcétera.

---

<sup>33</sup> Rosario Aragón, Gerente de Uniformes, entrevistada por **Viviana Gil** el 19 de febrero del 2015, en las oficinas de Gea.

<sup>34</sup> *idem*

<sup>35</sup> José Ramón Ortiz Vlasich, Gerente de Mercadotecnia, **entrevistado por Viviana Gil** el 2 de marzo de 2015, en las oficinas de Gea.



*Banner principal de la página, tomado de [www.ezetera.com](http://www.ezetera.com) , 9 de junio del 2015*

Su objetivo principal es facilitar la vida de los padres de familia, quienes compran sus listas escolares y productos complementarios desde la comodidad de su hogar sin tráfico y sin hacer filas.

Se trata de un sitio de vanguardia, fácil de usar y con los mejores estándares de seguridad en sus diversas formas de pago.

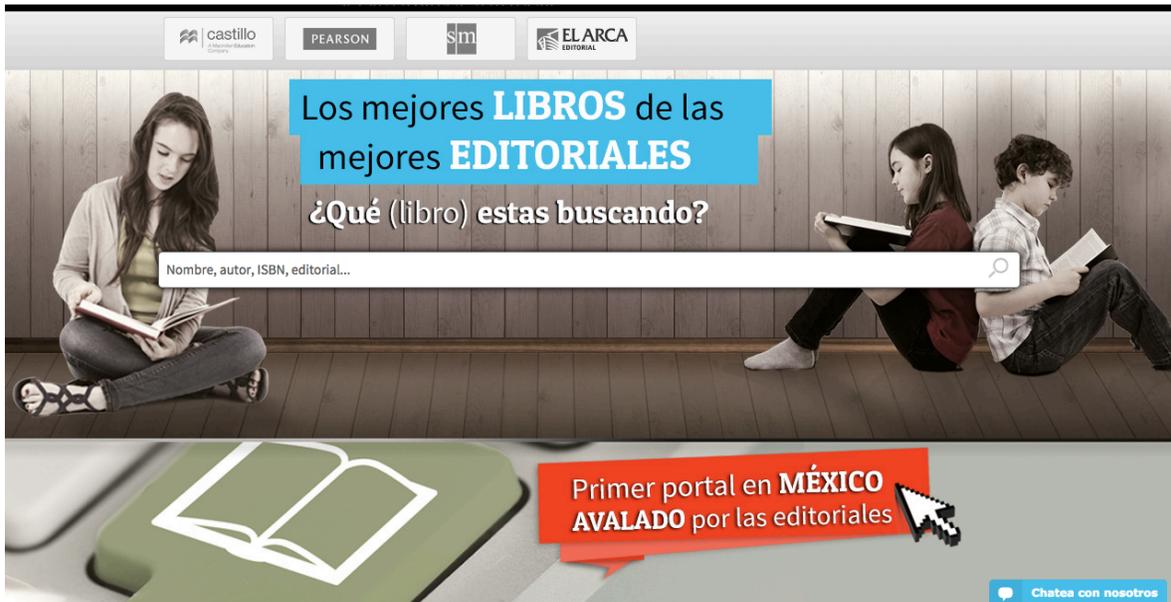
Finalmente, la visión de Gea de mantener un crecimiento constante, en 2014 lanza **compratulibro.com**, un sitio que proporciona una amplia gama de títulos en un solo sitio y que a su vez es avalada por las mejores editoriales.

Es una tienda *online* donde se pueden comprar libros de distintas editoriales pagando un solo envío a domicilio de forma fácil y segura<sup>36</sup>.

- Cuenta con envío a todo México.
- Tiene diferentes formas de pago.

<sup>36</sup>Compratulibro.com, disponible en <http://compratulibro.com/>, consulta 8 de mayo de 2015

- Es un sitio 100% seguro, cuenta con certificaciones internacionales de seguridad.
- Facilita la compra de libros desde la comodidad del hogar.
- Ofrece atención a clientes mediante chat, correo electrónico y teléfono.
- Se puede realizar la compra en tan solo 15 minutos.



Banner principal de la página, tomado de [www.compratulibro.com](http://www.compratulibro.com), 9 de junio del 2015

### 3.2 La necesidad de iniciar con la Comunicación Interna

La comunicación interna es un factor estratégico fundamental para las empresas, ya que si la información dentro de ésta se emplea de manera correcta a todos los colaboradores, como son los objetivos, los valores de la empresa, misión, visión, las metas ya cumplidas, el progreso que se ha tenido en algunos proyectos y las aportaciones que ellos han hecho para llegar a este punto, para así crear en el trabajador sentido de pertenencia y fidelidad hacia la empresa que les está permitiendo desarrollarse personal y profesionalmente<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> <http://www.elglobal.net>, consulta 14 de abril 2015.

La comunicación interna siempre está presente en todas las empresas, ya que siempre existirá información corporativa que se va a transmitir de un colaborador a otro, siempre ha existido ese contacto entre Directores, Gerentes y Jefes. La diferencia es que no en todas las empresas se tiene esa conciencia de llevar a cabo una política, un plan sólido y continuo que permita involucrar a todos los integrantes de la empresa.

Si bien la tecnología dentro de la empresa es un factor importante para el óptimo desempeño de las labores que se deben realizar, el talento humano es el verdadero motor que genera, que transforma y que produce los resultados dentro de una organización. Por eso es muy importante hacer sentir bien y retener a los mejores elementos de la empresa.

Un plan de comunicación adecuado debe considerar la información adecuada de aquello que está ocurriendo al interior de la empresa, para así poder evitar aquellos rumores y suposiciones que son generadas por un mal manejo de la información.

El plan estratégico de comunicación interna debe ser bidireccional, esto quiere decir que se debe involucrar a todos los rangos dentro de la empresa, se tiene que fomentar la comunicación de forma descendente, es decir, de mandos altos hacia mandos medios y bajos, y también de forma ascendente, de mandos bajos y mandos medios hacia Directores y Gerentes. Este último punto es muy importante ya que en muchas empresas la comunicación interna se confunde con sólo dar órdenes de directivos a subordinados.

Gea es una empresa que a través de los años ha logrado consolidarse con los colegios a los que presta sus servicios. Gea ha sido reconocida por tener como prioridad a sus clientes, los padres de familia, que año con año compran por medio de la página ezetera.com, todo lo necesario para el inicio a clase de sus hijos.

Todas las personas que forman parte de Gea en cada una de sus áreas, ya sea Logística, Desarrollo de Productos, Mercadotecnia, Finanzas y hasta llegar a Capital Humano, están consientes que el trabajo de planeación que se realiza en toda la empresa, es pieza clave para tener una temporada (junio-septiembre) exitosa, y poder cubrir la demanda de todos los colegios.

Cada temporada de regreso a clases, los objetivos son alcanzados, los clientes que utilizan la página quedan satisfechos con los pedidos de sus hijos. Sin embargo están conscientes de que el ámbito del e-commerce en México va creciendo día a día. Gea no sólo quiere surtir a través de su página a colegios privados, quieren llegar a ser una plataforma, un medio de compra de útiles y otros artículos, por medio de ezetera.com.

Los gerentes y directores están de acuerdo en que la integración de los trabajadores y una buena comunicación dentro de la empresa es la llave para poder alcanzar todos los objetivos, ya sea de cada temporada, así como los objetivos a futuro más prolongado<sup>38</sup>.

El fin de este trabajo es identificar cuáles son los puntos que hacen falta para reforzar el área de Comunicación Interna, qué es lo que necesitan tener presente todos los colaboradores, cuáles son los mensajes institucionales que se están emitiendo, si son temas de interés general, o se están comunicando cosas que no involucran a toda la empresa, si simplemente son mensajes, eventos y acciones que no interesan a los trabajadores.

Una vez que están claros los aspectos que se deben incluir en el Plan Estratégico de Comunicación Interna, el siguiente paso es analizar cuáles son los canales

---

<sup>38</sup> Verónica Maldonado, Gerente de Capital Humano, entrevistada por Viviana Gil el 26 de noviembre del 2014 en las oficinas de Gea.

actuales por los cuales se transmite la información y qué es lo que se necesita modificar en cada uno de ellos para que la información sea clara, directa y genere interés en cada uno de los colaboradores.

La Comunicación Interna es una herramienta muy importante, pero es de mayor importancia, cómo y qué uso es el que se le está planteando, este tipo de comunicación en las empresas se ha convertido en un verdadero reto con el paso de los años.

Si las empresas no ponen interés en mantener al tanto a sus empleados de todo lo que está pasando dentro de la organización, con dificultad se podrá responder de manera competitiva y satisfactoria la demanda de los clientes y será un constante retroceso en el establecimiento de un clima laboral adecuado, el cual permite fortalecer la competitividad tanto de sus trabajadores como de la empresa.

### **3.2 Situación actual de la Comunicación Interna en Gea**

Actualmente Gea es una empresa que se preocupa mucho por el bienestar de cada uno de sus empleados, es por eso que la Gerencia de Capital Humano ha decidido implementar un plan estratégico de Comunicación Interna, es decir, tener claros los objetivos que esta área debe implementar dentro de la organización.

La Comunicación Interna surgió de manera oficial en 2013 con el inicio del envío de comunicados institucionales a través del correo electrónico, [contacto@gea.mx](mailto:contacto@gea.mx), el cual emite comunicados de interés para los colaboradores, como lo son, bajas y altas organizacionales, eventos de la empresa, conferencias y pláticas que son impartidas dentro de la organización, avisos del comedor como fumigación, cambio de precios, misas mensuales, y fecha y hora de las plenarios que ofrece el Director General a todos los integrantes de la organización.



## Cambio administrativo

Estimados:

A partir de hoy, **Vanessa Mata**, Generalista de Capital Humano, será nuevamente la responsable de coordinar los servicios de limpieza en nuestra oficinas y almacén. También tomará la responsabilidad de gestionar las solicitudes de *coffee break*.

**Luis Chávez**, Jefe de Servicios Generales, mantiene toda la relación con el servicio de comedor.

Agradecemos el trabajo de ambos.

Saludos,



## Conferencia mensual de Filosofía



Estimados:

El viernes 30 de mayo, desde las 9:30 hasta las 10:30 h, en la puerta de cristal, se llevará a cabo la conferencia mensual de Filosofía **"Tus acciones dejan huella"**.

Contamos con tu participación.

Saludos,

Ejemplos de Contactos Gea, enviados por correo electrónico. Julio 2014



## ¿Sabías qué...

... si fueras a comer a la comida corrida más barata de esta zona invertirías 38 pesos diarios?

Tu inversión en alimentos fuera de la empresa, por lo menos, al mes, sería de 760 pesos. Todo un contraste con los 340 que pagas en el comedor porque en GEA la comida sólo te cuesta 17.

**¡45% menos!**

**Son los beneficios que GEA te ofrece... son beneficios sólo para ti ¡Aprovéchalos!**



## Evaluación 360°



Estimados:

Mañana dará inicio la Evaluación 360°.

Esta evaluación es una herramienta que mide las diferentes competencias de las posiciones clave y líderes de la organización, considerando a todos aquellos puestos que tienen relación con él (pares, clientes internos, colaboradores y jefes).

Las empresas que desean subir su nivel de eficiencia aplican herramientas iguales o similares con el fin de hacer crecer a su gente.

Contamos con su participación responsable y activa.

Saludos,

Ejemplos de Contactos Gea, enviados por correo electrónico. Mayo 2014.

También por este medio de correo electrónico se emiten comunicados que pueden no ser de interés general, como lo son nacimientos de bebés de algunos de los trabajadores, festejos de baby shower, bodas, decesos de colaboradores o de familiares de estos.



Estimados:

El viernes 25 de julio, a las 10:00 hrs., será el *baby shower* de **Fior Romero**, de Editorial El Arca.

Recibamos a Cristina con muchos regalos.

Pueden ir entregando sus obsequios con Nancy Soto.

¡Los esperamos!



### Momentos GEA



Estimados:

Felicitamos a Laura Gutiérrez, Auxiliar de Tráfico en Logística, por su boda el pasado 19 de agosto.

Le deseamos toda la dicha en esta nueva etapa de su vida.

¡Felicidades, Lau!

### Ejemplos de Contactos Gea, enviados por correo electrónico. Julio y agosto 2014.



### ¡Así es la vida en GEA!



Muchas gracias a todos los participantes de la **Quiniela Brasil 2014** y **¡Felicidades a los ganadores!**

Recuerden que tenemos 4 años para seguir preparando nuestros conocimientos y ahora sí ganarle a Viviana "la pulpo Paul".

No saber de fut y ganar la quiniela **¡Es Actitud GEA!**



### ¡Bienvenida, María Regina!



Estimados:

Les presentamos a **María Regina**, nueva integrante de la familia GEA, hija de Rosario Galas, Planeadora de la Demanda.

María Regina nació el 21 de diciembre de 2013, pesó 2,200 kg y midió 44 cm.

Los invitamos a su *baby shower* que será el 25 de abril, a las 10:00 h. Pueden ir entregando sus obsequios con Nancy Soto o Vanessa Mata.

Deseamos muchas bendiciones para María Regina y su familia.

¡Enhorabuena!

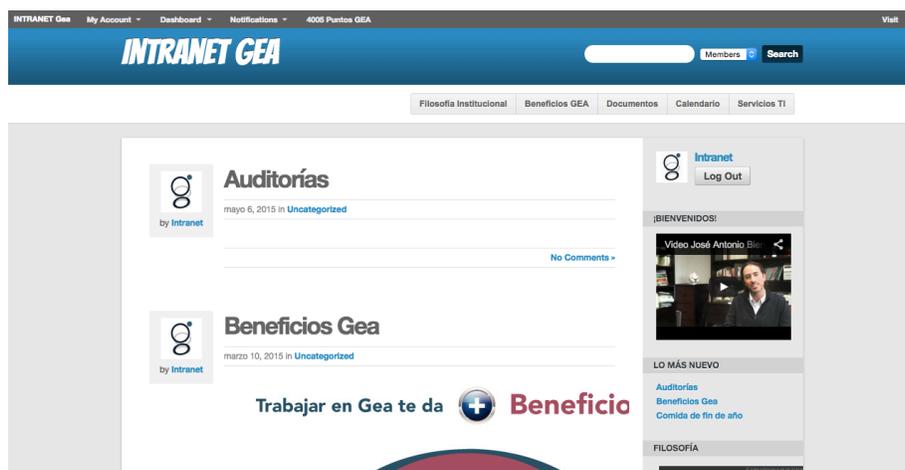
### Ejemplos de Contactos Gea, enviados por correo electrónico. Julio 2014.

Otro medio de comunicación que comenzó en ese mismo año, fue la Intranet de la empresa, intranet.gea.mx, en esta plataforma elaborada en Wordpress, todos los comunicados que eran enviados por el correo electrónico, se publicaban en la página principal.

Mediante un usuario y contraseña que proporciona Comunicación Interna, los empleados pueden ingresar, en esta página ellos pueden encontrar la filosofía institucional de la empresa, su identidad, misión, valores, y competencias. Pueden consultar todos los beneficios que tienen como trabajadores de Gea (aguinaldo, IMSS, Infonavit, Fonacot, vacaciones, fondo de ahorro, vales de despensa, servicio de comedor y el reparto de utilidades).

Este medio es de suma importancia para los colaboradores ya que también suben archivos de interés general como, formatos de solicitudes para algún servicio de otra área, procesos que se deben de seguir y políticas.

Se encuentra una pestaña en donde se pueden enlazar con la URL en donde se generan solicitudes de ayuda al área de Tecnologías de la Información (<http://ti.gea.mx/>), requiriendo ayuda referente a aplicaciones, infraestructura o soporte web. Incluso dentro de Intranet está un calendario con el día en el que los colaboradores cumplen años.



*Página principal de la Intranet de Gea, intranet.gea.mx , 11 de noviembre del 2014*

Hasta diciembre del 2014, Gea contaba con estos dos medios de difusión para emitir la información ya mencionada. Alguna de la información que se transmite por estos dos medios no se considera institucional, ya que se emiten avisos muy personales como los nacimientos de hijos de colaboradores o eventos como babyshower.

Este tipo de mensajes con contenido sin información de la empresa, generan que los colaboradores comiencen a dejar de leer los correos emitidos por [geacontacto@gea.mx](mailto:geacontacto@gea.mx), además de que el área de Comunicación Interna sólo representaba generar estos mensajes, sin ir más allá de lo que realmente se necesita para mantener bien informados a los colaboradores.

A principios de noviembre del 2014, la Gerencia de Capital Humano tomó la iniciativa de generar un plan estratégico de Comunicación Interna para poder darle estructura y seguimiento a todo aquello que se tiene que informar así como generar más medios de comunicación o estrategias para que los colaboradores reciban la información necesaria acerca de la empresa.

El objetivo principal de la comunicación interna en Gea es incorporar a todos los miembros de la organización y así crear un ambiente de trabajo de mucha confianza, lo que ayuda a generar menos conflictos, menos ausencias laborales y que todos los colaboradores de Gea puedan realizar su trabajo más a gusto y se sientan incluidos y motivados para lograr los objetivos de la empresa.

La clave para tener una comunicación eficaz, depende del correcto entendimiento, estar en sincronía con cada uno de los puntos que se van a tocar dentro de la empresa o las acciones que se pueden realizar en el plan para la emisión de mensajes de la empresa, para la misma empresa. La comunicación efectiva es lo que la organización debe buscar para que el flujo correcto de información entre áreas sea uno de los objetivos principales.

Los principales cambios que se deben realizar dentro de la comunicación de la empresa tienen que estar enfocados a los objetivos futuros de la empresa, los mensajes emitidos deben estar ligados a la estrategia de negocio de la organización para que sus colaboradores se sientan parte de estas estrategias y a su vez generen sentido de pertenencia con ellas.

La comunicación también debe tener relación con los valores y la responsabilidad social que tiene Gea. Se tienen que generar campañas para resaltar los valores de la empresa, para llevarlos a cabo y no omitir alguno en ningún momento.

Es importante actualizarnos con ayuda de la tecnología para que se vea aún más claro el cambio que se está realizando en el área de Comunicación. Identificar cuáles son las necesidades de los colaboradores que por años no han sido atendidas.

Una parte fundamental, es tener nociones de cómo ha trabajado la empresa los últimos años, qué es lo que se les informa a los colaboradores, saber qué es lo que a ellos les gustaría conocer acerca de la empresa, para así poder plantear los objetivos y elaborar un plan de trabajo acorde con cada una de las necesidades detectadas y con puntos importantes que no se han tocado dentro de la organización.

Este proyecto de comunicación surge al recibir retroalimentación de Gerentes y Directores, opiniones acerca de la falta de un procedimiento de comunicación Interna para que ésta sea estructurada y eficaz, manteniendo así, bien informados a todos los colaboradores y para evitar la comunicación informal o radio pasillo.

Actualmente se detecta la necesidad de este proyecto ya que no existe una metodología eficaz para comunicar toda la información institucional que la empresa desea dar a conocer a sus empleados, (comunicación formal descendente); así como para tener un canal oficial en donde los empleados

puedan retroalimentar a la alta dirección de sus necesidades y del clima laboral (comunicación ascendente).

Por medio de un plan estratégico eficaz de comunicación, Gea quiere integrar a sus empleados, formalizando el proceso de comunicación que permita mantener a sus colaboradores informados en tiempo, para generar un sentido de pertenencia en ellos y así lograr la optimización de su desempeño.

- Comunicación de logros y resultados institucionales.

La comunicación tiene que cumplir una serie de funciones dentro de la empresa, tales como: informar acerca de los procesos y políticas dentro de cada área, las cuales facilitan la toma de decisiones de altos mandos, y facilita el trabajo para las personas que conocen los procesos, para así poder llevar a cabo sus actividades de manera adecuada y realizar toma de decisiones rápidas y efectivas.

- Claridad de objetivos, metas, proyectos generales o por área.

Emitir los proyectos que se tienen contemplados realizar dentro y fuera de la empresa, es un punto muy importante. El hecho de comunicar aquellos objetivos que la empresa se ha trazado y así involucrar a sus empleados, genera un sentido de pertenencia mayor, que cuando los colaboradores no tienen conocimiento de dichos proyectos o se enteran por medios no oficiales de la empresa.

- Campañas de beneficios que ofrece Gea a sus empleados.

Crear campañas que no se hayan llevado a cabo antes para reforzar los puntos esenciales de la empresa. Campaña de los valores que caracterizan a la empresa, implementar junto con el área de Filosofía de la empresa el nuevo Código de Ética de Gea.

Dar a conocer cuáles son los valores, es muy importante, ya que de éstos depende el comportamiento que se genere dentro de la organización. Así como cada persona es reconocida por su integridad, a la empresa se le reconoce también por sus valores.

Campaña de los beneficios que se tiene para todos los colaboradores. Los salarios y todas las prestaciones laborales que ofrecen, son dos puntos muy importantes a considerar cuando se tiene o se está buscando un empleo. Es importante que todos los trabajadores estén enterados de los beneficios que tienen además del sueldo con el que están laborando.

Las prestaciones abarcan todo aquello que el colaborador recibe a parte de su salario en efectivo. Existen algunas prestaciones que son establecidas por la Ley Federal, como, 15 días de aguinaldo, Crédito Fonacot, 6 días de vacaciones después de cumplir el primer año laborado, 25% de prima vacacional, Infonavit y Seguro Social.

Es importante dar mayor difusión a todas las prestaciones por encima de la ley que la empresa está otorgando, como, 5% de fondo de ahorro, 10% de vales de despensa, 6 días más de aguinaldo y 6 días más de vacaciones que ofrecen (semana santa y vacaciones decembrinas).

Esta campaña estará enfocada en los beneficios que Gea ofrece y que muchas empresas es difícil que se otorguen. Estacionamiento, Comedor de la empresa, dos opciones de horarios de trabajo para elegir el que mejor se acople a cada colaborador o área, descuentos en productos que son comercializados en la empresa, y seguro de gastos médicos mayores.

- Convenios con otras compañías.

Generar convenios que favorezcan a los empleados, generar descuentos con otras empresas y realizar campañas de salud con ópticas que ofrezcan precios u ofertas especiales a los trabajadores.

