



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR ALINEAR LOS
OBJETIVOS DEL NEGOCIO CON LA COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASO DE LA
INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e
Institucional DirCom

Profesor Guía
Andrés Hernández

Autora
Lillian Zapata Casanave

Año
2013

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la maestrante Lillian Zapata Casanave, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



.....
Andrés Hernández Altamirano

1712920576

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mí autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.



Lillian Zapata Casanave

DNI: 07861079

Pasaporte: 3099453

AGRADECIMIENTO

A Joan Costa por su aporte a mi formación; a mis profesores que sumaron por su calidad profesional; a Noemí Gálvez por su constante apoyo y siempre positiva posición frente a cada situación que le presentamos.

DEDICATORIA

A mi esposo por su permanente respaldo y apoyo en el desarrollo de mi vida profesional; y a mis hijos por su comprensión en todo momento.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue lograr el diagnóstico de la comunicación interna de la empresa inmobiliaria y constructora Progres S.A. para posteriormente elaborar el plan de comunicación con el fin de optimizar la comunicación al interior de la organización alineada a los objetivos del negocio.

La aplicación de métodos de estudio: entrevistas en profundidad, focus group, análisis documental y reuniones de observación, permitieron llegar a resultados que ratifican la justificación de esta tesis sustentada en las debilidades que presenta en su comunicación hacia el interior la empresa Progres S.A., situación que le afecta en el actuar y en la optimización de sus procesos.

Las cuatro principales áreas de negocio: desarrollo inmobiliario, proyectos, construcción, venta y marketing no están trabajando en forma integral ni integrada, perdiendo la oportunidad de compartir información relevante a través del uso eficiente de los canales de comunicación con los que cuentan y aplicar políticas de comunicación, aún no definidas por la empresa.

En ese escenario, y después de llegar a conclusiones como la necesidad de normar la comunicación en la empresa que guie a los colaboradores en sus formas de comunicarse para ser consistentes y estar alineados con la visión de la empresa, se plantea un conjunto de recomendaciones que incluyen, como punto de partida, crear políticas de comunicación e información para definir el papel que cumple el director general en el proceso de comunicación interna, explicar la importancia de la red de embajadores de la marca, pieza clave para socializar la información y promover el uso adecuado de los canales de comunicación, así como la importancia de homogenizar mensajes, entre otros puntos que hacen evidente que la gestión de la comunicación estratégica implica la impresión de un pensamiento sistémico y un trabajo en red.

Logrado el diagnóstico de la gestión de la comunicación interna de la empresa, se propone un plan de comunicación interna teniendo en cuenta el modelo DirCom, con el fin de optimizar la comunicación presente en los diversos procesos del negocio y alcanzar una consonancia entre la imagen deseada, percibida y proyectada.

ABSTRACT

The aim of this work was to achieve the diagnosis of internal communication of real estate and construction company Progresa S.A. later to develop the communication plan in order to optimize communication within the organization aligned to business objectives.

The application of methods of study: depth interviews, focus groups, document analysis and observation meetings, allowed reach results that confirm the justification of this thesis sustained in the weaknesses internal communication of the company Progresa S.A., situation that affects their acting and the optimization of its processes.

The four main business areas: real estate development, projects, construction, sales and marketing are not working in an integral nor integrated way, losing the opportunity to share relevant information through the efficient use of communication channels they have and implement policies communication, not yet defined by the company.

In that scenario, and after reaching conclusions like the need to regulate communication in the company for the purpose to guide employees in their ways of communicating in order to become consistent and aligned with the vision of the company, raised a set recommendations that include, as a starting point, create policies communication and information for define the role of the CEO in the internal communication process, explain the importance network brand ambassadors, key piece to socialize information and promote proper use of communication channels, and the importance of homogenized messages, among other points that make clear that the management of strategic communication involves printing systemic thinking and networking.

Achieved the diagnosis of internal communication management of the company, proposes an internal communication plan considering DirCom model,

in order to optimize this communication in various business processes and reach consonance between the desired image, perceived and projected.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I	3
IMPORTANCIA, IMPLICANCIA Y TRASCENDENCIA DE LA COMUNICACIÓN HACIA EL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES	3
1.1 El primer paso: investigar dentro	3
1.2 Cultura y Comunicación: dos palabras estrechamente unidas	4
1.3 Cultura corporativa, factor determinante de la comunicación interna	5
1.4 La gestión del cambio cultural.....	6
1.5 Otros hallazgos.....	7
1.5.1 Los dircom, líderes más necesarios que nunca en la gestión del cambio	7
1.5.2 De la comunicación interna clásica a la comunicación interna estratégica	9
1.5.3 Los líderes y su reconocimiento, comunicación interna y el efecto en la organización	11
1.5.4 Hablan las cifras sobre la importancia de la comunicación interna.....	12
1.5.5 Organizaciones argentinas revelan contar con un área de comunicación interna	14
2. CAPÍTULO II	15
EL CASO DE LA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.	15

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	15
2.1 El actuar de la empresa	15
2.2 Planteamiento del Problema	16
2.3 Justificación	16
3. CAPITULO III.....	19
OBJETIVOS	19
3.1 Objetivo general	19
3.2 Objetivos específicos	19
4. CAPITULO IV	20
METODOLOGÍA APLICADA AL CASO.....	20
4.1 Tipo	20
4.2 Método	20
4.3 Universo y muestra.....	20
4.4 Técnicas de investigación	20
4.4.1 Entrevistas en profundidad	20
4.4.2. Focus group.....	21
4.4.3 Análisis documental	21
4.4.4 Reuniones de observación.....	22
5. CAPITULO V	23
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
DE CAMPO.....	23
5.1 Líderes	23

5.1.1 El perfil del líder	23
5.1.2 Líderes identificados por los colaboradores	24
5.2 Mensajes.....	29
5.2.1 Principales mensajes identificados	30
5.2.2 Mensajes que transmite la empresa	30
5.2.3 Mensajes que transmiten los colaboradores	32
5.2.4 Incoherencias entre lo que dice la empresa y lo que perciben los colaboradores	35
5.2.5 Necesidades de información de los colaboradores	36
5.3 Canales y herramientas de comunicación interna	37
5.3.1 Canales y herramientas efectivas	37
5.3.2 Canales y herramientas no efectivas	43
6. CAPITULO VI	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
6.1 CONCLUSIONES.....	46
6.2 RECOMENDACIONES	50
7. CAPÍTULO VII	53
PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN	
INTERNA	53
7.1 Objetivos estratégicos del negocio	53
7.2 Diseño del Plan de Comunicación Interna	53
7.2.1 Objetivos.....	53
7.2.2 Públicos objetivo.....	53
7.2.3 Estrategias.....	53
7.2.4 Acciones.....	54
7.2.5 Indicadores	55

7.2.6 Cronograma.....	56
7.2.7 Presupuesto.....	57

BIBLIOGRAFÍA.....	58
--------------------------	-----------

ANEXOS.....	60
--------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

PROGRESA S.A. es una empresa Inmobiliaria y Constructora con más de 25 años de experiencia en el mercado que desde el 2004 ha dirigido su actuación en el sector socioeconómico “C”, considerado público objetivo progresista y moderno, con incremento en sus ingresos económicos en los últimos nueve años.

El boom inmobiliario que vive el Perú le ha permitido a la organización crecer y participar de múltiples proyectos a nivel de Lima. El incremento de sus operaciones ha hecho que genere 130 puestos de trabajo, según registró el estudio desarrollado para este trabajo de tesis.

La ejecución de sus proyectos en los diversos distritos de la capital hizo que la empresa reformule, en varios momentos de su vida institucional, su estructura organizativa y plantee la creación de nuevas áreas con el fin de dar atención a la demanda de sus operaciones.

Ante el crecimiento que vienen experimentando y la necesidad de alinear objetivos del negocio con objetivos comunicativos que les permitan optimizar sus procesos y lograr colaboradores comprometidos con la gestión de la empresa, se realizó un trabajo de investigación dirigido al público interno con el propósito de lograr la radiografía de la entidad que grafique su cultura empresarial, su valor (es), sus emprendimientos, los canales y herramientas de comunicación más utilizados y efectivos como aquellos de menor utilidad, sus potenciales líderes que pudieran ser miembros de la futura red denominada embajadores de la marca, así como aspectos relacionados a los mensajes y al conocimiento de la historia pasada y presente de la compañía, entre otros puntos de interés.

En ese sentido, como señala Joan Costa en su libro *El DirCom Hoy, Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*, “El primer paso:

investigar dentro”, se desarrolló la investigación, mediante la aplicación de cuatro métodos de estudio: entrevistas en profundidad, grupos focales, análisis documental y observaciones no participantes, que logra identificar a los líderes en la organización, los mensajes que fluyen al interior de la entidad, los canales y herramientas con los que cuenta la empresa.

Los resultados obtenidos ratifican las debilidades de comunicación interna que afectan los diversos procesos del negocio de la empresa PROGRESA S.A., por lo que se plantea, más allá del diagnóstico, un plan de comunicación interna y tres esquemas que grafican la presencia de la comunicación, el enfoque sistémico y el trabajo en red que pone en relevancia el valor estratégico de la comunicación.