- Difusión de Eventos Institucionales.

Enviar comunicados cuando se realice algún evento en Gea, para que todos los colaboradores asistan. En Gea se realizan conferencias, en especial acerca *del e-commerce* en México y en el mundo, ya que el giro principal de la empresa son las ventas en línea. Se llevan a cabo plenarios en donde el Director General, José Antonio Lebrija, nos habla acerca de los retos y objetivos que vienen para la empresa.

Convocar de manera oportuna a este tipo de eventos es importante para que los colaboradores estén al tanto de todo lo que la empresa está realizando para tener un futuro mejor, el cual los involucra también a ellos.

- Comunicación de Eventos del área de Filosofía.

Dentro de Gea existe una persona que la legión asigna a la empresa. Esta persona tiene la tarea de impulsar la formación integral en los colaboradores que soliciten su ayuda. Se ofrecen conferencias de formación integral, abarcando temas como, inteligencia emocional, habilidades, valores, moral, ética, entre otros.

- Impulsar el uso de Intranet

La Intranet de la empresa se utiliza principalmente para subir los comunicados que son enviados por correo electrónico y para subir formatos y políticas de la empresa en cada una de las áreas que existen.

El objetivo principal es que los trabajadores ingresen de manera constante a consultar todas las políticas, procesos, formatos y documentos de interés general que la empresa está realizando. Esto les será de mucha ayuda para facilitar su trabajo ya que si tienen conocimiento de todos estos documentos, el trabajo que realicen será más efectivo y con menos errores para así evitar realizar trabajo doble

- Actualizar Proceso de Inducción para empleados Planta y Temporales

Seleccionar, reclutar y contratar al personal es una de las actividades más caras dentro del proceso de obtención de recursos humanos. Sin embargo muchas empresas desperdician todo este esfuerzo cuando se realiza una mala inducción que provoca desorientación al nuevo elemento o simplemente lo desencanta de todo aquello que pensaba que la empresa ofrecía para su superación personal y profesional.

Aspectos importantes que debe conocer el nuevo integrante, son; a qué se dedica la organización para la que está siendo contratado, el cargo que va a ocupar dentro del organigrama, las metas y los objetivos que la empresa quiere lograr, de manera general y de manera individual. En este aspecto hay factores críticos que pueden hacer que una persona renuncie al cargo recién aceptado y prefiera seguir buscando otro trabajo.

El nuevo ingreso debe conocer de primera instancia a su jefe directo y la línea jerárquica sobre él, que sepa cuál va a ser su puesto y con qué áreas tendrá contacto para realizar su trabajo, debe conocer sus deberes y derechos así como los límites que tiene su cargo.

El Generalista de Capital Humano, debe darle la bienvenida oficial en presencia de la persona que será su jefe directo. Establecer sus horarios, beneficios, y darle a conocer el código de ética de la empresa.

Un punto importante, es que cuando el nuevo ingreso manifieste dudas en cuanto a lo que se le ofreció al ingresar, éstas se deben aclarar inmediatamente, hasta obtener la conformidad del recién ingresado. Crear todos los elementos personales (e-mail, tarjetas de presentación, firma de correo electrónico, credencial y acceso a la intranet de la empresa) y darle a conocer los medios de comunicación que se manejan, es otro punto fundamental para que se sientan a gusto.

El objetivo principal es transmitir a los colaboradores de Gea los mensajes institucionales que la alta dirección quiere comunicarles con la finalidad de mantenerlos informados para potencializar el desempeño de sus funciones. Mantenerlos integrados en todas las actividades que la empresa realice para que generen sentido de pertenencia, tanto los trabajadores que ya están en la empresa, como los que están por integrarse.

Generar un sentido de identidad y de orgullo en los empleados de Gea independientemente de la marca que representen.

- Incremento de lecturas de correos de Contacto
- Incremento de visitas a la Intranet Gea
- Encuestas de Clima con resultados favorables
- Mayor participación y asistencia a eventos
- Impacto positivo en el desempeño de los empleados de nuevo ingreso

El Plan de Comunicación Interna estará enfocado en sentido de comunicación bilateral a través de la difusión de mensajes institucionales y a la realización de encuestas de satisfacción, de servicios generales, clima laboral y una encuesta para evaluar la comunicación interna dentro de la empresa.

## **Capítulo IV La planeación te guía hacia la integración.**

Gea es una empresa que está haciendo todo para crecer día con día, cada año tiene objetivos y metas bien definidos. Gracias al esfuerzo y compromiso de cada uno de sus colaboradores, Gea está de pie e incrementando el número de clientes que compran y que hacen negocios con cada una de sus marcas.

Cada uno de los colaboradores, desde Directores y Gerentes, hasta el personal que trabaja en el almacén, son pieza fundamental para que cada uno de los logros obtenidos hasta este año se hayan realizado.

Todos los colaboradores están conscientes de que a pesar de los logros ya alcanzados, el mercado, sobre todo el e-commerce, se vuelve cada día más exigente, esto conlleva a la organización a querer mejorar todas las estrategias posibles para lograr posicionarse bien en el mercado. Una de las estrategias más importantes para seguir avanzando, es la Comunicación Interna.

El objetivo principal de este trabajo, es llevar a cabo una investigación y un diagnóstico de la Comunicación Interna para localizar los puntos de necesidades y mejoras, para crear un Plan Estratégico de Comunicación que nos ayude a reforzar y asegurar el flujo correcto de la Comunicación dentro de la organización.

Gea es una empresa relativamente pequeña, cuenta con 130 colaboradores, es por eso que la comunicación debe llegar a cada uno de ellos, todos deben sentirse involucrados con las actividades, objetivos y logros de la empresa. Todos estos puntos son importantes para que la empresa logre el crecimiento que se está buscando.

#### **4.1 El ambiente laboral y sus efectos.**

Para comenzar a realizar el Plan de Comunicación Interna en Gea, es importante detectar cómo se sienten los trabajadores en general, qué es lo que hace falta y en qué puntos debemos atacar todas esas debilidades que provocan que el colaborador no se sienta del todo a gusto dentro de la organización.

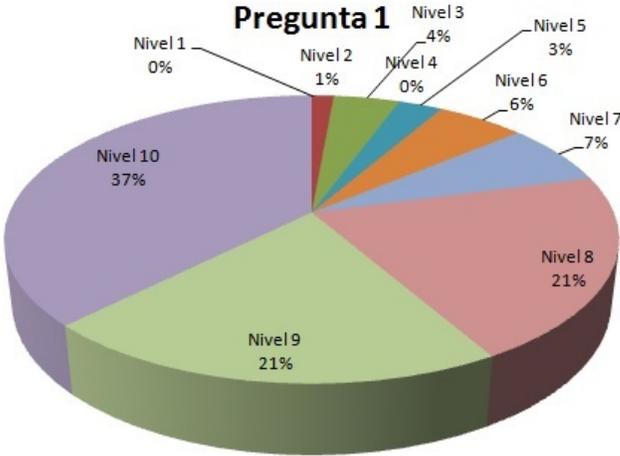
Con base en los resultados de este diagnóstico que se le realizará a todos los empleados, se podrán plantear estrategias organizacionales a corto y a largo plazo, para la mejora continua en la Comunicación Interna.

Primero, se realizará una encuesta de clima laboral a todos, integrando varios temas que nos ayudarán a detectar fallas y posibles soluciones a algunos temas, por ejemplo; qué tan identificados se sienten con la empresa, la satisfacción del trabajo que están desempeñando en la empresa, la identificación que tienen los colaboradores con la filosofía de la empresa, el apoyo de sus jefes en el trabajo y actividades que desarrollan, el ambiente de trabajo y las áreas de servicio.

La encuesta está formada por 57 preguntas, 51 preguntas con opciones del nivel 1 al 10, Para cada afirmación, en una escala del al 10, los colaboradores indicaron un “totalmente de acuerdo” es 10 o “totalmente en desacuerdo” es 1. Y 6 preguntas abiertas.

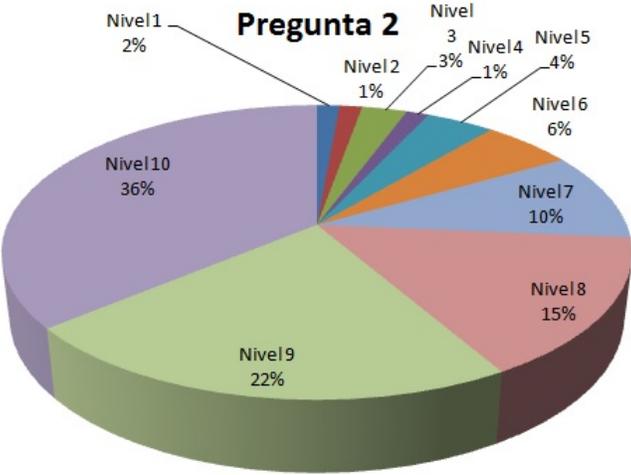
La Encuesta de Clima Laboral se aplicó a un total de 72 empleados de 112 que trabajan para la empresa. Las preguntas iniciaron con el apartado “Respecto a la identificación con la empresa”.

1.- Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa



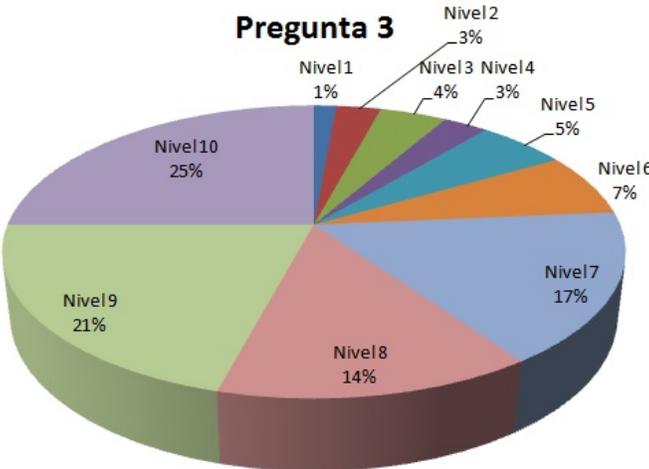
Respecto al orgullo que tienen los colaboradores de trabajar en Gea, el 37% de los encuestados califican como excelente su nivel de orgullo en la empresa, 49% califica por debajo del nivel 10 pero arriba del nivel 7, aunque existe un 14% que califican por debajo del nivel 7 de satisfacción el poco orgullo que manifiestan de estar trabajando en Gea.

2.- Me siento involucrado en el éxito de la empresa



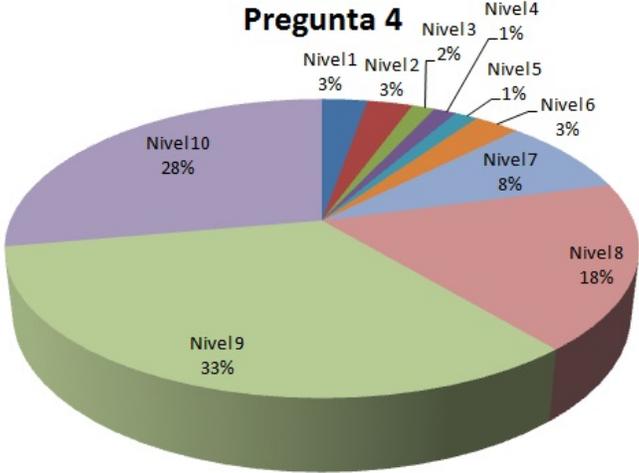
36% de los encuestados se sienten parte de los éxitos que ha logrado la empresa a lo largo de estos años. El nivel 9, 8 y 7 conforman el 47% que manifiestan un nivel medio de sentirse involucrado con los éxitos de la empresa, mientras que un 17% evalúan por debajo del nivel 7 sentirse como parte de los logros de Gea.

3.- Me siento parte importante de la empresa



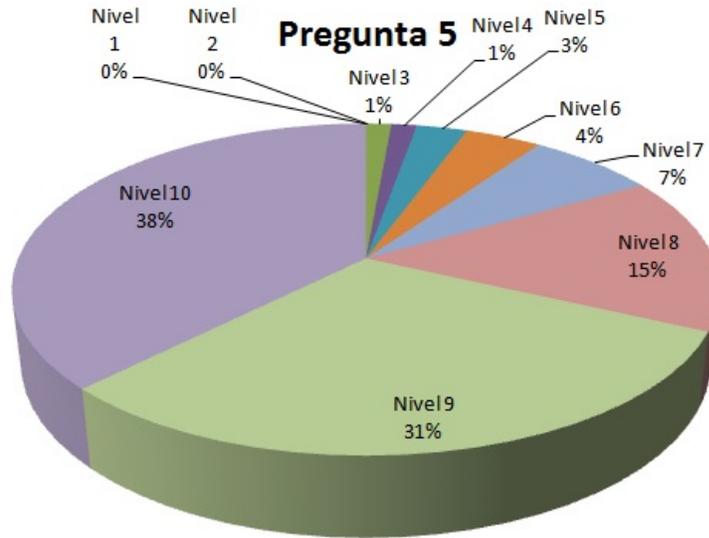
Esta pregunta causó un poco de alerta, ya que un 22% de los encuestados no se sienten importantes en la empresa, el 25% califica como excelente el nivel de importancia que ellos y su trabajo tienen para la empresa, mientras el 52% consideran como importante el nivel de relevancia en la empresa.

4.- Tengo un equilibrio entre mi vida personal y profesional trabajando en la empresa



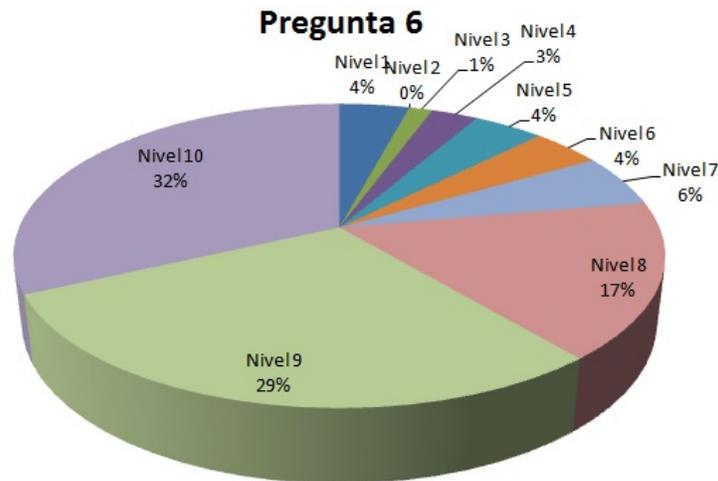
Para Gea es muy importante el tiempo de sus colaboradores, de manera profesional y personal, es por eso que cuentan con dos tipos de horarios a elegir, de 8:00 am a 5:30 pm o de 9:00 am a 6:30 pm, ambos para poder salir los viernes a las 2:00 pm . Esta pregunta nos muestra que el 33% califica con un 9 su nivel de equilibrio y sólo el 13% califican por debajo de 7 el balance entre lo personal y lo profesional en sus vidas.

5.- Me gusta trabajar en la empresa



Esta pregunta es muy importante para muchas empresas, el 38% de los encuestados se siente en un nivel de 10 trabajando para la empresa, el 53% califican su gusto por trabajar ahí entre 9, 8 y nivel 7, y el 12% lo evalúan por debajo del nivel 7.

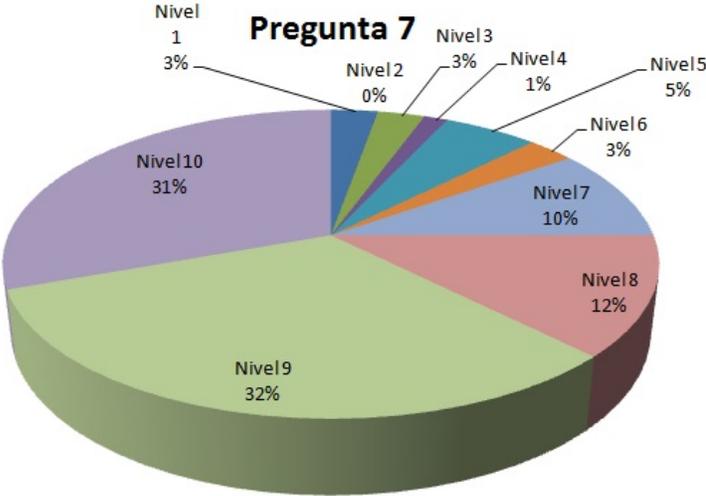
6.- ¿Recomendarías a otros trabajar aquí?



En las preguntas anteriores se ha logrado un buen nivel en cuanto a pertenencia, orgullo y satisfacción de estar trabajando dentro de la empresa. Para mantener a nuestro capital humano trabajando en la empresa es importante saber si ellos recomendarían a alguien trabajar en ésta. El 32% de los encuestados califican con

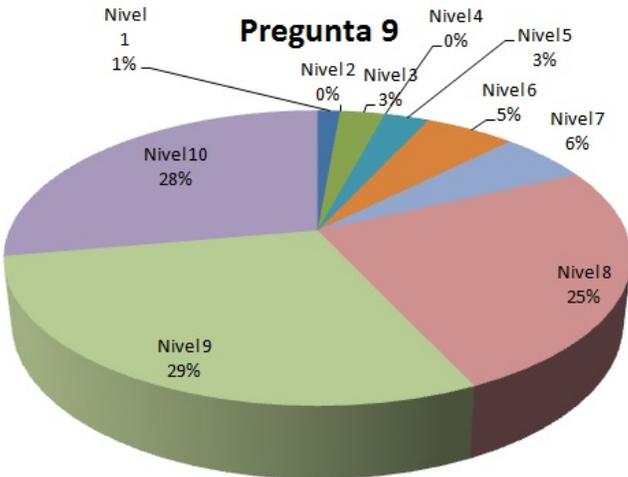
10 su opción de recomendar a externos formar parte de Gea, el 52% evalúan arriba del 7, recomendar a alguien, mientras que el 16% no están muy seguros de esto.

7.- Deseo trabajar aquí por un largo tiempo.



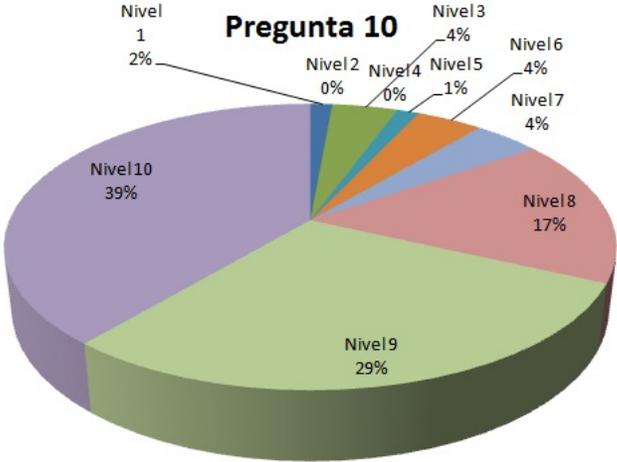
Qué tan involucrados estén los trabajadores, el sentido de pertenencia que sientan en la empresa y la comunicación que existe dentro, juega un papel muy importante para mantener a los buenos elementos dentro de las filas de una organización. En esta pregunta el 63% de los trabajadores quieren trabajar largo tiempo en la empresa, ya que su nivel de evaluación está en 9 y 10, el 22% evaluaron con 7 y 8, mientras que el 13% con niveles por debajo del 7, no tienen el interés de trabajar mucho tiempo en la organización.

9.- Mi trabajo está claramente definido.



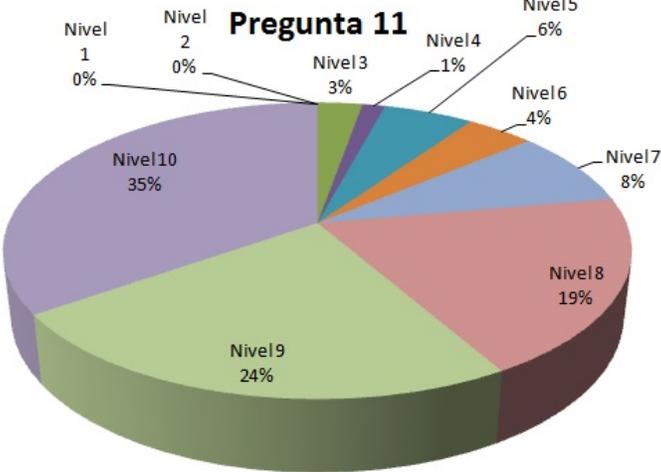
A partir de la pregunta 9 comenzamos con los cuestionamientos respecto al trabajo que realiza cada colaborador. En esta pregunta el 88% tiene clara cuál es la función que deben cumplir, mientras que el 12% califica por debajo del nivel 6 la claridad de sus funciones en su área de trabajo.

10.- Mi trabajo me proporciona satisfacción profesional.



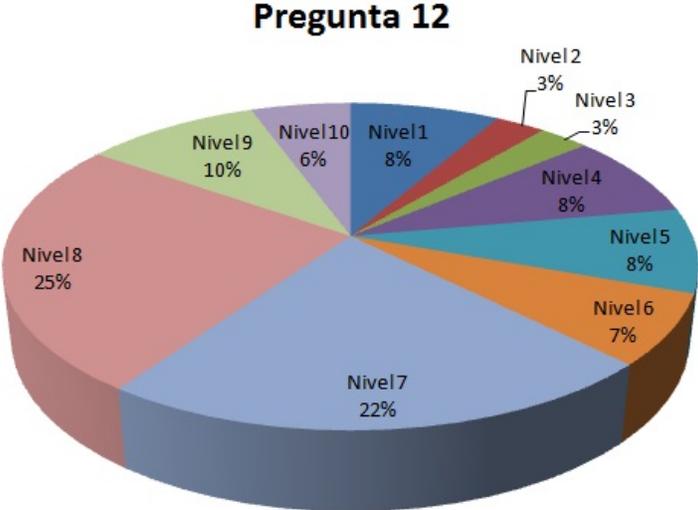
El 39% de los encuestados manifiesta sentirse en un nivel de 10, satisfechos profesionalmente con su trabajo, el 50% de los encuestados califican entre 7, 8 y 9 su nivel de satisfacción y sólo el 10% no se siente conforme con su labor en la empresa y su desempeño profesional.

11.- Mis objetivos y lo que se espera de mí, están claramente definidos.



El 58% de los encuestados evalúan entre 9 y 10 que tienen definidos sus objetivos, el 27 % califican entre un 8 y 9 y el 14% califican por debajo del nivel 7 el conocimiento específico que tienen respecto a los objetivos que deben cumplir en su trabajo.

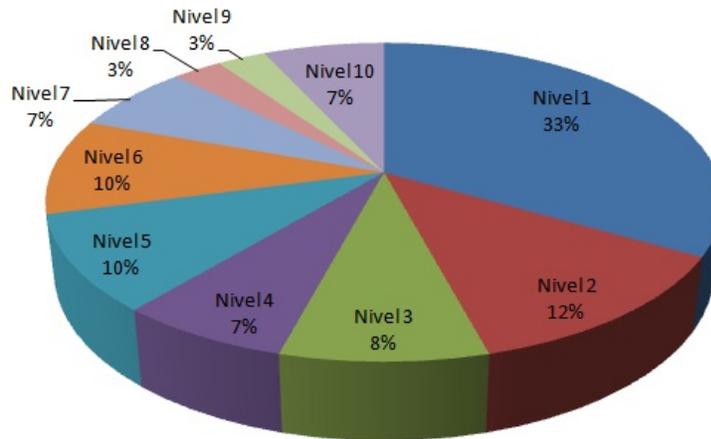
12.- La remuneración económica que recibo es la adecuada.



Si bien uno de los objetivos principales de la comunicación interna es resaltar los beneficios intangibles, es decir, no monetarios que la empresa les ofrece a los colaboradores, también es de suma ayuda saber qué porcentaje de colaboradores no está satisfecho con el sueldo que reciben por las labores que realizan. El 47% de los encuestados tienen en un nivel entre 7 y 8 su conformidad con el salario que reciben, el 16% evaluaron entre 9 y 10, mientras que el 36% califican por debajo del nivel 6 el sueldo que tienen.

13.- Me atrae más el trabajo de los compañeros que me rodean.

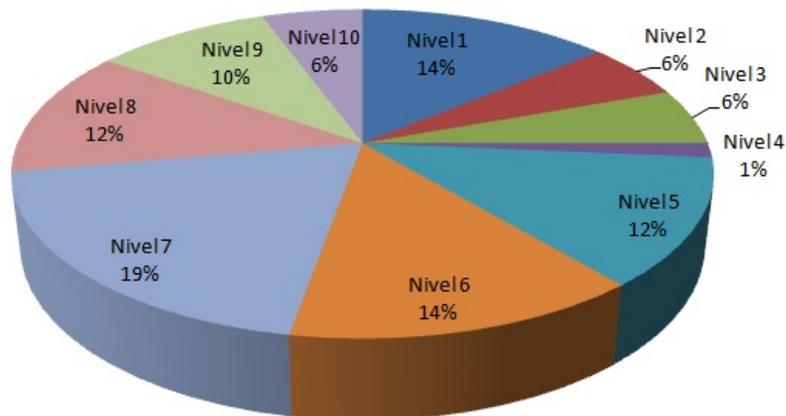
### Pregunta 13



El 33% evaluó con 1 el nivel que sienten que les es más atractivo el trabajo de sus compañeros, el 20% calificó entre nivel 2 y 3, el 27% entre los niveles 4, 5 y 6, por último el 20% se siente atraído por el trabajo de otros entre nivel 7, 8, 9 y 10.

14.-La empresa reconoce y premia los esfuerzos que realizo.

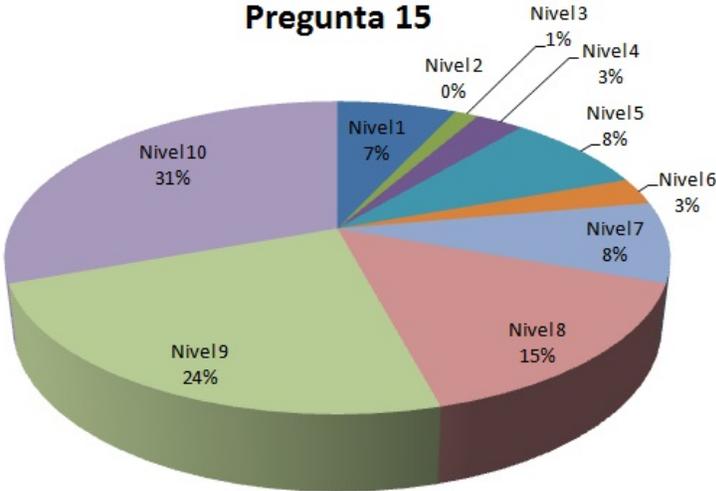
### Pregunta 14



Esta pregunta es muy interesante para nuestro plan estratégico de comunicación interna, ya que uno de los factores importantes que se ha mencionado a lo largo de este trabajo, es el hecho de reconocerle al trabajador su esfuerzo y logros obtenidos en su trabajo.

El 53% de los encuestados calificaron por debajo del nivel 6 el hecho de que se reconozca su esfuerzo, el 31% calificó entre los niveles 7 y 8, mientras el 28% calificó con niveles altos el acto de que en la empresa resalten sus objetivos alcanzados. A pesar de que las respuestas en esta pregunta fueron calificadas en mayor porcentaje de manera positiva, el plan debe incluir más elementos de reconocimiento.

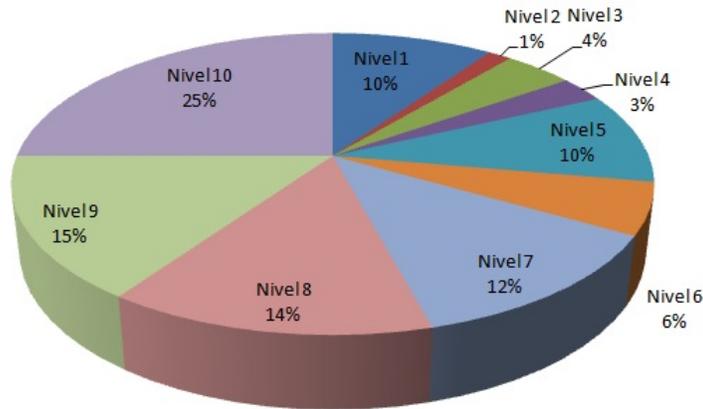
15.-Conozco los beneficios adicionales a mi sueldo.



En relación con la pregunta número 12, el nivel de satisfacción en el que se encuentran los colaboradores con su sueldo y si tienen en cuenta qué beneficios tienen además de éste, el 31% contestó conocerlos en un nivel 10, el 47% calificó entre los niveles 7, 8 y 9, por último el 22% no conoce todos los beneficios que la empresa ofrece.

16.-Considero que tengo posibilidades de crecimiento y desarrollo en la empresa

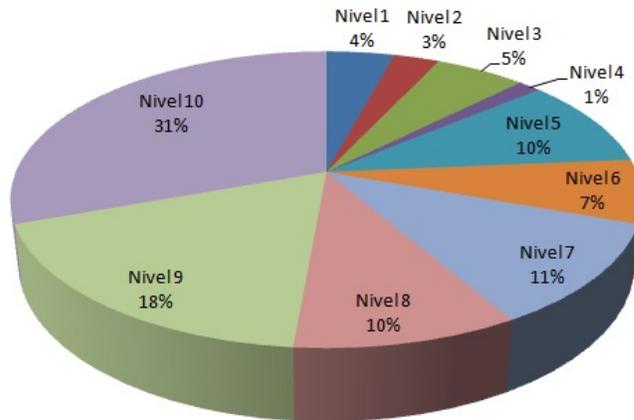
**Pregunta 16**



Sólo el 25% de los colaboradores tienen una certeza de probabilidades de crecimiento en nivel 10, el 41% califica su probabilidad de desarrollo en la empresa entre un nivel 7 y 9, y el 34% evaluó por debajo del nivel 6 la seguridad que ellos tienen de poder desarrollarse dentro de la empresa.

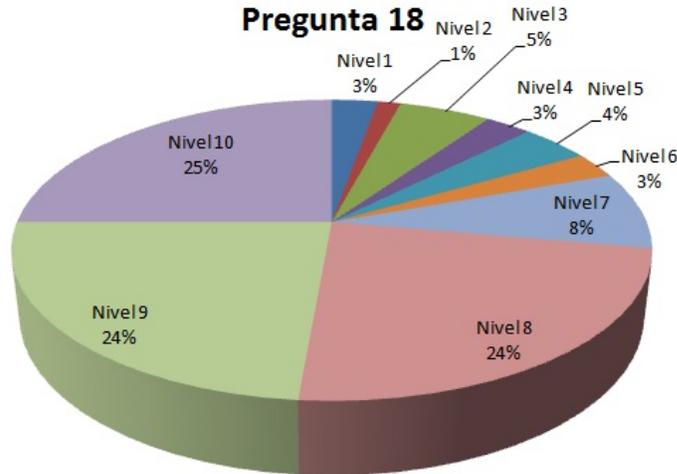
17.-Considero que tengo oportunidades de capacitación o de aprender nuevas cosas en la empresa

**Pregunta 17**



En cuanto a capacitaciones, el 31% de los trabajadores valora en nivel 10 las ocasiones en las que ellos reciben o aprenden cosas en la empresa, el 39% está calificando entre los niveles 7 y 9, por último el 30% califica por debajo del nivel 6 sus probabilidades de adquirir conocimientos en la empresa.

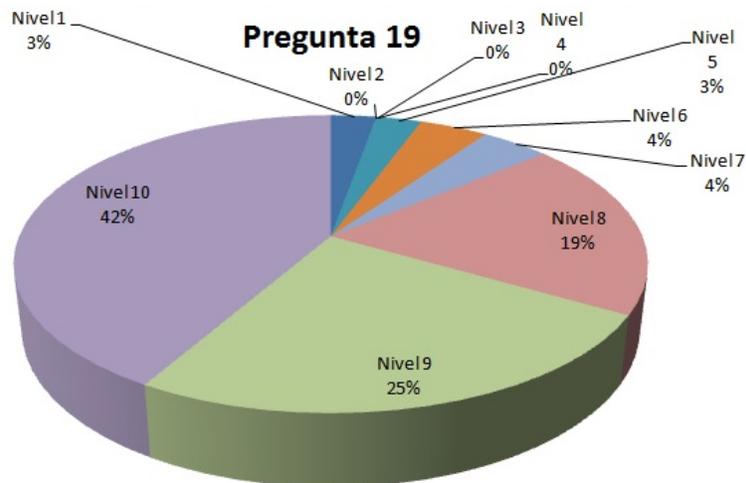
18.- Dispongo de las herramientas necesarias para desarrollar mi trabajo adecuadamente



Sólo el 25% dijo contar con lo necesario para desempeñar su trabajo, el 56% califica entre los niveles 7 y 9 las herramientas con las que cuentan y el 19% otorgó una respuesta por debajo del nivel 7.

A partir de esta pregunta se evaluará la identificación que tienen los empleados con la filosofía institucional de la empresa.

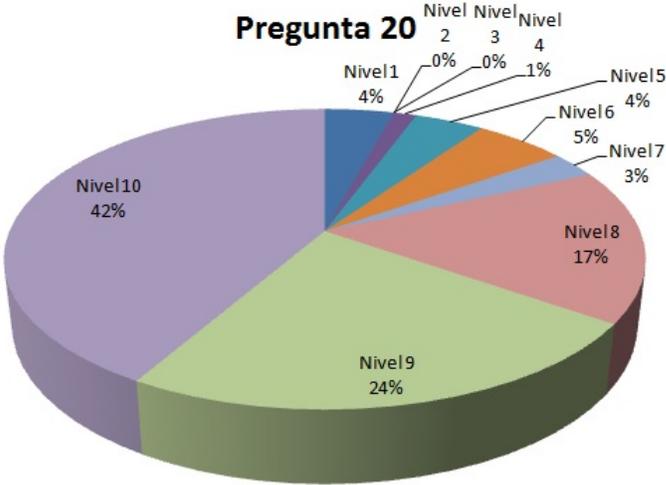
19.- Conozco la misión de la empresa.



La misión de la empresa forma parte importante de la inducción a nuevos ingresos y es un lema que se maneja comúnmente "Generar experiencias felices de

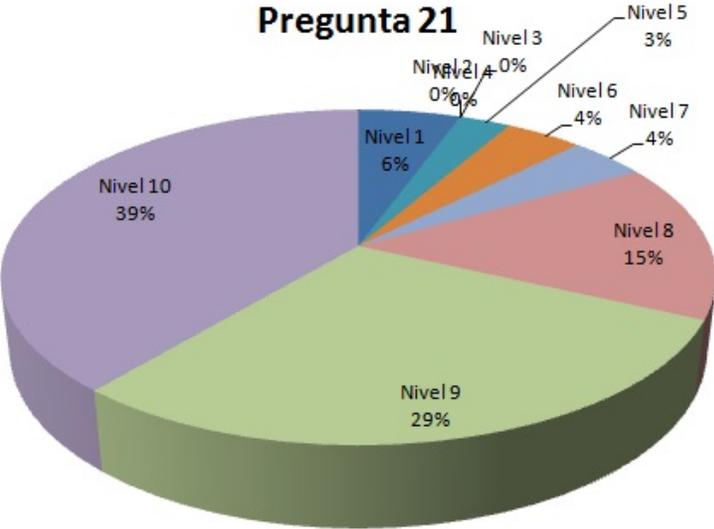
compra” el 42% dijo conocer esta misión, el 48% no la tiene tan clara ya que evaluó entre los niveles 7 y 9 por último sólo el 7% calificó por debajo del nivel 7, no conocer exactamente la misión de la empresa.

20.- Conozco los valores de la empresa.



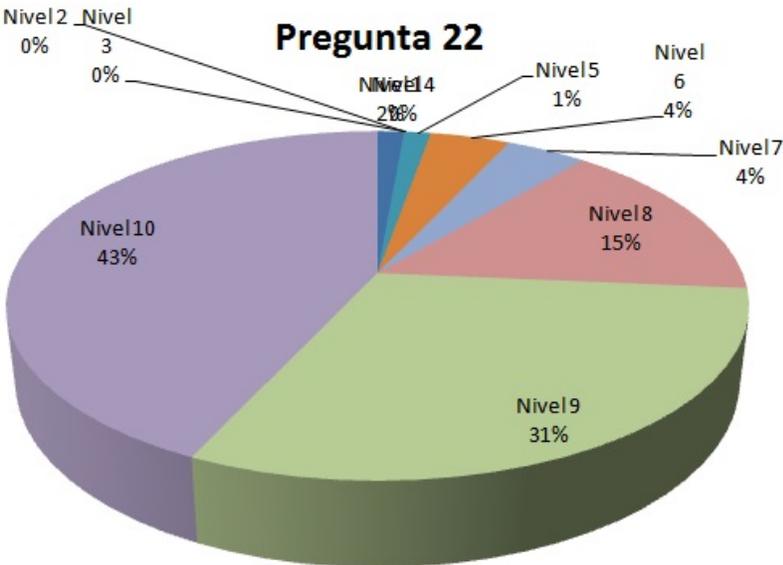
El 42% conoce en un nivel de 10 los valores de la empresa, el 44% no los conocen todos pero sí la mayoría, evaluando entre los niveles 7 y 9, y el 14% no conoce ni la mitad de los valores ya que están por debajo del nivel 7.

21.- Conozco los beneficios que ofrece el asesor integral que me proporciona la empresa



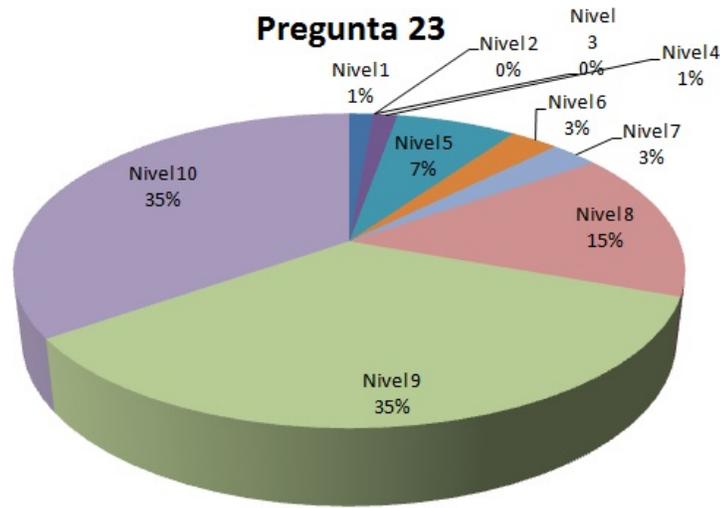
En nivel 10 el 39% dice conocer todos los beneficios del asesor integral que la empresa ofrece, entre los niveles 7 y 9 el 48% no conoce al cien por ciento pero sí conoce la mayoría, quienes no conocen muchos de esto, representa el 13 % de los encuestados.

22.- Entiendo cuál es el comportamiento que la empresa espera de mí



Con un 43% de calificación en el nivel 10, los colaboradores tienen claro cuáles son los resultados que la empresa espera de ellos, el 50% no tiene tan clara esa idea de lo que se espera de su trabajo, dando calificación entre los niveles 7 y 9, mientras que el 6% no tiene para nada claro lo que se espera de ellos en su trabajo.

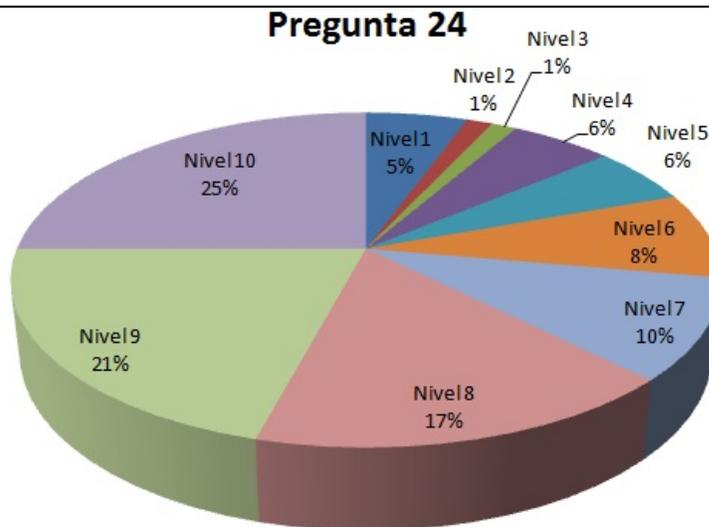
23.- Considero importante tener una contribución a la sociedad, en el trabajo que realizo.



Sólo un 35% considera que su trabajo contribuye en algo con la sociedad, el 53% califica entre los niveles medios (7 y 9) que su trabajo ayude en algo, y el 12% no considera que su aportación ayude o contribuya en algo a la sociedad.

A partir de la pregunta 24, los cuestionamientos son acerca del trabajo de su jefe directo hacia su subordinado.

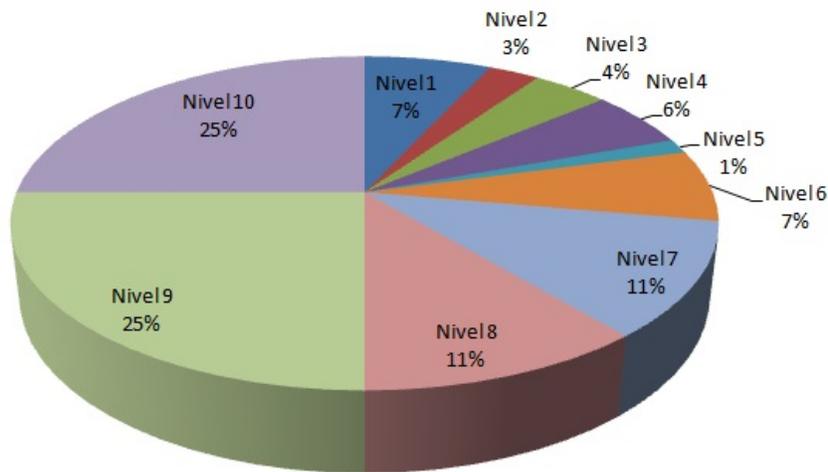
24.- Considero que mi jefe se preocupa por mí como persona.



Está es una pregunta que causó un poco de ruido ya que únicamente el 25% de los encuestados sienten que su jefe se preocupa por ellos de manera personal, el 48% califica de forma media entre los niveles 7 y 9 el nivel de importancia que sus jefes les dan como personas, mientras que el 27% expresaron que sus jefes no se preocupan en lo más mínimo por ellos.

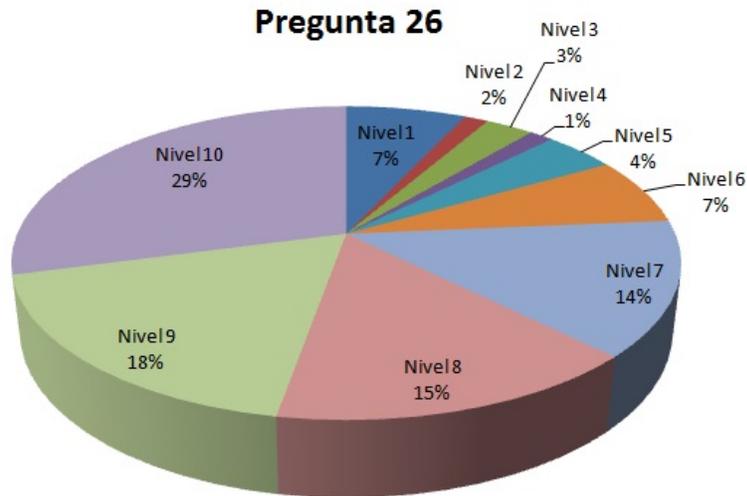
25.- Mi jefe fomenta la capacitación y actualización de los miembros de su equipo.