1. CAPÍTULO I

IMPORTANCIA, IMPLICANCIA Y TRASCENDENCIA DE LA COMUNICACIÓN HACIA EL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 El primer paso: investigar dentro

“El primer paso: investigar dentro” (Costa, 2009, Cap7, p.138). El autor, partiendo de su planteamiento teórico y corroborado en la práctica, relata cómo se ha ido logrando el cambio de mentalidad en las organizaciones a partir de un enfoque de régimen de monopolio, cuya responsabilidad recaía sobre la plana directiva, al desarrollo de una cultura corporativa que implicaría mirar el todo y no una parte de la organización, trabajar en equipo, conocer la historia, formas y costumbres de actuar para una vez ubicados en el escenario real, orientar la nueva cultura alineada a los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección. Joan Costa ha realizado diversos estudios de comunicación interna dirigiendo sus primeras acciones al levantamiento de información en coordinación con el área de Recursos Humanos y si fuese el caso con la dirección o jefatura de comunicación de la entidad. Según su experiencia Costa identificó a través de la investigación realizada los problemas que demandaban atención prioritaria, es así que dividiendo sus hallazgos en ámbitos de actuación determinó que la información difundida era insuficiente, no existía ni un mínimo plan de comunicación, la información se trabaja sobre todo en los niveles altos, no se identificaban actas de reuniones que de alguna manera podrían, mediante un análisis documental, registrar las acciones emprendidas o por emprender. Sin embargo el diagnóstico le ayudó a evidenciar, que si bien es cierto no se desarrollaba dentro de la empresa investigada una comunicación fluida y alineada a los objetivos corporativos, si funcionaba una intercomunicación técnica espontánea pero que finalmente terminaba en ser deficiente si queremos hablar de efectividad. Asimismo se evidenció un mosaico de culturas que se hacía evidente en la forma de actuar de los colaboradores. Ubicados en el escenario real y habiendo realizado como paso

previo el diagnóstico interno, el autor cuenta cómo procede a una ruptura simbólica al proponer que para lograr un giro de 360° debería involucrarse en el actuar a mandos altos e intermedios quienes liderarían el cambio.

1.2 Cultura y Comunicación: dos palabras estrechamente unidas

Cultura y Comunicación son, en el ámbito de lo corporativo, dos términos estrechamente unidos. Una de las principales tareas de los directivos hoy en día es propiciar cambios en la cultura empresarial con el objetivo de ir reorientando la cultura a las necesidades presentes (...) Por su parte, la comunicación es uno de los elementos que hacen posible la unidad, la participación y la lucha por el proyecto empresarial. Invertir en comunicación interna supone una inversión en capital humano y todo plan de comunicación interna viene asociado a un cambio en la cultura empresarial que son compartidos por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación de la empresa frente a los cambios y el entorno. (Del Pozo, 2004, Cap. 5, p. 259).

Asimismo, Del Pozo deja en claro que la revolución de la comunicación interna sigue siendo la de hace unos años: la implicación del primer nivel en el proceso de comunicación. Además enfatiza que las políticas de comunicación interna han sido y están siendo en los últimos años una de las grandes preocupaciones de los directivos españoles aseverando que la comunicación interna ha pasado de ser una utopía para convertirse en una realidad. La comunicación interna implica autoridad y confianza así como dirigir, integrar, representar, escuchar y crear equipo. En esa línea si revisamos la información referida a la importancia que le dan las organizaciones españolas a la gestión adecuada de la comunicación al interior de sus entidades, nos encontramos con una realidad que evidencia la gran demanda que tendrán los profesionales en comunicación interna que ofrecen sus servicios desde agencias y oficinas consultoras especializadas en estos servicios. En este sentido las cifras avalan esta demanda si nos referimos al caso español, "La cuarta parte de las empresas españolas recibe apoyo externo en la gestión de la comunicación

interna. La mayoría de estas empresas (el 78%) acuden a una asesoría de comunicación para que les ayude en la planificación y en la estrategia de comunicación interna. Un porcentaje más o menos relevante (un 37.5%) acuden igualmente a consultoras de relaciones públicas para que les apoye en dichas tareas (Losada, 2010, p.16).

1.3 Cultura corporativa, factor determinante de la comunicación interna

Edgar Schein es uno de los autores más minuciosos y exhaustivos que ha estudiado el concepto de la cultura en las organizaciones, la misma que define claramente como el conjunto de normas, creencias, formas de actuar, filosofía, clima y espíritu de empresa junto con el modo de estructurar los recursos materiales y humanos con los que cuenta una entidad. La cultura corporativa es un factor determinante para que exista la comunicación interna. (Losada, p. 260).