**Pregunta 25**



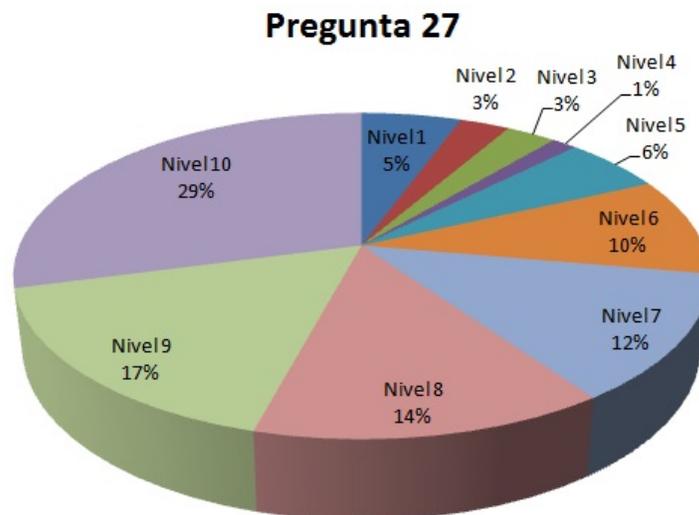
Otra pregunta que no arroja resultados muy positivos, ya que el 25% de los encuestados otorgó un nivel de 10 a la integración que los jefes generan con su área, el 47% respondió que es un nivel medio éstos se involucren para mantener unido al equipo de trabajo, y el 27% evaluó por debajo del nivel 6 a la manera en que sus jefes demuestran interés por mantener unidos a sus subordinados.

26.- Mi jefe se preocupa por apoyarme en el desempeño de mi trabajo



El 29% de los encuestados consideró que el nivel de preocupación de su jefe hacia ellos está en un nivel 10, 47% calificó entre los niveles 7 y 9 y por último el 23% respondió que el nivel que demuestran sus superiores en el desempeño óptimo de su trabajo está por debajo del nivel 7.

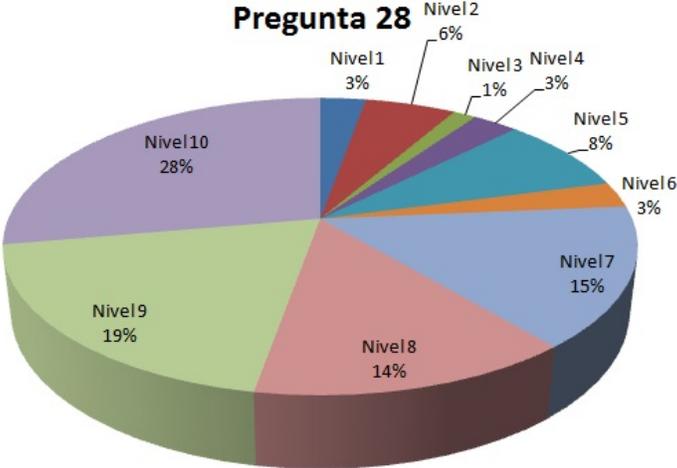
27.- Mi jefe suele explicarme los motivos de las decisiones e instrucciones que me da



Referente a la comunicación entre jefe y subordinado el 29% de los colaboradores indicó que su jefe siempre le explica las decisiones que toma referente a él, el 43% calificó en niveles medios, esta acción y el 28% señaló entre los niveles 1 y 6

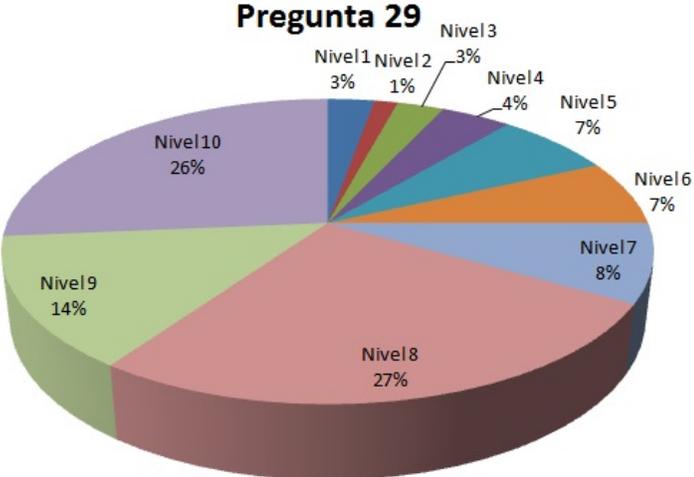
el hecho de que su jefe de explicaciones cuando tiene que realizar una tarea en específico.

28.- Mi jefe conoce y me explica los objetivos y resultados de la organización



El porcentaje en nivel 10 va aumentando, en esta pregunta el 28% respondió que su jefe le explica y sabe cuáles son los objetivos y los resultados que logra la organización, el 48% señaló entre 7 y 9 el nivel con el que ellos les explican los objetivos, mientras que el 24% evaluó por debajo del nivel 7 la comunicación de objetivos que obtienen de sus jefes.

29.- Mi jefe suele estar disponible cuando lo necesito

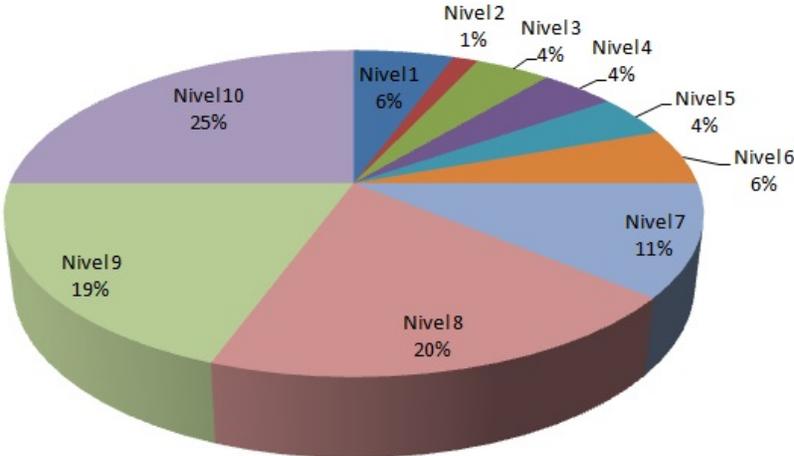


En cuanto a la disponibilidad que tienen los jefes, el 26% respondió que tienen una disponibilidad de nivel 10, cuando éstos son solicitados, sin embargo el 49% de

los encuestados evaluó entre los niveles medios, 7 y 9 y el 25% dijo que la disposición de sus jefes está entre los niveles 1 y 6.

30.- Cuando las personas cambian de funciones o área, mi jefe facilita la adaptación y el aprendizaje

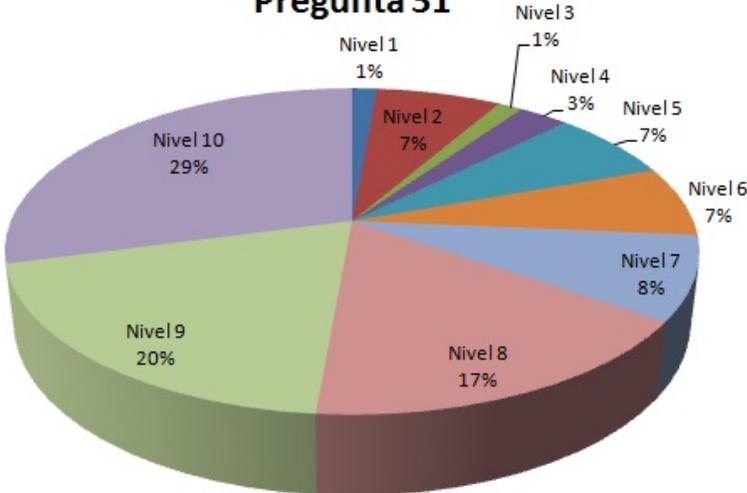
**Pregunta 30**



El 25% asegura en un nivel de 10 que su jefe facilita los movimientos que se realizan en el área para que todos estén comunicados y se adapten fácilmente, el 50% mencionó que sus jefes están en niveles medios, entre 7 y 9 la eficacia con la que sus superiores actúan en el área cuando hay cambios, y el 25% evalúa por debajo del nivel 7 las acciones que su jefe toma para que las modificaciones en funciones dentro del área sean efectivas.

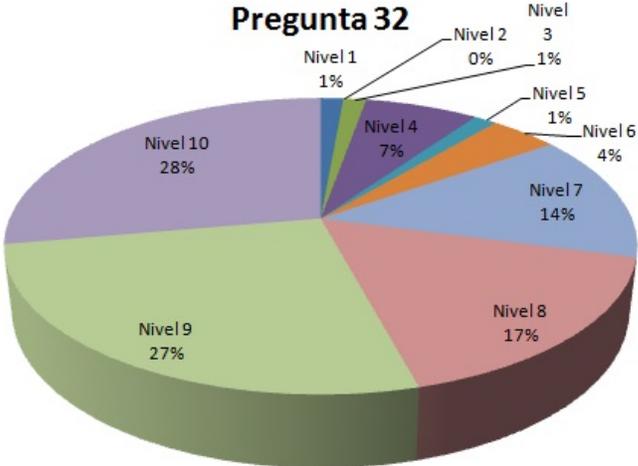
31.- Mi jefe me comunica claramente lo que necesita de mi trabajo

**Pregunta 31**



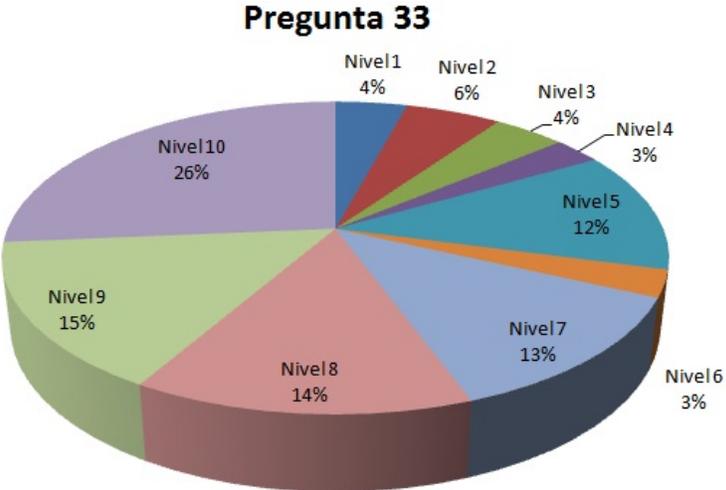
El 29% dice tener una comunicación de nivel 10 con su jefe y las tareas que tiene que desarrollar, el 45% evalúa entre los niveles 7 y 9 la comunicación con su jefe y el 26% indicó que la comunicación entre los dos, en cuanto a tareas a realizar, está por debajo del nivel 7.

32.- Mi jefe se conduce de una manera honesta y congruente con la cultura de la empresa



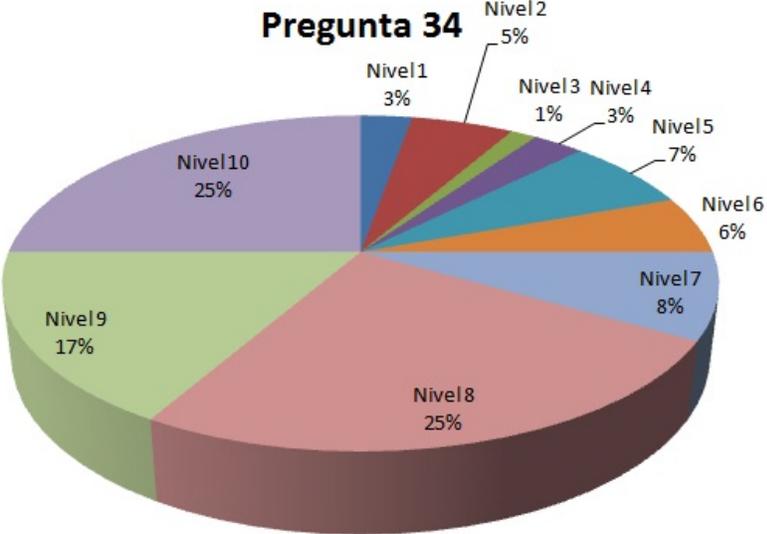
En cuanto a la cultura y valores de la empresa, el 28% se refirió a sus jefes en un nivel de 10, la congruencia que él tiene y la cultura de la empresa, el 58% calificó entre los niveles 7 y 9, y el 14% indicó que la forma de ser de su jefe y la cultura de la empresa no son tan congruentes, ya que evaluaron entre los niveles 1 y 6.

33.- Mi jefe es un líder que forma, porque me motiva y exige lo mejor de mí, dándome una retroalimentación honesta, específica y oportuna.



El *feedback* que se realiza correctamente en Gea y en cualquier empresa, es muy importante para el desarrollo profesional de cualquier colaborador, respecto a esta pregunta, sólo el 26% señaló que su jefe tiene un nivel de 10 dando retroalimentación, el 42% califica entre los niveles 7 y 9, por último el 32% indicó un nivel entre 1 y 6 de líder, exigencia, y efectiva retroalimentación.

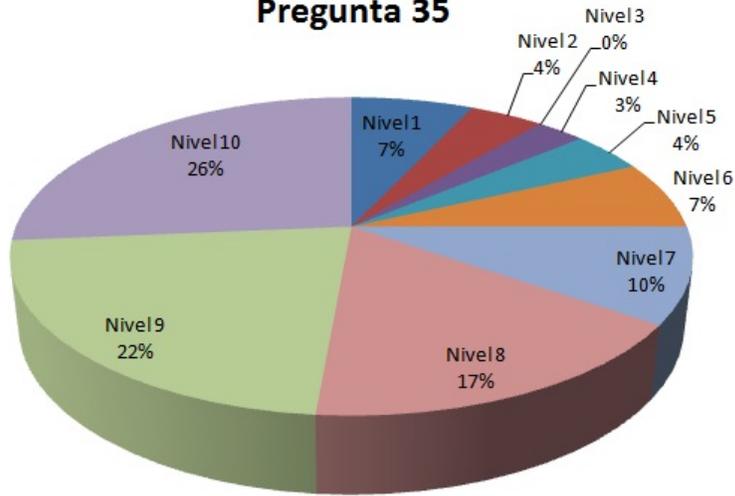
34.- Mi jefe me comunica los objetivos estratégicos de la empresa.



Esta pregunta está relacionada con el cuestionamiento número 28, referente a los objetivos de cada colaborador, pero esta pregunta se refiere a los objetivos estratégicos de la empresa cada inicio de temporada. En este caso el 25% de los encuestados calificó con un nivel de 10 la comunicación que sus jefes tienen con los colaboradores referente a los objetivos de la empresa, el 50% indicó estar entre los niveles medios, 7 y 9 la comunicación que se tienen con ellos, mientras que el 25% señaló que su jefe no comunica de manera adecuado los objetivos de la empresa, ya que su evaluación fue por debajo del nivel 7.

35.- Mi jefe procura la cooperación y el trabajo en equipo como un medio de facilitar el cambio

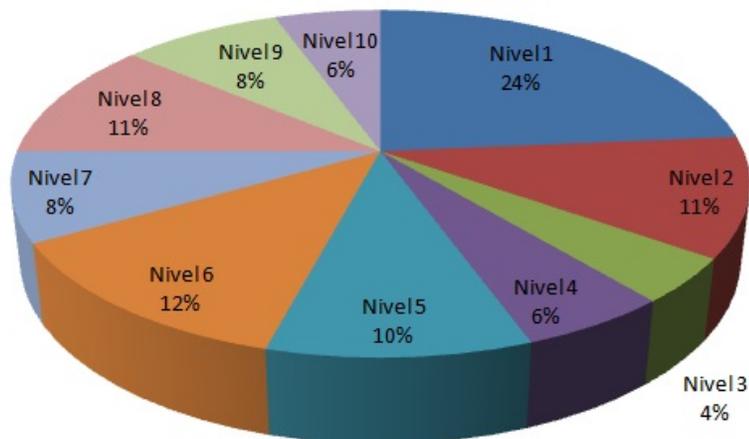
**Pregunta 35**



El 26% de los que respondieron la encuesta evaluó en un nivel de 10, la capacidad que su jefe tiene para lograr la integración con toda el área, el 49% señaló que están entre los niveles 7 y 9 de cooperación para la integración del equipo, y el 24% se inclinó entre los niveles 1 y 6 para lograr la integración como medio de cambio favorable en el área.

36.- Mi jefe emite juicios o críticas sin fundamento de manera constante

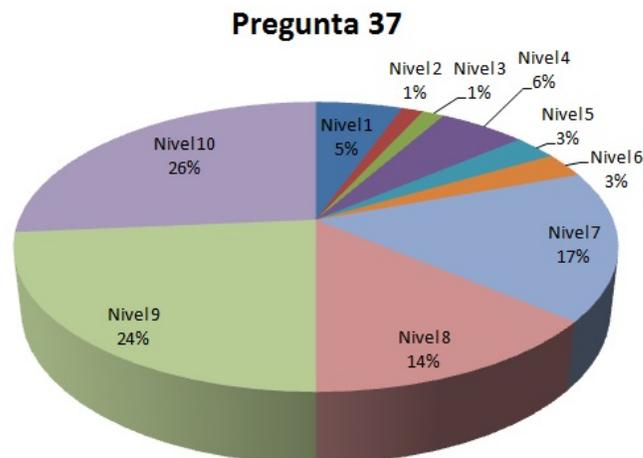
**Pregunta 36**



Sólo el 6% indicó que su jefe emite juicios o críticas de manera frecuente, ya que eligieron el nivel 10 como calificación, el 27% señaló que se emiten críticas sin fundamentos en niveles medios, es decir, 7 y 9, y el 67% manifestó pocas o nulas veces en la que su jefe emite juicios sin fundamentos de manera constante.

A partir de esta pregunta, los colaboradores de Gea evaluaron lo relacionado con el ambiente de trabajo en la empresa.

37.- Cuando es necesario, mi jefe me apoya para ausentarme y atender asuntos personales durante el horario de trabajo

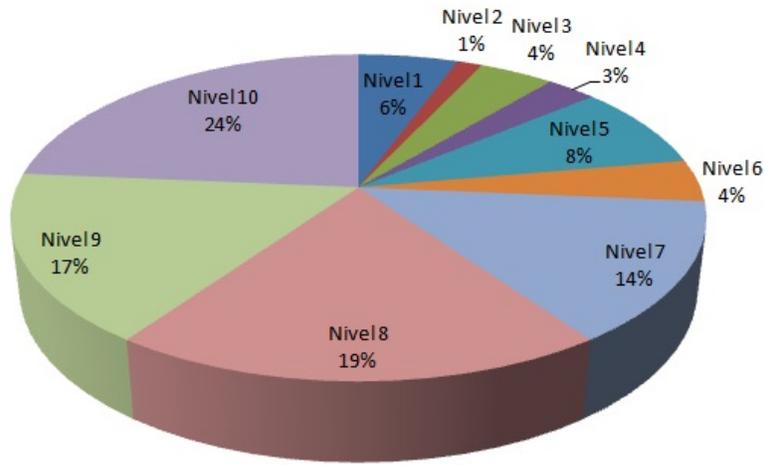


El 26% de los encuestados afirma en un nivel 10, tener el apoyo de su jefe en situaciones personales que se suscitan durante el horario de trabajo, el 24% sigue calificando en un nivel de apoyo alto (9), 19% en nivel 8, 14% en 7 y de 6 hasta 1, son porcentajes que no rebasan el 10%.

La comunicación entre jefe y colaborador es muy importante, tanto, que se lleva de la mano con el apoyo que el jefe ofrece a su equipo.

38.- Puedo expresarme libre y espontáneamente, sin temor a represalias

**Pregunta 38**

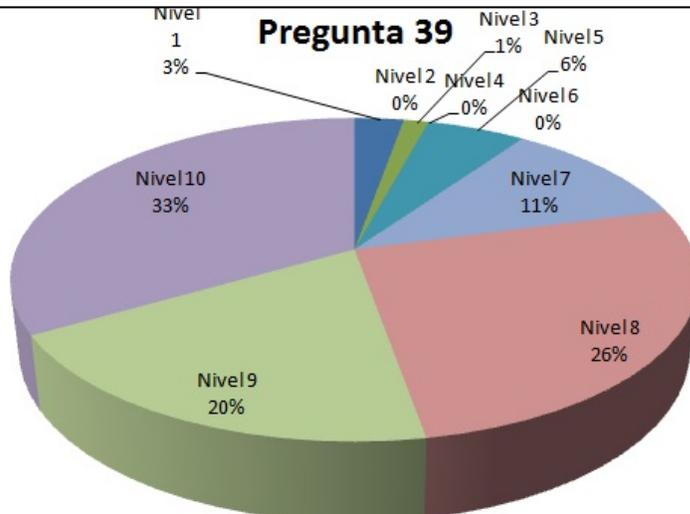


Esta pregunta es muy importante ya que es parte de la comunicación ascendente que tienen los colaboradores dentro de la empresa y la confianza que ellos manifiestan para poder expresarse.

Sólo el 24% manifestó sentirse en un nivel de 10 al expresarse libremente, el 50% dijo que se sienten en una seguridad de niveles medios, entre el 7 y 9 de poder manifestar sus ideas de manera segura, mientras que el 26% dijo no estar seguro de poder expresarse sin miedo a una represalia, ya que evaluaron entre los niveles 1 y 6.

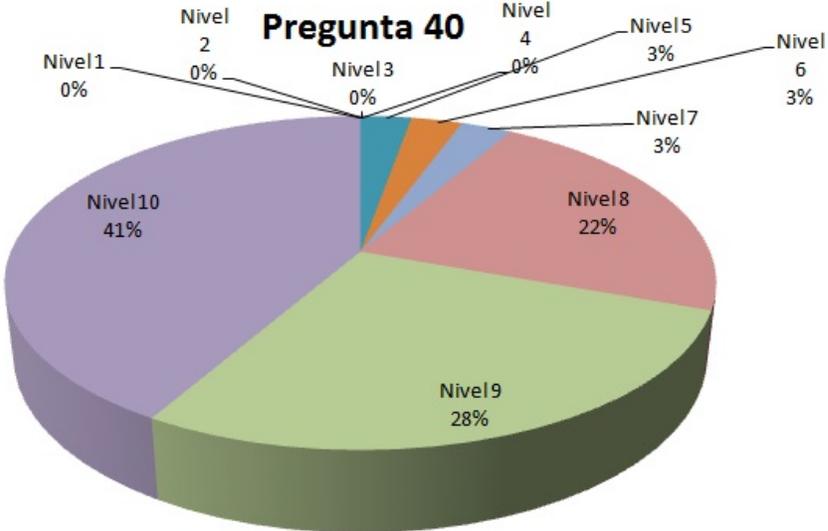
39.- Me siento integrado a mi equipo de trabajo

**Pregunta 39**



El 33% se siente totalmente integrado a su equipo de trabajo (nivel 10) el 57% se siente integrado entre los niveles 7 y 9 y el 10% no se siente tan a gusto con su equipo de trabajo ya que no siente mucha integración con ellos.

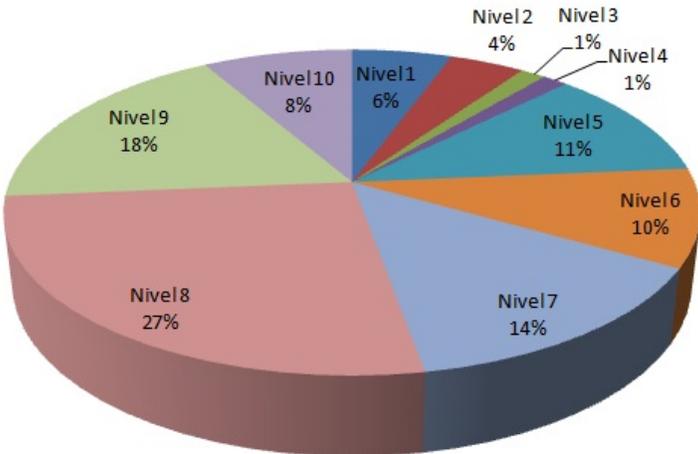
40.- Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.



El 41% de los encuestados llevan una muy buena relación con los compañeros de trabajo no sólo del área, sino de la empresa en general, el 53%, se siente bien en cuanto a la relación de trabajo con los compañeros ya que evaluaron entre los niveles 7 y 9, mientras que el 6% no está tan cómodo interactuando con sus los demás.

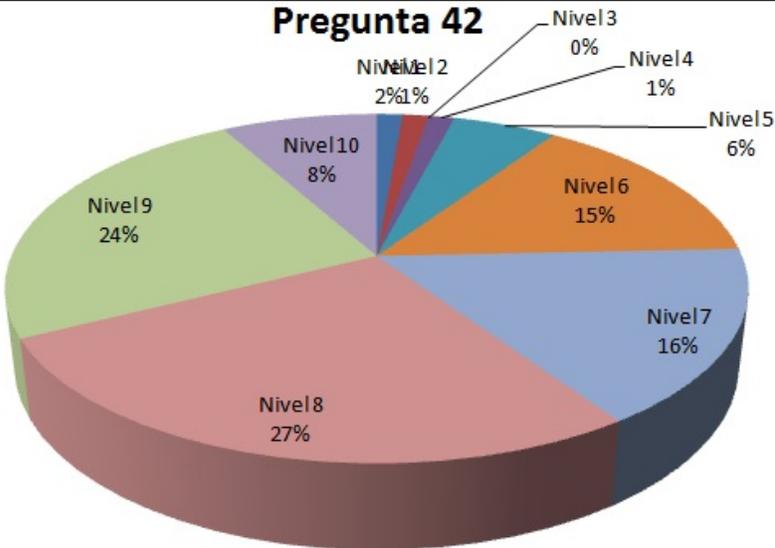
41.- Aquí las personas se preocupan por los demás.

**Pregunta 41**



Esta es una pregunta que llama mucho la atención por los resultados que arrojó. Únicamente el 8% del total de encuestados manifiesta que las personas dentro de la empresa se preocupan por los demás, el 59% dice que el nivel de preocupación de las personas está entre los niveles 7 y 9, mientras que el 33% mencionó que el nivel de preocupación que se muestra entre empleados es muy bajo, evaluando esta pregunta por debajo del nivel 7.

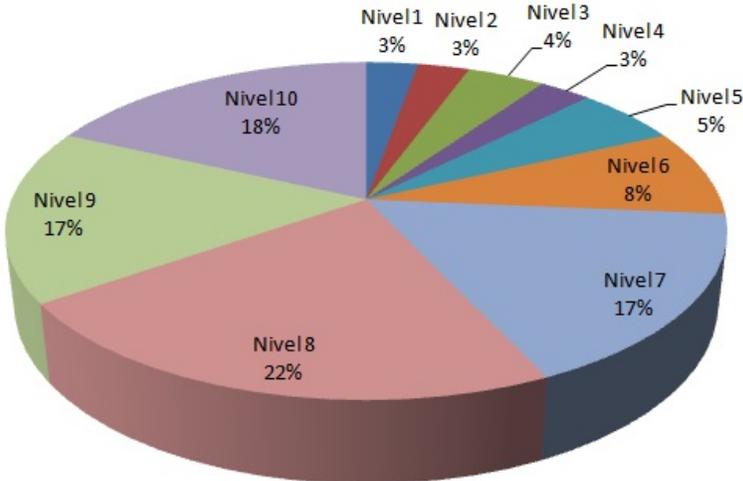
42.- Cuando hay nuevos ingresos me importa que se sientan bienvenidos en la empresa.



A un 8% de los encuestados les importa mucho que los nuevos ingresos se sientan incorporados y a gusto en la empresa, al 67% les interesa medianamente ya que califican entre los niveles 7 y 9 la importancia que le dan a que un nuevo colaborador se sienta bienvenido, el 25% no muestra mucho interés en este tema ya que lo evalúan entre los niveles 1 y 6.

43.- En la empresa hay un ambiente de respeto a todos los niveles de la organización.

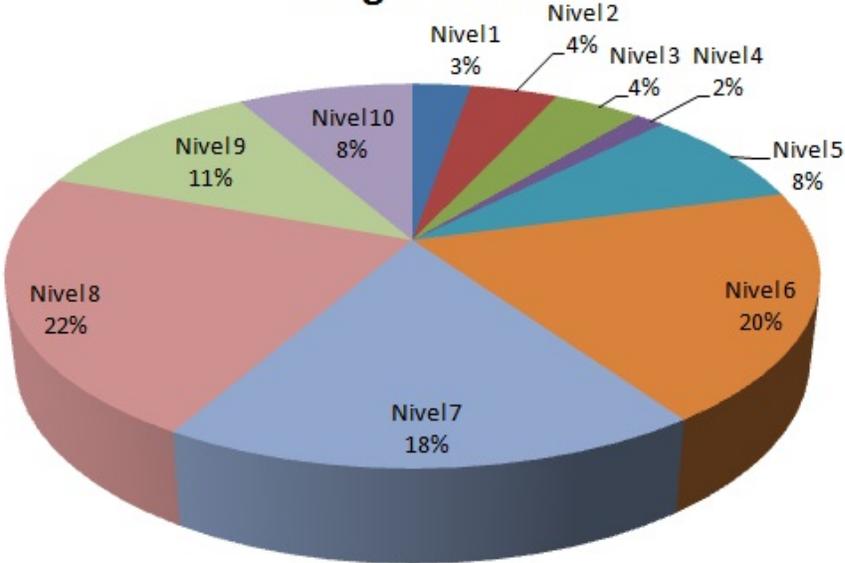
**Pregunta 43**



El 18% respondió que el ambiente de respeto está en un nivel de 10, el 56% evaluó entre los niveles medios, 7 y 9 el respeto que se manifiesta en la organización, mientras que el 26% considera que el respeto entre los distintos niveles en Gea está por debajo del nivel 7.

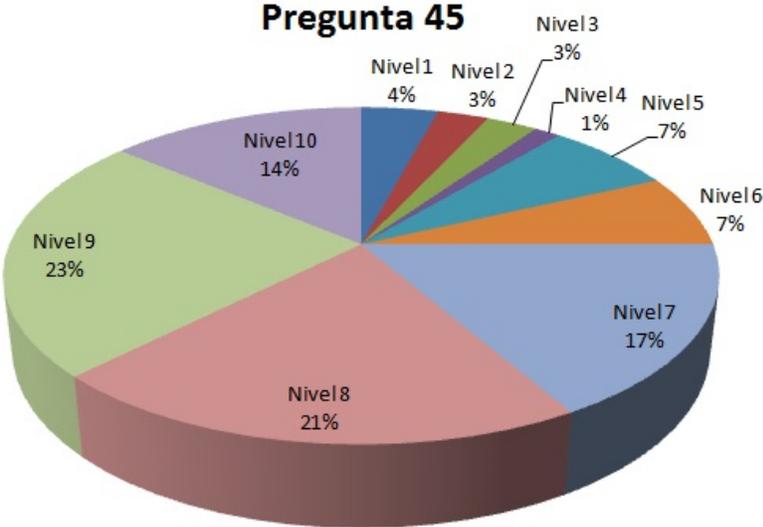
44.- Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo.

**Pregunta 44**



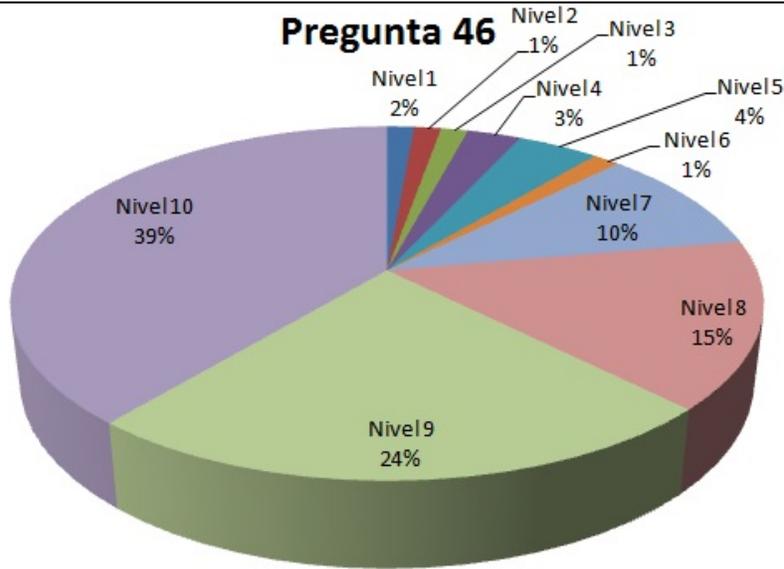
De los encuestados sólo el 8% afirmó que las personas están dispuestas a hacer esfuerzos extra en su trabajo, el 51% puso una calificación entre los niveles 7 y 9 que según ellos consideran el esfuerzo que los otros colaboradores hacen en cuanto a su trabajo, y el 21% señaló que las personas casi no hacen esfuerzo extra, ya que calificaron entre los niveles 1 y 6.

45.- Obtengo apoyo de otras áreas cuando las necesito.



La cooperación entre áreas, según los encuestados, está en niveles medios, ya que únicamente el 14% calificó en nivel 10, el nivel de servicio que manifiestan es muy bueno, el 61% considero en niveles medios (7 y 9 ) la ayuda que recién de otras áreas, mientras que el 25% expresó que es muy poca la disponibilidad de sus compañeros de trabajo para ayudarlos en algún problema.

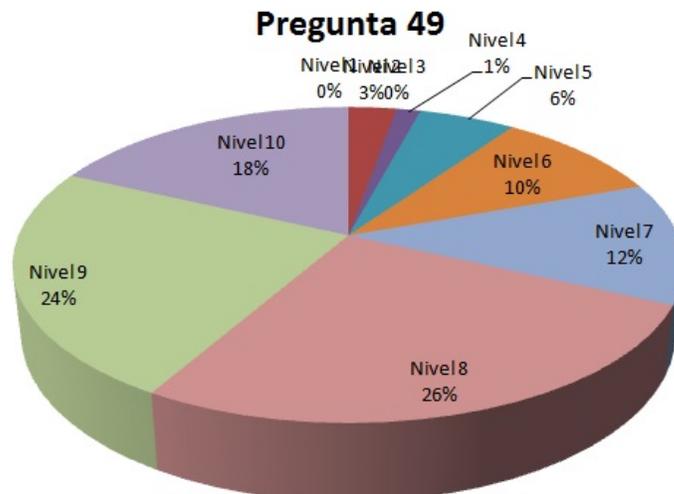
46.- Me siento orgulloso de trabajar en Gea



El nivel de orgullo de los trabajadores en Gea es Muy bueno, el 39% lo calificó en nivel 10 mientras que el 49% dio su calificación a los niveles 7, 8 y 9. Sólo el 12% se sienten muy abajo en cuanto al orgullo que sienten de pertenecer a Gea, calificando entre los niveles 1 y 6.

A partir de esta pregunta, la encuesta pide que los colaboradores evalúen las áreas de servicio como, las instalaciones de la empresa, los baños, áreas comunes, equipo de cómputo y herramientas de trabajo, comedor, estacionamiento y seguridad policial de la empresa.

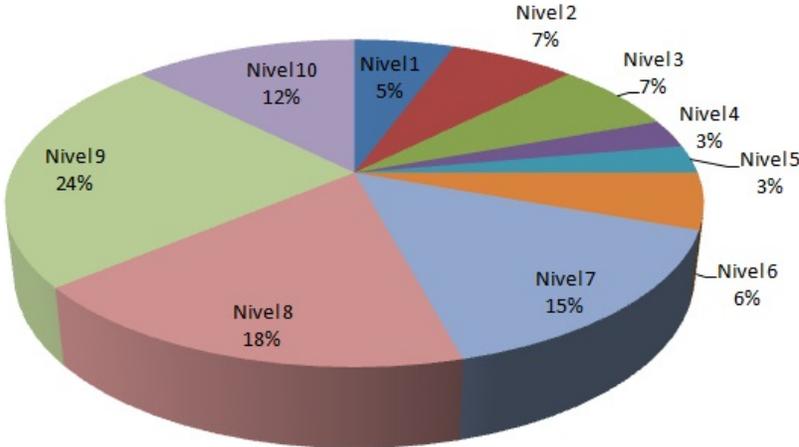
49.- Considero que las instalaciones de la empresa son adecuadas y agradables.



El 18% indicó que las instalaciones están en un nivel de 10, el 62% señaló que la empresa está entre los niveles 7 y 9, con las instalaciones y el 20% contestó que las instalaciones son tan adecuadas ni agradables ya que evaluaron entre los niveles 1 y 6.

50.- Generalmente encuentro los baños limpios.

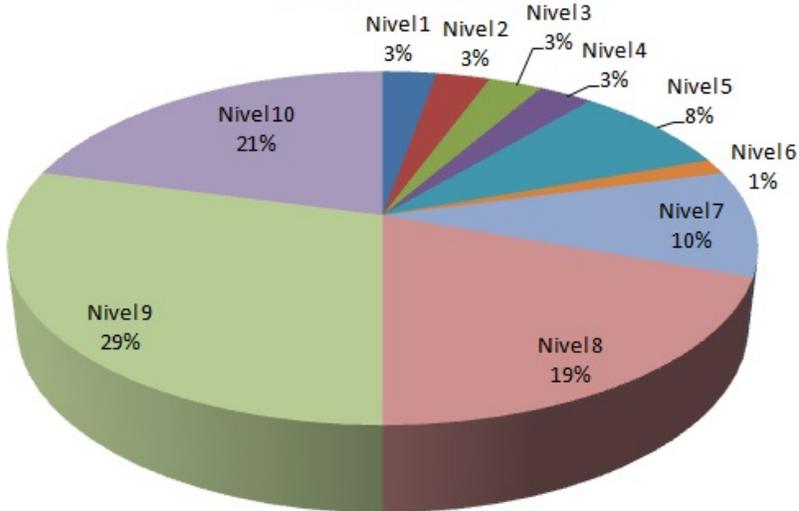
**Pregunta 50**



Sólo el 12% respondió que los baños siempre están limpios, calificando con 10 el nivel de higiene, el 57% evaluó entre 7 y 9 el nivel de limpieza con la que encuentran los baños, y el 31% indicó que lo baños están limpios por debajo del nivel 7.

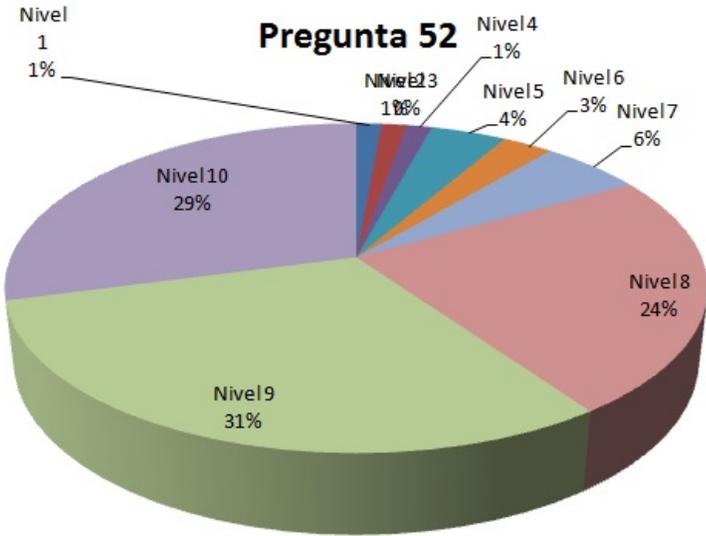
51.- Generalmente encuentro las áreas comunes limpias.

**Pregunta 51**



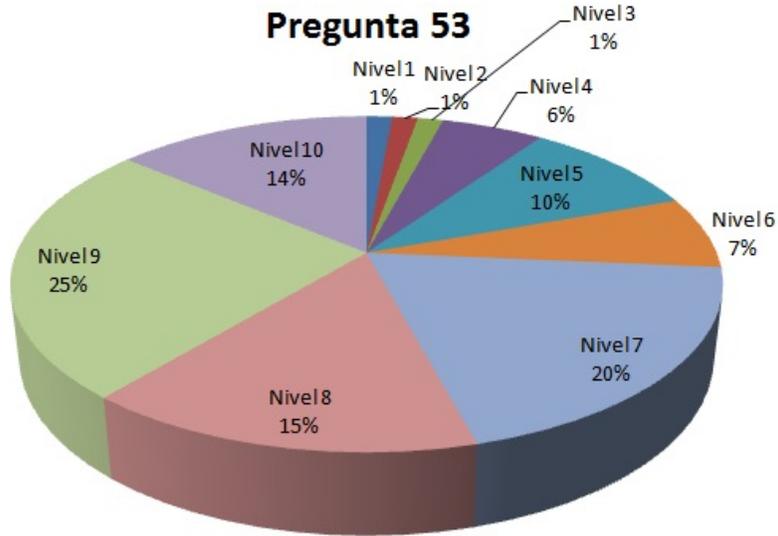
El 21% indicó en nivel de 10, que las áreas comunes están muy limpias, mientras que el 58% señaló que estas áreas están limpias, entre los niveles 7 y 9, por último el 21% no está muy a gusto con la limpieza de estos lugares, ya que otorgó una calificación entre los niveles 1 y 6.

52.- Cuento con el equipo de cómputo adecuado para realizar mi trabajo.



Referente al equipo o herramientas de trabajo que son proporcionadas por la empresa, el 29% de los encuestados otorgó evaluación de nivel de 10 a sus herramientas de trabajo, el 61% evaluó entre los niveles 7 y 9 las herramientas con las que cuenta para trabajar y el 10% no está muy conforme con el equipo que tienen para trabajar, ya que otorgaron una evaluación entre los niveles 1 y 6.

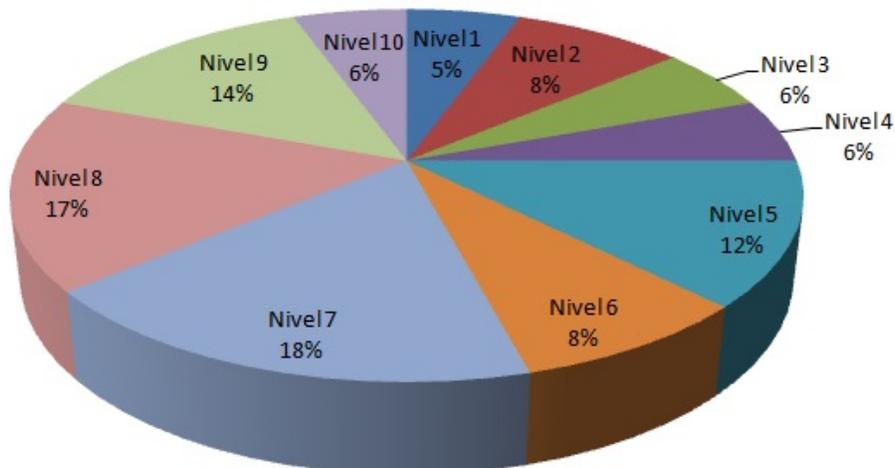
53.- Considero que las instalaciones del comedor son agradables y limpias.



El comedor es un área común muy importante para muchas empresas, y no es la excepción en Gea. Sólo el 14% consideró en nivel de 10 las instalaciones del comedor, el 60% respondió que el estado de las instalaciones están entre los niveles 7 y 9, mientras que el 26% no están muy contentos con las instalaciones del comedor, calificaron entre nivel 1 y 6.

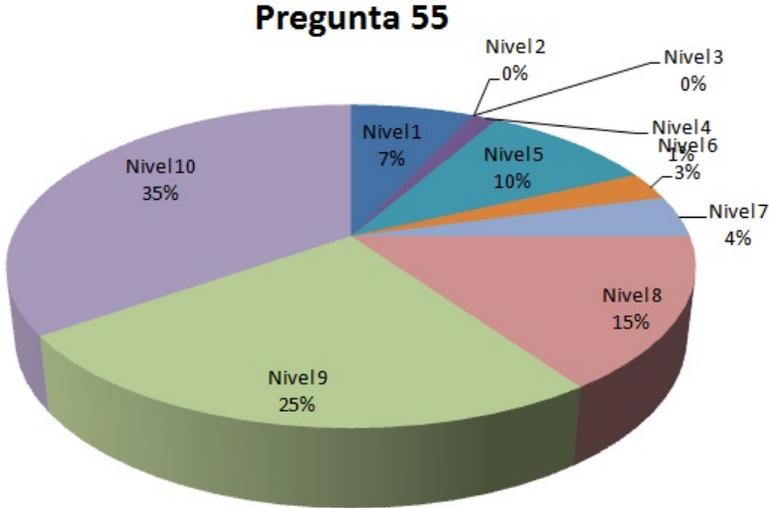
54.- Me gusta la comida que ofrece el proveedor actual del comedor.

**Pregunta 54**



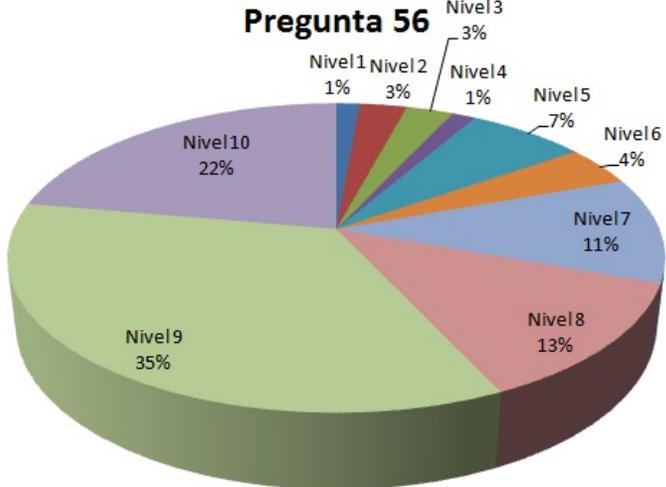
Los colaboradores de Gea no están a gusto con la comida que ofrece el proveedor, sólo el 6% se refirió a la comida en un nivel de 10, el 49% evaluó el menú que ofrecen entre los niveles 7 y 9, y el 45% no está contento con la comida que se ofrece a los colaboradores, otorgando calificaciones entre los niveles 1 y 6.

55.- Es importante para mí tener el beneficio de un lugar de estacionamiento.



El estacionamiento es uno de los beneficios intangibles que se les da a los empleados en Gea, el 35% considera muy importante tener un lugar seguro en donde mantener su carro mientras trabajan, evaluando en un nivel de 10, el 44% lo considera importante calificando en niveles 7 y 9, y el 21% no considera el estacionamiento como un beneficio de suma importancia, calificando entre niveles 1 y 6.

56.-Consideras que las condiciones de seguridad son las adecuadas.



Referente al tema de seguridad, el 22% se siente en condiciones de seguridad en un nivel de 10, el 59% considera los niveles entre 7 y 9 de conformidad en cuanto a seguridad, y el 19% no está cómodo con las condiciones de seguridad en el trabajo, ya que su evaluación fue entre los niveles 1 y 6.

Con los resultados que arrojó la encuesta, se comenzarán a plantear los objetivos y estrategias del Plan Estratégico de Comunicación Interna, analizaremos cuáles de estos temas necesitan mayor atención, identificación con la empresa, respecto al trabajo de cada colaborador, identificación con la filosofía institucional de la empresa, evaluación del trabajo del jefe de cada encuestado, el ambiente de trabajo y las áreas de servicio.

Como se ha mencionado, el trabajo del área de Comunicación Interna es muy importante para que el flujo de datos y de información dentro de la empresa sea adecuado y ayude al mejor trabajo y desarrollo de cada colaborador, sin embargo esta encuesta nos demuestra otro punto que se ha tocado en este trabajo, que es la comunicación que cada líder de área debe tener con sus respectivos equipos y hacia otras áreas que están involucradas directamente con ella.

La identificación con la empresa es muy importante, ya que todos deben sentirse relacionados con ésta para que ellos realicen bien su trabajo y no se sientan excluidos, otro punto importante que debemos considerar en el Plan de Comunicación Interna.

La Filosofía de la empresa juega un papel muy importante en Gea, ya que es la base de todo lo que se ha originado en la historia de la empresa, muchas personas no conocen esta área o todo lo que nos aporta como empleados, entonces debemos considerar poner mayor atención en este tema y darlo a conocer más con los nuevos ingresos y con el personal que ya tiene tiempo trabajando aquí.

## 4.2 La tecnología como medio de comunicación.

Uno de los puntos más importantes que se han analizado para este plan, es que la tecnología dentro de la empresa debe jugar un papel muy importante para la implementación correcta de la comunicación interna dentro de la empresa, ya que debemos cambiar o mejorar en base a ésta, algunos procesos de comunicación que no están actualizados o que aún no están establecidos y que podrían incorporarse sin problema en la empresa.

El impacto de la tecnología en cualquier empresa es relevante, ya que la tecnología es aplicable en todas las organizaciones. La tecnología en Gea tiene que ver con los conocimientos que los colaboradores tienen sobre ésta en cada una de sus áreas, ya que es necesario que conozcan las funciones de su equipo de trabajo para que ellos puedan realizar sus tareas de manera adecuada.

Muchas personas se han enfocado a realizar estudios entre las personas de la organización y la tecnología. Joan Woodward desarrolló la Teoría Contingencial, la cual habla de este tema.

La Teoría Contingencial enfatiza que no hay absoluto en las organizaciones, todo es relativo y depende siempre de algún factor. Explica que hay una relación funcional y en ella hay variables dependientes (el comportamiento y la estructura organizacional) y variables independientes (la tecnología y el medio ambiente).<sup>39</sup>

Esta teoría se originó gracias a investigaciones que indicaron que la estructura de la empresa y su funcionamiento dependen del ambiente externo. Es decir, el ambiente, la tecnología y la estructura son elementos que influyen directamente en la forma, trabajo y sistema administrativo de la empresa.

---

<sup>39</sup>.ual.dyndns.org, <http://www.ual.dyndns.org>, consulta: 7 de agosto del 2015

Todas las empresas actualmente dependen de algún tipo de tecnología o de una serie específica de tecnologías para que puedan funcionar y alcanzar sus objetivos o metas.

La tecnología es el conjunto de herramientas y técnicas que sirven para aplicar los conocimientos de cada empleado en fines prácticos, en especial para resolver problemas en el trabajo o facilitar el trabajo de cada persona en su respectiva área.

Algunos efectos de la tecnología sobre la organización son los siguientes:<sup>40</sup>:

- ❖ Determina la naturaleza de la estructura y el comportamiento organizacional de las empresas.
- ❖ La tecnología es la racionalidad técnica, sinónimo de eficiencia y ésta se convirtió en el criterio normativo para evaluar a administradores y organizaciones.
- ❖ Crea incentivos para que las personas aumenten cada vez más su eficacia y el trabajo les resulte más fácil de realizar, pero siempre utilizando los medios tecnológicos bajo un criterio normativo de producir eficiencia.

En pocas palabras, lo que esta teoría representa es que, toda la organización, al ser un sistema abierto, debe de tomar en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales. Indican que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización, considerando el carácter dinámico de la entidad.

La tecnología juega un papel importante en la comunicación en general, pero actualmente juega también un papel muy importante en la comunicación interna de cualquier empresa en el mundo.

---

<sup>40</sup> Tcontingencial, <http://tcontingencialadmon.blogspot.mx>, consulta: 7 de agosto del 2015

Es misión del comunicólogo ver a las herramientas tecnológicas como parte fundamental para la creación de un plan estratégico de comunicación. Para hacer esto es indispensable que se identifique los alcances y limitaciones de las herramientas con las que cuenta la empresa, la posibilidad para crear contenidos para los colaboradores de la empresa, y lo más importante, identificar el alcance y el impacto que esto va a tener en la comunicación de la empresa.

En el plan de comunicación se incluirán nuevos elementos y actividades que se puedan realizar utilizando la tecnología con la que cuenta la empresa, se actualizarán los medios que ya están vigentes para que no se vuelvan obsoletos para los colaboradores.

También, en la medida de lo posible, según la empresa, se añadirán algunos medios tecnológicos para dejar a un lado aquellos que actualmente ya no brindan de la misma manera, los resultados para los que fueron creados.

### **4.3 Informar correctamente significa desarrollo.**

A lo largo de este trabajo se ha señalado que la comunicación organizacional, y en específico, la comunicación interna, son muy importantes para el desarrollo e integridad de los colaboradores de cualquier empresa, en este caso, de Gea. Partiendo de todo esto, es importante comenzar con el plan de comunicación interna.

Para empezar, no puede existir una correcta comunicación interna, si no existe un plan de éste de por medio. El plan de comunicación interna no es forzosamente crear estrategias a largo plazo, un plan se puede realizar también con estrategias a corto plazo.

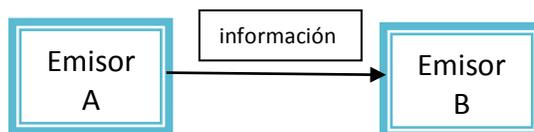
Un plan en el ámbito de la comunicación organizacional, se puede implementar para definir el posicionamiento de la imagen de la empresa, lanzar una campaña, o para mejorar las relaciones públicas de la empresa.

En el área específica de Comunicación Interna, en este caso el plan que se presentará a continuación, servirá para mejorar la relación e identificación que tienen los empleados con Gea, es decir, este plan se generará para mejorar el servicio que da la empresa, en este caso, la comunicación interna, hacia los empleados.

Aunque la comunicación ha tenido grandes avances a nivel social y tecnológicos, ésta muestra dificultad para que la empresa la considere como una verdadera profesión. Desafortunadamente los empresarios optan por contratar otras profesiones para el desarrollo de esta área, suelen contratar abogados, diseñadores, o administradores de empresas. En algunos casos contratan al comunicólogo, pero hacen falta algunos años para que los empresarios se den cuenta que la comunicación debe ser de quien la estudia y se compromete con ella.

La comunicación interna está en plena evolución, y si se logran implementar planes estratégicos cuidadosamente elaborados y analizados en relación con las circunstancias de la empresa, el plan podría ser la base sólida de cualquier comunicación eficaz.

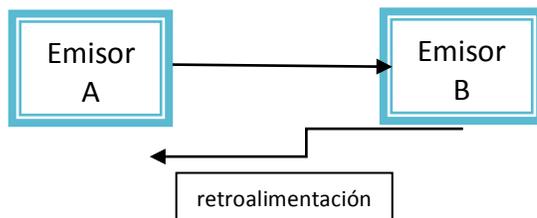
La estructura de un plan varía dependiendo del concepto de comunicación que se tiene, hace algunos años la comunicación funcionaba como emisión de información que llegaba a cierto público, o que sólo era entre dos interlocutores<sup>41</sup>.



Esquema 6 elaborado por la autora en base al libro, El plan en la comunicación organizacional, de Liabert Thierr

<sup>41</sup> Mascaray, José, Más allá de la Comunicación Interna, Ed. Gestión 2000, 2003, España.

Después de la Segunda Guerra Mundial, este esquema de comunicación fue mejorado gracias a algunos investigadores y teóricos como Von Neumann, Shannon y Wiener. En esta época se puso énfasis en los intercambios existentes entre emisor y receptor y en particular en la teoría de la retroalimentación o *feedback*<sup>42</sup>.



Esquema 7 elaborado por la autora en base al libro, El plan en la comunicación organizacional, de Liabert Thierry

La retroalimentación es el fenómeno por el cual B reacciona a la información de A, lo que puede inducir a A a modificar el contenido de la información enviada.

En la misma época, Harold Lasswell describió el campo de la comunicación mediante la formulación de las cinco preguntas siguientes:

¿Quién? ¿Qué dice? ¿Por qué canal? ¿Con qué efecto?

Esta forma de plantear las cosas se le llama “esquema de las cinco W”, es decir: *Who says, What Through, What channel to, Whom with, What effect?*

Estas preguntas son de acuerdo a la idea que se tenía en aquella época, de la comunicación. Que se consideraba como una mera transmisión de información. Todas estas preguntas comienzan a trazar las ideas de un plan de comunicación, pues obliga a integrar la acción de comunicación en un contexto más amplio.

Esta fórmula es enseñada en la carrera de Comunicación y Periodismo para la redacción de comunicados de prensa y es indispensable que las cinco preguntas antes planteadas se respondan en el primer párrafo. Sin embargo a esta fórmula le faltan tres preguntas más, para que sea una fórmula completa; ¿Dónde? ¿Cuándo? y ¿Por qué?

---

<sup>42</sup> *Ibidem*.

Con estas preguntas como base, comenzaremos a darle forma al Plan Estratégico de Comunicación Interna. Según Lasswell, hay una antigua fórmula de planificación que se resume en las siglas IACE.<sup>43</sup>

- Investigación, análisis y delimitación de los problemas.
- Acción por programar y presupuestar.
- Comunicación, lanzamiento del programa.
- Evaluación, monitoreo y modificación.

Es muy importante considerar cuatro parámetros para que la comunicación sea eficaz, clara y concisa.

-Los interlocutores de la comunicación: el emisor y el receptor.

-Los canales por los que se va a transmitir, es decir, el vector, el circuito de difusión.

-El mensaje: evaluar el contenido, el significante y su significado.

-El contexto en el cual se inscribe esta comunicación: el lugar, el momento y los objetivos.

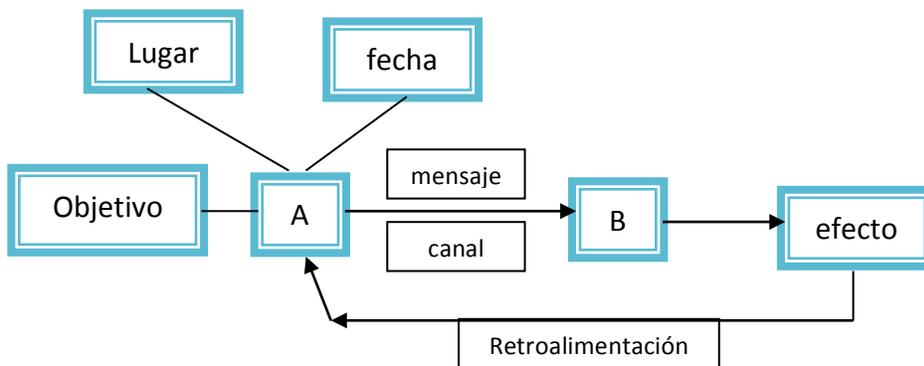
¿Quién?	¿Quién debe expresarse en la empresa?	El directivo El responsable de comunicación.
¿Qué dice?	¿Cuál debe ser el contenido del mensaje?	Técnico, racional.
¿A quién dice?	¿Quiénes son los destinatarios de esta comunicación?	Las autoridades locales, el público en general.
¿Cómo?	¿Por qué canal hay que comunicar?	Medio interno de la empresa

<sup>43</sup> Libeart, Thierry, El plan de comunicación organizacional, Ed. Limusa, México, pp 68 2014

¿Con qué efecto?	¿Cuáles son las consecuencias de esta comunicación?	Mantener informados a los colaboradores de Gea
¿Dónde?	¿Cuál es el lugar geográfico de esta comunicación?	La empresa
¿Cuándo?	¿En qué momento hay que comunicar?	Cuando se requiera comunicar algo a los colaboradores de la empresa
¿Con qué propósito?	¿Cuál es el objetivo de esta comunicación?	Que los empleados estén al tanto de lo que acontece en la empresa y les afecta directamente.

Esquema 8 elaborado por la autora en base al libro, El plan en la comunicación organizacional, de Liabert Thierry

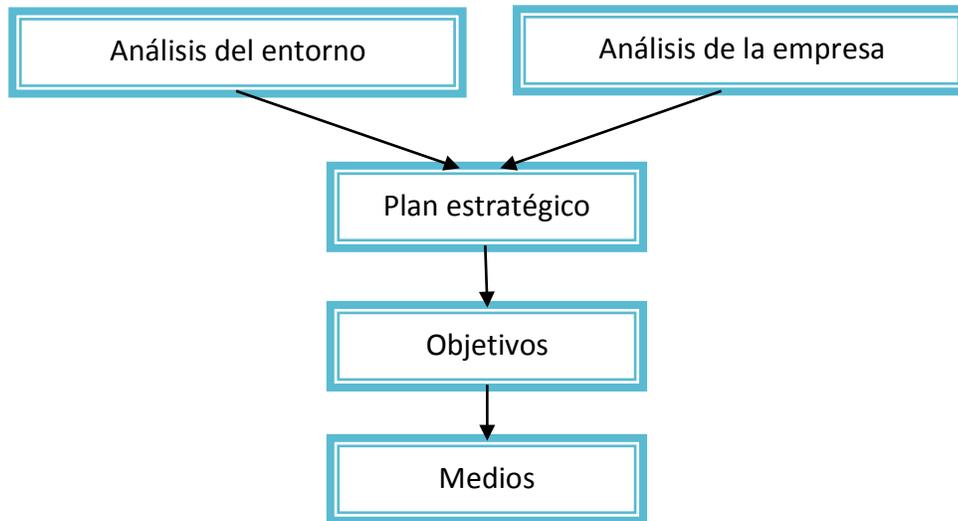
Las preguntas anteriores y sus respuestas nos llevan al siguiente esquema:



Esquema 9 elaborado por la autora en base al libro, El plan en la comunicación organizacional, de Liabert Thierry

El objetivo principal del plan de comunicación es trazar una línea de acción para situaciones que se pueden presentar en el futuro. Se consideran los medios que serán necesarios para lograr los objetivos del plan de comunicación, los cuales

serán en beneficio del cumplimiento del plan para la comunicación eficaz. El inicio de la planificación se realiza por medio de un análisis de la empresa en su contexto y entorno actuales.



Esquema 10 elaborado por la autora en base al libro, El plan en la comunicación organizacional, de Liabert Thierry

La etapa del análisis es fundamental para este proyecto porque va a determinar las estrategias y los medios por los cuales se va a comunicar a los colaboradores. Se tiene que hacer un listado de las debilidades y fortalezas internas de la empresa. La búsqueda de información es fundamental, ya que nos daremos cuenta de aquello que se necesita para el plan de comunicación y la vía para comunicar lo que ahí se planteó.

Por esta razón la encuesta de clima laboral que se realizó a los colaboradores, será una herramienta de mucha ayuda para comenzar con la estructura del Plan Estratégico de Comunicación Interna para los Colaboradores de Gea.

Sin embargo el hecho de que el personal participe o aporte su punto de vista en ciertos temas de la empresa, no garantiza la calidad del plan estratégico, en realidad esto puede significar una colección de varias ideas que van dirigidas a conveniencias en particular, que pueden estar dirigidas a mejorar el trabajo

cotidiano, que a lograr una adaptación de los colaboradores al ambiente de la empresa.

Es importante tener en cuenta que el plan estratégico implica mirar hacia la historia de la empresa, su identidad, la cultura, sus valores y los fines de la empresa. Este plan debe tener bien definida su dirección y por supuesto, tener un sentido final. La base del plan estratégico es buscar el sentido, ya que se vuelve un elemento clave en las acciones que se van a llevar a cabo dentro de la empresa.

## **V SUPERVISIÓN EN LA ESTRUCTURA DEL PLAN**

Este plan de comunicación nos permitirá incrementar el valor interno de una actividad que englobe al personal de la empresa. “Establecer objetivos, formular estrategias y planificar son aspectos esenciales de la comunicación para poder considerarlos en un nivel equivalente al de los demás componentes organizacionales”<sup>44</sup>

La planificación no es una actividad que le cueste mucho dinero a la empresa, ni requiere de mucho tiempo, claro, cuando la planificación se implementa de manera ágil y flexible. La comunicación bien planeada, proporciona el sentido, el cual incluye las campañas y las acciones que se van a generar dentro de la empresa.

---

<sup>44</sup> Fraser P. Seitel, *The practice of Public Relations*, Prentice Hall.

---

## ¿Por qué planificar la comunicación?

---

**Hay diez razones que sustentan esta decisión:**

- Proporciona el marco general para las acciones.**
- Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.**
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.**
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.**
- Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.**
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo.**
- Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.**
- Evita las revisiones puntuales.**
- Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo.**

Esquema 11 elaborado por la autora en base al libro, El plan en la comunicación organizacional, de Liabert

### **5.1 Evaluación y efectos del plan inicial.**

El plan de comunicación se va a estructurar en base a algunas de las necesidades detectadas en la encuesta de clima laboral, también se incluirán mejoras de lo que ya se tiene en el área de Comunicación Interna de la empresa, el plan debe contar con algunas sugerencias que el Director General aportó a este proyecto.

Es importante estar consientes que el plan debe contar con el apoyo y si responderá a la solicitud del Director de Gea, esto facilitará su elaboración y sobre todo su aceptación e implementación en la empresa.

Necesitamos definir los recursos con los que cuenta el área de Comunicación Interna para llevar a cabo este plan de comunicación, es decir, el presupuesto que le es asignado a esta área cada año, para adaptarlo a las necesidades del plan.

Tenemos que establecer quienes serán las personas responsables de llevar a cabo cada una de las actividades que se definan. Los encargados serán lo únicos que ayuden a cumplir con la entrega en tiempo y forma de cada actividad planteada, para así, cumplir con el objetivo que se establezca para cada una.

La mayoría de las actividades que se plantean a continuación, están dirigidas o enfocadas a cumplir con el objetivo de la comunicación interna de la empresa. Las otras actividades están enfocadas a implementar campañas para crear conciencia sobre algunos temas como seguridad e higiene dentro de las instalaciones, tanto en almacén como en oficinas.

En varias tablas, plantearemos a continuación cada una de las estrategias que se implementaran en todo el año, las cuales se agregaron al Plan Estratégico de Comunicación Interna que se presentó al Comité de Dirección de la empresa y fue aprobado e incluso se dieron sugerencias para que este plan se llevará a cabo de la mejor forma.

## 5.2 Propuestas para una mejora continua.

<p><b>Actividad</b></p> 	<p><b>Encuesta de Clima Laboral</b>, para la evaluación del ambiente laboral en la empresa.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna. Aprobado por Dirección General.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Evaluar, identificar y mejorar algunos temas referentes al clima laboral dentro de la empresa, como: Identificación y pertenencia con la empresa, trabajo de cada colaborador, identificación con la Filosofía institucional de la empresa, trabajo del jefe directo, ambiente de trabajo y áreas de servicio.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se utilizará la herramienta de la empresa para realizar encuestas, esta plataforma se llama Survey Monkey.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación de resultados</li> <li>-Análisis de resultados con la Gerente de Capital Humano</li> <li>-Enfatizar y buscar mejoras en las áreas con menor calificación.</li> </ul>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>18 de Noviembre del 2014</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p><b>Encuesta de Satisfacción de eventos</b>, para la evaluación de las actividades que realiza la empresa para la integración de los colaboradores.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano, Generalista de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Evaluar, identificar y mejorar algunos temas referentes a los eventos de integración que se llevan a cabo dentro de la empresa.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se utilizará la herramienta de la empresa para realizar encuestas, esta plataforma se llama Survey Monkey.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación de resultados</li> <li>-Análisis de resultados con la Gerente y Generalista de Capital Humano</li> <li>-Proponer mejoras de acuerdo a las respuestas de los colaboradores, en los eventos de cada año.</li> </ul>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Segunda semana de enero 2015</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p><b>Encuesta de Satisfacción de Comunicación Interna</b>, para evaluar cómo va la marcha del plan de comunicación.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Evaluar, identificar y mejorar algunos temas referentes a las actividades que se han realizado del Plan de Comunicación Interna.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se utilizará la herramienta de la empresa para realizar encuestas, esta plataforma se llama Survey Monkey.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación de resultados</li> <li>-Análisis de resultados con la Gerente de Capital Humano</li> <li>-Proponer mejoras o cambios de acuerdo a los resultados de la encuesta.</li> </ul>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Seis meses de haber iniciado el Plan de Comunicación Interna.</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p>Evaluación y reestructuración de la <b>Inducción Gea</b> que se le da a los nuevos ingresos.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano, Generalista de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Evaluar, identificar y mejorar algunos temas referentes a los eventos de integración que se llevan a cabo dentro de la empresa.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se utilizarán fotos del archivo histórico de Gea para la actualización de la inducción. La inducción se actualizara en Power Point.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>-Presentación final de la Inducción Gea, para que la Generalista de Capital Humano la utilice para la bienvenida de nuevos ingresos.</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Se iniciará la actualización en la segunda semana de enero, pero se actualizará cada que se requieran los cambios, éstos los solicitará la Gerente o Generalista de Capital Humano.</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p>Buscar y firmar <b>convenios de descuento</b>, cada mes o dos meses con distintas empresas.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Firmar convenios de descuentos con varias empresas que traigan beneficios a los colaboradores, como: tiendas de ropa, ópticas, laboratorios médicos, gimnasios, entretenimiento entre otras.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se realizarán llamadas a las empresas o se enviarán correos electrónicos para el trato de cada convenio.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>-Convenio firmado por ambas empresas.</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Cada mes a partir del inicio de implementación del plan de comunicación.</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p>Emitir <b>comunicados de logros o resultados</b> institucionales.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Director General, Gerente de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Que los colaboradores de Gea estén al tanto de todos los objetivos que se cumplieron, de los objetivos de ventas alcanzados en cada área, para que ellos se sientan parte de los resultados de la empresa.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Comunicados con gráficas y diseño de los resultados o logros obtenidos.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>Comunicados con gráficas y diseño de los resultados o logros obtenidos, los cuales serán enviados por medio de “Contacto Gea” a todos los colaboradores.</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Siempre que Dirección General solicite el Comunicado.</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p>Realizar un <b>Boletín informativo</b> cada Q.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna. Aprobado por Director General.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Recordar y tener en un boletín, lo más relevante de cada Q del año, como son eventos, convenios, conferencias, apertura de negocios o tiendas, etc.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se utilizará la plataforma para enviar comunicados institucionales “Mailchimp” Así como Photoshop para el retoque de las imágenes que se necesiten.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>Boletín final, elaborado en la plataforma de Mailchimp</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Al termino de cada Q, durante el año.</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p>Apoyar a <b>otras áreas</b> con los <b>comunicados</b>.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano, Analista de Comunicación Interna y Responsable del área que nos solicitó el comunicado.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Facilitar la emisión de comunicados importantes de otras áreas como Servicio al Cliente, Ventas Móviles, Calidad o Finanzas. Áreas que tienen relación con otras en la empresa y resulta de mucha importancia que conozcamos datos u objetivos que alcanzaron.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se utilizará la plataforma para enviar comunicados institucionales “Mailchimp” Así como Photoshop para el retoque de las imágenes que se necesiten.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>Contacto terminado y con el Vo.Bo de Gerencia de Capital Humano y del solicitante.</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Siempre que se solicite.</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p><b>Actualizar</b> archivos en <b>Intranet</b>.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Responsable de Calidad y Encargada de Comunicación Interna.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Mantener actualizada la Intranet de la empresa con los procesos, formatos y políticas de cada área, los cuales deben de ser consultados por los colaboradores para que los procesos se sigan como se debe.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se utilizará la plataforma de Wordpress, se diseñarán los comunicados que se enviarán por Mailchimp, para informar a los colaboradores de todas las actualizaciones que se realicen en Intranet, para que ellos puedan ingresar.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>Contacto terminado y con el Vo.Bo de Gerencia de Capital Humano y del solicitante.</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Siempre que se solicite.</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p><b>Informar</b> sobre la elaboración del <b>Código de Ética y Conducta</b></p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Director General, Gerente de Capital Humano, Encargado de Filosofía y Encargada de Comunicación Interna.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Que todos los colaboradores tengan en sus manos el Código de Ética y Conducta, comunicar las fechas de reunión de cada área con el encargado de Filosofía para la explicación del Código de Ética. Después hacer examen a todos los colaboradores para reafirmar el entendimiento que ellos tuvieron en la plática.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Impresiones del Código de Ética y Conducta para cada uno de los colaboradores. Se utilizará la plataforma para enviar comunicados “Mailchimp” Así como Photoshop para el retoque de las imágenes que se necesiten.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>Examen del Código de Ética y Conducta y comunicados institucionales acerca del mismo.</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Julio 2015</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p>Elaborar una <b>campaña</b> de los <b>Beneficios</b> que <b>Gea</b> ofrece a sus colaboradores.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna. Aprobado por Dirección General.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Recordar y tener en un boletín, lo más relevante de cada Q del año, como son eventos, convenios, conferencias, apertura de negocios o tiendas, etc.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se utilizará la plataforma para enviar comunicados institucionales “Mailchimp” Así como Photoshop para el retoque de las imágenes que se necesiten.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>Boletín final, elaborado en la plataforma de Mailchimp</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Dos veces al año, marzo y agosto.</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p>Elaborar una <b>campaña</b> de los <b>Valores</b> de <b>Gea</b>.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna. Aprobado por Dirección General.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Tener presentes los valores que rigen la empresa, conocer su definición y la importancia que tienen para los colaboradores al practicarlos en nuestro trabajo y en la vida diaria.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se diseñarán en Illustrator, para mandarlos a imprimir en formato de poster.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>Impresión de los Valores Gea, los cuales serán colocados en el pasillo principal de las oficinas y en el almacén de la empresa.</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Julio.</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p>Elaborar una <b>campaña</b> de <b>seguridad e higiene</b> en los baños.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Crear conciencia en que la seguridad y salud de los colaboradores es muy importante para Gea, es por eso que se realizarán campañas para evitar enfermedades o accidentes.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se utilizará Photoshop e Illustrator para la redacción y diseño de cada cartel que se coloque en los baños.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>Entregar carteles terminados y aprobados por Gerencia de Capital Humano.</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Junio y Octubre.</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p><b>Campaña de</b> cada una de las <b>marcas</b> que tiene <b>Gea</b>.</p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Dar a conocer a qué se dedican cada una de las marcas de Gea, independientemente de la marca para la que esté trabajando cada colaborador, todos debemos saber cuál es el giro de las marcas “hermanas”.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>Se utilizará Photoshop e Illustrator para la redacción y diseño de cada imagen.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>Imágenes finales de la campaña ¿A qué se dedican nuestras marcas?</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>Noviembre y diciembre.</p>

<p><b>Actividad</b></p> 	<p><b>Compra de pantallas planas de 32" en almacén y oficinas.</b></p>
<p><b>Responsables</b></p> 	<p>Gerente de Capital Humano y Analista de Comunicación Interna. Con aprobación de Dirección General.</p>
<p><b>Objetivo</b></p> 	<p>Colocar las pantallas en almacén y oficinas, en éstas se publicarán todos los comunicados de la empresa y algunos lugares que podemos visitar, ya sea culturales o de entretenimiento.</p>
<p><b>Materiales</b></p> 	<p>2 pantallas planas de 32" marca LG.</p>
<p><b>Documentos entregables</b></p> 	<p>Imágenes finales de cada tema que se publique en las pantallas.</p>
<p><b>Fecha de implementación</b></p> 	<p>A partir de la autorización para comprar pantallas.</p>

Para este Plan de Comunicación Interna, las campañas de valores, seguridad, higiene, marcas y compra de pantallas se tiene considerado un presupuesto de \$25,500 pesos, sin contar lo que ya está presupuestado por año para tarjetas de presentación de cada colaborador y sus respectivas credenciales.

Es importante aclarar que este Plan puede ser modificado en alguno de sus puntos dependiendo de la eficacia o los objetivos que se estén o no logrando, todo esto dependerá de las necesidades que se vayan presentando durante el desarrollo del Plan.

Cabe señalar que el monitoreo de dicho plan es responsabilidad de la persona encargada de Comunicación Interna, con apoyo y asesoría de la Gerente de Capital Humano, deben tener en cuenta si el plan está dando los resultados deseados al principio.

La revisión del cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico de Comunicación Interna se realizara al termino de cada Q, se evaluarán los objetivos alcanzados, el compromiso y seguimiento que se le ha dado al plan y por supuesto, verificar si la comunicación está siendo efectiva en los colaboradores por las estrategias planteadas anteriormente.

Se realizaran 4 evaluaciones al año, del cumplimiento de objetivos. Al inicio del siguiente año se implementaran cambios a plan dependiendo de los resultados que arrojen las primeras 4 calificaciones del plan, para implementar nuevas estrategias, esto a su vez nos ayudará a que la Comunicación Interna de Gea vaya mejorando conforme las demandas y cambios en la organización.

## CONCLUSIONES

Durante la elaboración de este proyecto se demostró que la comunicación dentro de las empresas es una pieza clave y que siempre ha existido, desde el origen de las compañías hasta nuestros tiempos, sólo que no se le había dado el lugar que se merece, hablando de manera profesional.

Durante el desarrollo del capítulo I, se realizó una investigación acerca del origen y la importancia que tiene la comunicación en las empresas, los modelos de comunicación que algunas empresas en el mundo o en México están utilizando, y cuáles son los modelos más recomendados para tener una comunicación organizacional efectiva.

Se enfatizó acerca de la importancia que tienen los comunicólogos en la Comunicación Organizacional de las empresas, en especial en el área de Comunicación Interna. Los egresados de la Licenciatura en Comunicación y Periodismo son las personas adecuadas para desarrollar este tipo de planes estratégicos de comunicación.

En el capítulo II se pudo observar que la Comunicación Interna ha evolucionado en el ámbito profesional, en una manera muy positiva, sin embargo muchas empresas que cuentan con esta área ya establecida, prefieren contratar otro tipo de perfil profesional, como Administradores de empresas, Mercadólogos o Diseñadores Gráficos. El punto es haber demostrado con este tipo de trabajos que las personas indicadas para trabajar en dicha área, son los comunicólogos.

La detección de la necesidad de contar con un Plan Estratégico de Comunicación Interna, es de mucha ayuda para proponer a los Directores trabajos como este que permitan que su comunicación interna sea eficaz, clara y lo más importante, que lo que ellos transmitan a sus colaboradores, sea de utilidad para generar sentido de pertenencia y orgullo para la empresa en la cual están trabajando.

En el capítulo III se mencionó el origen y la evolución que Gea ha tenido como empresa, una empresa que decidió prestar más atención en el flujo de comunicación interna con el que cuentan, el Director José Antonio Lebrija Ruiloba, dio su aprobación y visto bueno al inicio del plan estratégico.

En enero del 2015 las estrategias del plan fueron presentadas al Comité de Dirección, el cual lo conforman el Director General, Director de Finanzas, Director Comercial, Director de Operaciones, Gerente de Capital Humano, Gerente de Mercadotecnia, Gerente de TI y el Gerente de Desarrollo de Producto. Dicho plan recibió algunas modificaciones y aportaciones para incluir algunas cosas que ellos consideraban importantes en el área de Comunicación Interna de la empresa.

En el capítulo IV, se presentaron los resultados de la Encuesta de Clima Laboral que se le realizó a los colaboradores de Gea, de estos resultados se pudieron obtener varios puntos que no estaban bien dentro de la empresa, los cuales tenían que ver con la emisión de información dentro de la empresa, entre esos puntos se pudo observar que los trabajadores no se sentían identificados con la filosofía o valores de la empresa, porque no los conocían, tampoco se sentían satisfechos con la comunicación de resultados de cada temporada, lo que hacía que se sintieran excluidos de los triunfos o logros de Gea.

Con las sugerencias y puntos de vista de los integrantes de Comité de Dirección, se pudo concluir el Plan Estratégico. Este tipo de colaboración por parte de los altos mandos es algo que se pudo lograr gracias a que ellos también están consientes de que una comunicación con credibilidad y efectiva dentro de la empresa, es la llave para que todos los colaboradores estén realizando su trabajo en un ambiente transparente y claro, lo que a su vez, genera confianza y resultados positivos por parte del trabajador.

Ya existía la Comunicación Interna en Gea, pero los comunicados no eran institucionales, a veces salían de lo laboral para caer en comunicados personales. Para el puesto de Encargado de Comunicación Interna, contrataban perfiles dirigidos a Diseñadores, no a Comunicólogos, además el puesto era como becario de medio tiempo.

Gracias a que se desarrolló esta investigación el Director General decidió contratar a un comunicólogo para que este puesto fuera dirigido por alguien que es profesional en la comunicación. Por esta razón la empresa aprobó la creación del Plan Estratégico de Comunicación Interna, para que el flujo de información tomara un rumbo definido y con visión objetiva de quien ha estudiado la comunicación toda su carrera.

Durante el capítulo V, se presentó el plan final con las estrategias que se llevarían a cabo, los responsables, objetivo de cada estrategia y fechas de su aplicación. Para el desarrollo de este trabajo nos dieron todo el apoyo tanto moral como económico, presupuesté lo que consideré más costoso, dentro del plan, dicho presupuesto fue aceptado sin ningún problema por parte de Dirección.

Esta investigación demuestra que todas las empresas, desde la más grande hasta la más pequeña, tienen todas las posibilidades de crecimiento en su comunicación interna, en las cuales puede trabajar de la mano con profesionales expertos en el tema y así, encontrar estrategias y herramientas que puedan contribuir al funcionamiento efectivo de la comunicación dentro de la empresa y dirigida hacia los trabajadores.

Este proyecto es sólo el inicio que nos ayudará a redefinir el camino que debe seguir cualquier área de Comunicación Interna dentro de las empresas, lo que provocará en una mejor transmisión de información tanto de Altos mandos hacia mandos medios y bajos, como para Mandos bajos y medios para Directivos y Gerentes.

El cumplimiento de objetivos de lo ya planteado en el Plan, dependerá de una evaluación constante del plan y de que este sea modificado dependiendo de las necesidades que surjan dentro de la empresa. Es importante mantener el interés que comenzaron a darle a este ámbito interno de Gea, el interés será la clave para que el plan arroje los resultados positivos, de integración, de pertenencia y sobretodo de generar confianza por parte de los colaboradores hacía Gea.

## FUENTES DE CONSULTA

### Bibliografía

- Carlos Alemany, *La Comunicación Humana, una ventana abierta*, Ed. Serendipity, México, 2009, p. 22
- George Gusdorf, *La Palabra*, Ed. Galatea Nueva Visión, México, 1957, p. 65
- Jaime Grados, *Proceso de la Comunicación*, Ed. Trillas, México, 2002, p.18
- Carlos Fernández Collado, *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*, Ed. Mcgraw Hill de México, 2008, p. 34
- Henry Clay Smith, *Psicología de la conducta industrial*, McGraw Hill, México, 1977, págs. 152
- José Castro, et al., *Comunica. Lecturas de comunicación organizacional*, España, Gesbiblo, S.L, 2005, p.155
- Norbert Bilbeny, *Humanidades e Investigación Científica*, Ed. Universidad de Barcelona, España, 2010, p. 151
- Abraham Maslow, *Motivación y Personalidad*, Ed. Diaz De Santos, España 1991, p. 37
- Justo Villafañe, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Ed. Piramide, España, 2008, p76.
- Manuel Tessi *Comunicación Interna en la práctica*, México, Granica, 2012, p. 43
- Custodia Cabañas, *Marca interna y mandos intermedios, claves para la comunicación interna como estrategia empresarial*, España, 2006, p.p 12
- E-commerce Aplicación y Desarrollo*, Editorial Vértice, España, 2010, p.p 11
- Libeart, Thierry, *El plan de comunicación organizacional*, Ed. Limusa, México, pp 68 2014
- Mascaray, José, *Más allá de la Comunicación Interna*, Ed. Gestión 2000, 2003, España. P.33

### Cibergrafía

- Anónimo “La importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas Españolas” [http://www.portal.uc3m.es/articulos/Comunicacion\\_organizacional](http://www.portal.uc3m.es/articulos/Comunicacion_organizacional), consulta 5 de noviembre del 2014.

-Alejandro Formancuck “Comunicación Interna: ¿Cuáles son los verdaderos problemas que afectan a las empresas de América Latina” [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/Comunicacion-Interna](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/Comunicacion-Interna), consulta: 9 de noviembre de 2014.

-Laura Villanueva “La comunicación del ser humano” [www.revistamprende.com](http://www.revistamprende.com), consulta: 9 de noviembre de 2014

-Cristina Sánchez, “La negociación intrapersonal” <https://lanegociacion.wordpress.com/2011/04/22/>, consulta: 13 de diciembre del 2014

-José Miguel Arriagada, “Claves de la Gestión Comunicativa del Compromiso”, <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.mx/2014/11/>, consulta: 9 de febrero del 2015

-Gema Fernández, “Siete Incentivos para motivar a los empleados en el trabajo” <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar>, consulta: 11 de febrero del 2015.

-Ángel Gavín, “Líderes naturales, líderes informales” <http://www.gestiondeenfermeria.com/lideres-naturales>, consulta: 12 de febrero del 2015.

-Fernando Martínez, “El clima laboral en la organización”, <http://sigma.poligran.edu.com/>, consulta: 28 de diciembre de 2014

-Anónimo “Ikea lanza un programa de lealtad para todos sus empleados”, <http://www.compromisorse.com/rse/2013/12/20/>, consulta: 28 de diciembre del 2014

-PR Comunicación, “La consultora Inforpress, finalista en los European Business Awards” <http://www.prnoticias.com/index.php/comunicacion>, consulta: 26 de diciembre del 2014.

-Raúl Valadez, “El Comercio Electrónico en la actualidad”, <http://www.redempresariosvisa.com/Ecommerce/Article>, consulta: 5 de abril del 2015

-Renata Salas, “La Historia del E-commerce” <http://culturacolectiva.com/la-historia-del-e-commerce/>, consulta: 5 de abril del 2015

-Samuel Rodríguez, “La Evolución del E-commerce” <http://ecommerce-news.es/>, consulta: 7 de abril del 2015

-Compratolibro.com, <http://compratolibro.com/>, consulta: 8 de mayo de 2015

### **Fuentes Vivas**

-Entrevista realizada a Marcelo Fernández, Tesorero de Gea, entrevistado por Viviana Gil, el 14 de octubre de 2014.

-Entrevista realizada a Manuel Borbolla, ex Director del área Comercial de Gea, entrevistado por Viviana Gil Escutia el 2 de julio de 2014, en las instalaciones de la Universidad Anáhuac de México.

-Entrevista realizada a Benito González, Jefe de Personal en Gea, entrevistado por Viviana Gil el 17 de febrero de 2015, en las oficinas de Gea.

-Entrevista realizada a Rosario Aragón, Gerente de Uniformes en Gea, entrevistada por Viviana Gil el 19 de febrero del 2015, en las oficinas de Gea.

-Entrevista realizada a José Ramón Ortiz Vlasich, Gerente de Mercadotecnia en Gea, entrevistado por Viviana Gil el 2 de marzo de 2015, en las oficinas de Gea.

-Entrevista realizada a Verónica Maldonado, Gerente de Capital Humano en Gea, entrevistada por Viviana Gil el 26 de noviembre del 2014 en las oficinas de Gea.

# ANEXOS

## ANEXO 1 PLAN DE COMUNICACIÓN



### ¿QUÉ BUSCAMOS?

- Comunicar la información institucional que la empresa desea dar a conocer a sus empleados, de manera oportuna y formal.
- Obtener retroalimentación en donde los empleados puedan manifestar sus necesidades y opiniones mediante encuestas de clima laboral y de servicio.

The diagram illustrates the communication process. It starts with "Empresa" (Company) on the left, represented by a small person icon. This leads to "Estrategias de comunicación" (Communication strategies), represented by a large circle containing three person icons. From there, it goes to "Medios de comunicación" (Communication channels), represented by a small person icon with a speech bubble. Finally, it reaches "Potenciales clientes" (Potential clients), represented by a large circle containing three person icons. A small number "1" is visible in the bottom right corner of the slide.

## OBJETIVO

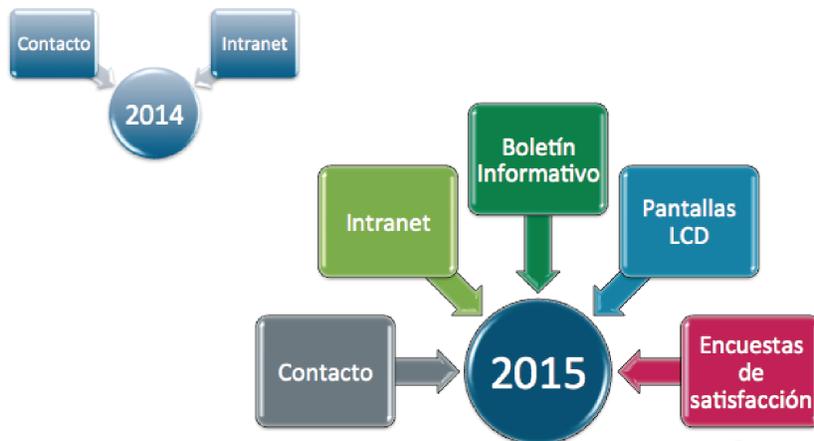


- Transmitir a los colaboradores Gea los mensajes institucionales que la alta dirección quiere comunicarles con la finalidad de mantenerlos informados para potencializar el desempeño de sus funciones.
- Queremos generar un sentido de identidad y de orgullo para empleados Gea independientemente de la marca que representen.



2

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN



3

## ¿QUÉ SE DEBE COMUNICAR?



Los comunicados emitidos deberán ser de interés para todos los colaboradores Gea.

La información que se pretenda difundir, debe ser autorizada por la gerencia de Capital Humano y/o Dirección General.

4

## ENFOQUE 2015 COMUNICACIÓN DESCENDENTE



- ✓ Programa de inducción actualizado
- ✓ Impulso al uso de Intranet
- ✓ Campaña de beneficios a colaboradores de Gea dos veces a año



5

## ENFOQUE 2015



- ✓ Difusión de campaña, a qué se dedican nuestras marcas.
- ✓ Convenios de descuentos con otras empresas.
- ✓ Comunicación de logros y resultados institucionales.



6

## ENFOQUE 2015



- ✓ Obras que ayuden a la caridad
- ✓ Eventos deportivos
- ✓ Campaña de salud y bienestar



7

## ENFOQUE 2015



✓ Solicitudes especiales de cada área.

👍 ¡Vamos a legionarnos!

👍 Impulso al e-commerce

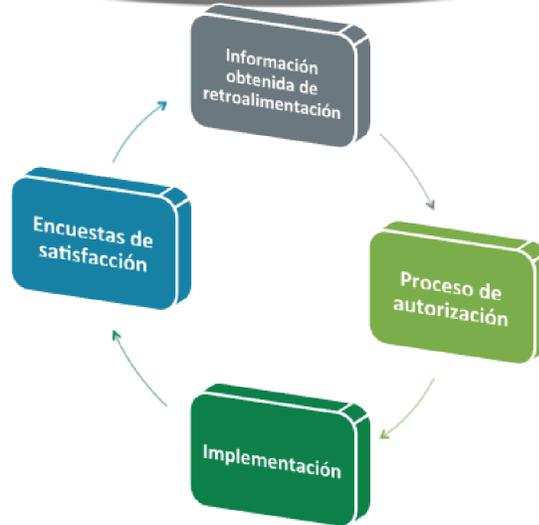
8

## ENFOQUE 2015 COMUNICACIÓN ASCENDENTE



9

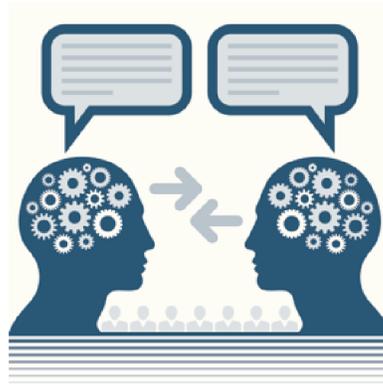
# ¿CÓMO VAMOS A IMPLEMENTAR LAS PROPUESTAS DE MEJORA?



10

COMUNICACIÓN INTERNA			
Enero	Febrero	Marzo	Abril
20 - Emitir primer encuesta de satisfacción de eventos	16 - Apoyo a taller de campaña de e-commerce	3 - Iniciar la transmisión de comunicados por medio de pantallas	6 - Lanzar primera encuesta de satisfacción de Comunicación Interna
12 - Actualizar la Intranet	20 - Resaltar cada uno de los beneficios intrínsecos que ofrece la empresa (primera emisión del año)	16 - Apoyo a segundo taller de campaña de e-commerce	20 - Recopilación de resultados
21 - Lanzamiento de Inducción a nuevos colaboradores	23 - Comprar e instalar pantallas	25 - Realizar y convocar para la primer trivía para impulsar el uso de Intranet	28 - Análisis de resultados
- Apoyo a campaña ¡Vamos a Legionarasi!	- Comunicar algún convenio de beneficios con otra empresa	30 - Elaboración y emisión del primer Boletín Informativo del año.	29 - Inicio de campaña A qué se dedican nuestras marcas, comenzando por El Arca y ABS
- Apoyo a campaña de e-commerce			- Comunicar algún convenio de beneficios con otra empresa
Mayo	Junio	Julio	Agosto
4 - Comunicar la segunda semana de campaña A qué se dedican nuestras marcas con Esetera y Green Tag	17 - Realizar y Convocar a la segunda trivía para impulsar el uso de Intranet	- Actualización de Intranet con los formatos de los procesos de cada área	- Actualizar formatos de fin de temporada de Intranet
11 - Comunicar la tercer semana de campaña A qué se dedican nuestras marcas con Alianzas y Compra tu libro	22 - Resaltar cada uno de los beneficios intrínsecos que ofrece la empresa (segunda emisión en el año)		- Comunicar algún convenio de beneficios con otra empresa
18 - Comunicar la cuarta semana de la campaña A qué se dedican nuestras marcas con Casa Prado	29 - Elaboración y emisión del segundo Boletín Informativo del año. Comunicar algún convenio de beneficios con otra empresa		
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
7 - Lanzar segunda encuesta de satisfacción de Comunicación Interna	14 - Tercer trivía para impulsar Intranet	9 - Encuesta de clima laboral de la empresa	7 - Emitir las fechas por medio de comunicados de los eventos de fin de año
21 - Recopilación de resultados de la encuesta de Comunicación Interna	- Comunicar algún convenio de beneficios con otra empresa		- Comunicar algún convenio de beneficios con otra empresa
28 - Análisis de resultados de la encuesta de Comunicación Interna			
- Comunicar resultados y logros Institucionales (Dirección General)			

## ¿QUÉ NECESITAMOS DE USTEDES?



- ✓ PROMOTORES DE LOS MEDIOS INTERNOS
- ✓ AYUDARNOS CON LA TRANSMISIÓN DE COMUNICADOS DE SU ÁREA.

12

# GRACIAS

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL 2014.  
DERECHOS RESERVADOS



## Encuesta de clima laboral

**Tu punto de vista es muy importante, con el podemos generar condiciones de trabajo adecuadas para todos.**

**Por favor, contesta las siguientes afirmaciones con atención y con la mayor sinceridad posible. Recuerda que la información que nos proporcionas es totalmente anónima.**

**Para cada afirmación, en una escala del 1 al 10, debes indicarnos si estás “totalmente de acuerdo” 10 o “totalmente en desacuerdo” 1.**

### **I.- RESPECTO A LA IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA**

\* 1. Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 2. Me siento involucrado en el éxito de la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 3. Me siento parte importante de la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 4. Tengo un equilibrio entre mi vida personal y profesional trabajando en la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 5. Me gusta trabajar en la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 6. Recomendaría a otros trabajar aquí.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 7. Deseo trabajar aquí por un largo tiempo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 8. ¿Qué te gustaría mejorar de la empresa?



## Encuesta de clima laboral

### II.- RESPECTO A MI TRABAJO

\* 9. Mi trabajo está claramente definido.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 10. Mi trabajo me proporciona satisfacción profesional.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 11. Mis objetivos y lo que se espera de mí, está claramente definido.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 12. La remuneración económica que recibo es la adecuada.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 13. Me atrae más el trabajo de los compañeros que me rodean.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 14. La empresa reconoce y premia los esfuerzos que realizo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 15. Conozco los beneficios adicionales a mi sueldo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 16. Considero que tengo posibilidades de crecimiento y desarrollo en la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 17. Considero que tengo oportunidades de capacitación o de aprender nuevas cosas en la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 18. Dispongo de las herramientas necesarias para desarrollar mi trabajo adecuadamente.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10



### Encuesta de clima laboral

#### III.- RESPECTO A LA IDENTIFICACIÓN CON LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA

\* 19. Conozco la misión de la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 20. Conozco los valores de la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 21. Conozco los beneficios de los servicios espirituales que me da la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 22. Entiendo cuál es el comportamiento que la empresa espera de mí.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 23. Considero importante tener una contribución con la sociedad, en el trabajo que realizo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10



## Encuesta de clima laboral

### IV.- RESPECTO DE MI JEFE

\* 24. Considero que mi jefe se preocupa por mí como persona.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 25. Mi jefe fomenta la formación de los miembros de su equipo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 26. Mi jefe se preocupa por apoyarme en el buen desempeño de mi trabajo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 27. Mi jefe suele explicarme los motivos de las decisiones e instrucciones que me da.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 28. Mi jefe conoce y me explica los objetivos y resultados de la organización.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 29. Mi jefe suele estar disponible cuando lo necesito.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 30. Cuando las personas cambian de funciones o área, mi jefe facilita la adaptación y el aprendizaje.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 31. Mi jefe me comunica claramente lo que necesita de mi trabajo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 32. Mi jefe se conduce de una manera honesta y congruente con la cultura de la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 33. Mi jefe es un líder que forma, porque me motiva y exige lo mejor de mí, dándome una retroalimentación honesta, específica y oportuna.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 34. Mi jefe me comunica los objetivos estratégicos de la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 35. Mi jefe procura la cooperación y el trabajo en equipo como un medio de facilitar el cambio.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 36. Mi jefe emite juicios o críticas sin fundamento de manera constante.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 37. Cuando es necesario, mi jefe me apoya para ausentarme y atender asuntos personales durante el horario de trabajo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10



**Encuesta de clima laboral**

**V.- RESPECTO DEL AMBIENTE DE TRABAJO**

\* 38. Puedo expresarme libre y espontáneamente, sin temor a represalias.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 39. Me siento integrado a mi equipo de trabajo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 40. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 41. Aquí las personas se preocupan por los demás.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 42. Cuando hay nuevos ingresos me preocupa que se sientan bienvenidos en la empresa.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 43. En la empresa hay un ambiente de respeto a todos los niveles de la organización.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 44. Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 45. Obtengo apoyo de otras áreas cuando lo necesito.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 46. Me siento orgulloso de trabajar en Gea.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 47. ¿Qué es lo que más me gusta del ambiente de trabajo?

\* 48. ¿Qué es lo que debería cambiar para mejorar el ambiente de trabajo?



## Encuesta de clima laboral

### VI.- RESPECTO DE LAS ÁREAS DE SERVICIO

\* 49. Considero que las instalaciones de la empresa son adecuadas y agradables.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 50. Generalmente encuentro los baños limpios.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 51. Generalmente encuentro las áreas comunes limpias.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 52. Cuento con el equipo de cómputo adecuado para realizar mi trabajo.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 53. Considero que las instalaciones del comedor son agradables y limpias.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 54. Me gusta la comida que ofrece el proveedor actual del comedor.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 55. Es importante para mí tener el beneficio de un lugar de estacionamiento.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 56. Consideras que las condiciones de seguridad son las adecuadas.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

\* 57. En tu opinión, ¿Cómo podríamos mejorar las condiciones de seguridad?



## Encuesta de clima laboral

### VII.- GENERAL

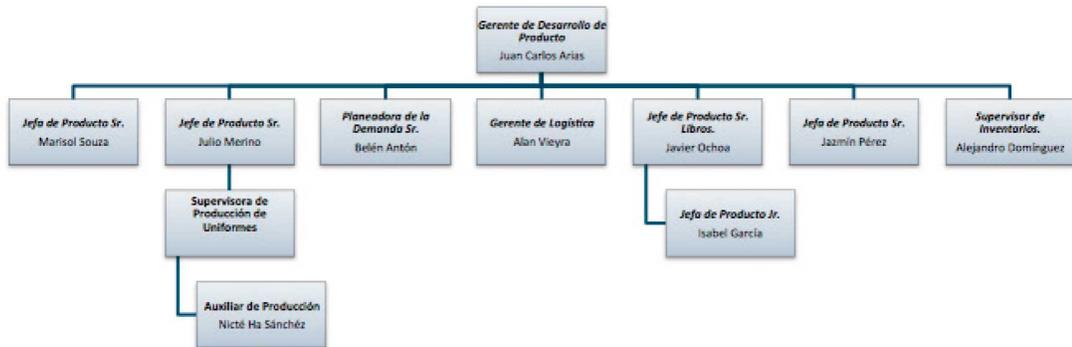
\* 58. En general, ¿Cómo calificas la experiencia de trabajar en Gea?

\* 59. Comentarios adicionales.

# ANEXO 3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

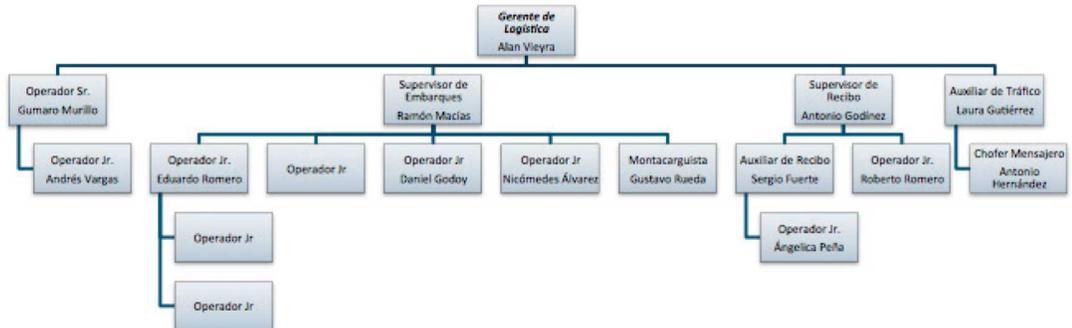


# DESARROLLO DE PRODUCTO



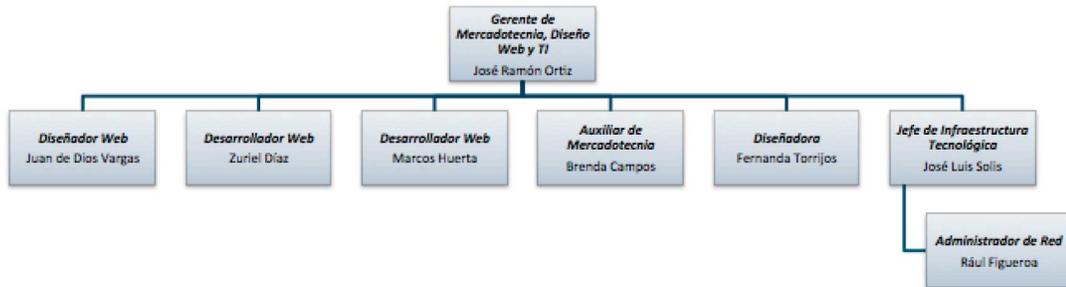
3

# LOGÍSTICA



4

# MERCADOTECNIA, DISEÑO WEB Y TI



5

# COMERCIAL



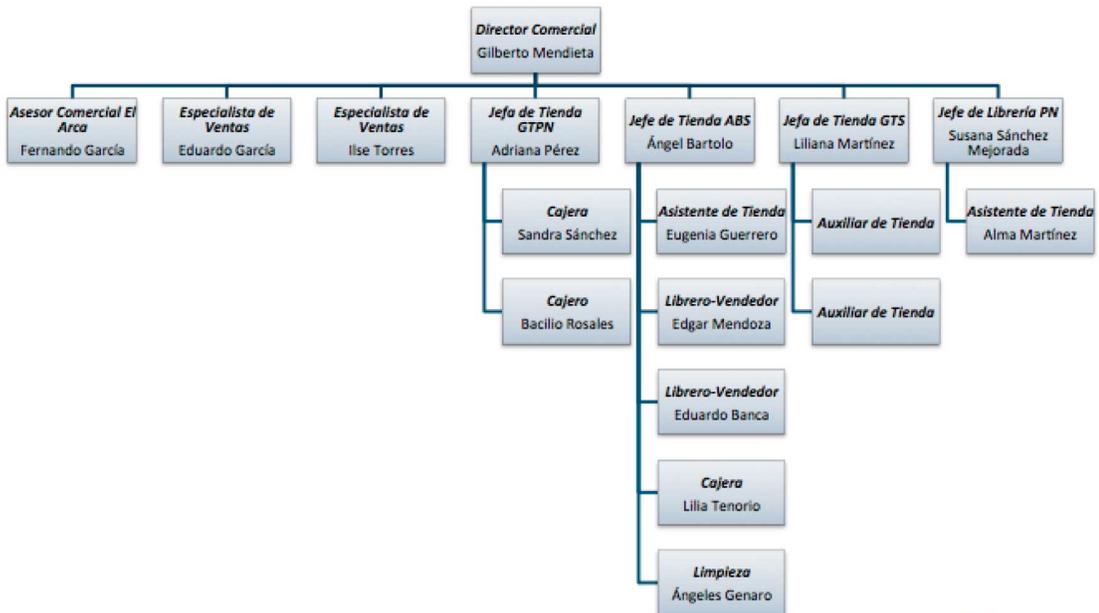
6

# VENTA DIRECTA Y ALIANZAS



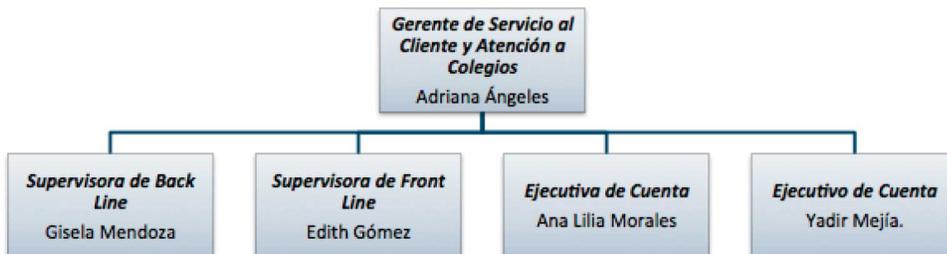
7

# COMERCIAL Y TIENDAS



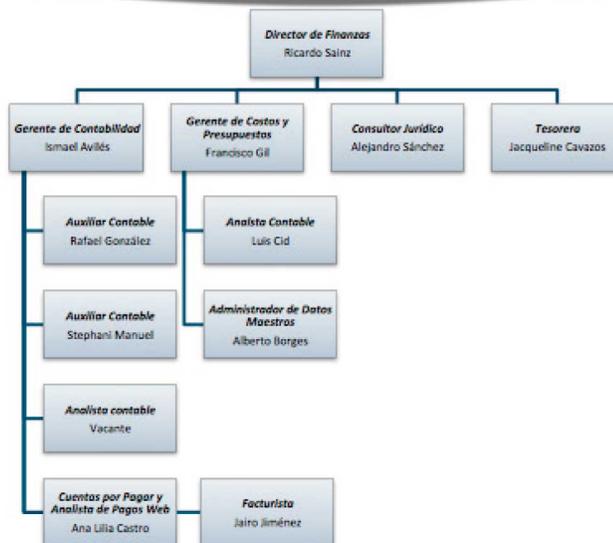
8

# SERVICIO AL CLIENTE Y ATENCIÓN A COLEGIOS



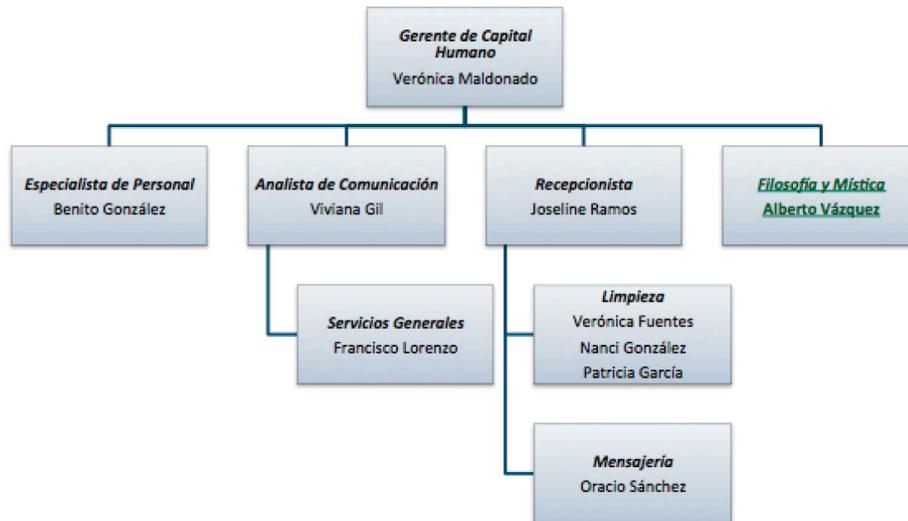
9

# FINANZAS



10

# CAPITAL HUMANO



11

# EDITORIAL EL ARCA



12

## ANEXO 4 PROPUESTA DE CAMPAÑA DE VALORES



Los valores Gea  
guían nuestro comportamiento.

## PROPUESTA DE CAMPAÑA DE VALORES

Pasión

Actuamos con ímpetu  
en todo lo que hacemos, con  
esfuerzo y alegría siempre.

Valores



## PROPUESTA DE CAMPAÑA DE VALORES

Respeto

Respetamos las condiciones individuales, construimos un ambiente donde el compromiso y la responsabilidad de cada persona es lo más importante.



Valores

## PROPUESTA DE CAMPAÑA DE VALORES

Honestidad

Actuamos de forma honesta  
con apego a la verdad.  
Y vamos más allá de las intenciones  
personales siendo ejemplo  
de nuestras acciones.

Valores



## PROPUESTA DE CAMPAÑA DE VALORES

Solidaridad

Ayudamos a los demás, sin esperar nada a cambio, somos desinteresados y creemos en la justicia y la igualdad.



Valores

# PROPUESTA DE CAMPAÑA DE VALORES

Responsabilidad

Asumimos las consecuencias  
de nuestras decisiones  
y nuestros actos, y respondemos de  
los mismos ante quien corresponda  
en cada momento.

Valores