El presente es el momento para las labores de comunicación y en particular de la comunicación interna que ha crecido vertiginosamente en los últimos años como evidencia de su utilidad real. Hoy las diversas organizaciones han decidido mirar a sus empleados como piezas fundamentales y no intercambiables para lograr el éxito de la organización (Losada, 2010, p.8). El autor enfatiza también que la cultura corporativa y la comunicación interna son dos áreas directamente conectadas y son clave para la motivación de los colaboradores, quienes mejoran su percepción de la empresa y su vivencia en ella. Además afirma que la comunicación organizacional se ha convertido en uno de los pilares de la comunicación estratégica y se requiere que su tratamiento y gestión alcance un nivel profesional cuyos resultados incidirán directamente en la mejora de la realidad de la empresa. “De hecho la integración de la comunicación interna en la estrategia de las compañías es fundamental para sobrevivir en un entorno competitivo como el actual. En ese contexto, la comunicación no solo sirve para optimizar la gestión de los procesos, la satisfacción de los empleados y el mejor funcionamiento de los equipos, sino que logra que las personas, los trabajadores –verdadero eje de la

compañía- se conviertan en auténticos embajadores de la marca a la que representan, tanto cuando prestan un servicio en nombre de la compañía como cuando contribuyen a la proyección social de la imagen positiva de la empresa fuera del entorno laboral” (Losada, 2010, p.12).

Asimismo cabe señalar que es preciso tener en cuenta que el rendimiento de un colaborador está vinculado al clima laboral que experimente en su organización, a los estímulos que reciba, a la escucha que se traduzca posteriormente en una acción tangible que lo haga sentir protagonista de una aportación que a su vez sea el motor de futuras intervenciones. El desarrollo de la cultura y sus valores impulsada por una adecuada comunicación interna está cargada de un alto componente emocional que pone en evidencia al ser humano en su ser y hacer para poner en escena el lograr.

Un estudio realizado por Zerfass, Moreno, Tench, Vercic y Verhoeven (2009), señala que en apenas tres años la comunicación interna será una prioridad de los profesionales hasta convertirse en la función más importante (Losada, 2010, p.14).

1.4 La gestión del cambio cultural

Todo cambio empieza por una apertura de mentalidad, ello ocurre en principio en el ámbito de las personas y sus interrelaciones y es hoy una realidad en aquellas empresas que han decidido optar por ese camino. El punto de partida se centra según Justo Villafañe que cita a Andrew Mayo (2002, p.173) en dos etapas sucesivas: la de sensibilización y la de ejecución y en conjunto debe cumplir tres requisitos básicos:

1. La fuerte determinación y una visión clara del cambio por parte de la alta dirección.
2. Un incremento constante de las ayudas a los procesos y sistemas del cambio.
3. Un gran esfuerzo de formación y comunicación.

Para Villafañe no se puede dar paso a la sensibilización sino se tiene por lo menos el primer paso garantizado, ya que es la dirección la que marca el punto de inicio y debe estar absolutamente convencida de su necesidad y del significado de esta. Para Deal y Kennedy partir de estrechas relaciones personales es la mejor manera de inducir al cambio, a la que Villafañe le ha llamado “Reconocer que el consenso del grupo constituye la mejor influencia para aceptar el cambio” (2002, p.174).

Por su parte José Carlos Losada (2010, p.50) deja claramente establecido la gran importancia de la plana directiva como motor del cambio “es fundamental en la comunicación, ya que el primer nivel de la organización es la fuente indispensable de las políticas que se apliquen. El presidente y los miembros del Comité Ejecutivo de la organización constituyen las fuentes más fidedignas para el personal. Por ello los diálogos directos entre la Dirección y los empleados, las entrevistas que se le haga al presidente en las revistas internas o en los videos que se incluyan en la intranet, así como las declaraciones del máximo ejecutivo al periódico sobre la “nueva empresa” resultan de vital importancia en la gestión del cambio”.

1.5 Otros hallazgos

1.5.1 Los dircom, líderes más necesarios que nunca en la gestión del cambio

Las nuevas demandas del mercado, la revolución de la sociedad de la información han hecho que las empresas estructuren nuevos modelos de negocio, gestión y liderazgo que impliquen innovación y reinención. Hacia esta nueva realidad es a la que el DirCom se enfrenta y deberá asumir la responsabilidad de apoyar a los líderes en la gestión del cambio siendo un asesor (Borrás Cases, Anurio Dircom 2012, p. 52). La autora de este enfoque señala 5 tipos de cambio a los que ella clasifica de la siguiente manera:

1. Cambio visionario.
2. Cambio a raíz de una crisis.
3. Cambio energético (centrado en la gestión de las personas).

4. Cambio procedimental (por ejemplo la incorporación de nuevas tecnologías).
5. Cambio organizacional (algún tipo de alianza).

En este escenario se hace imprescindible la presencia de los líderes, gestores del cambio, denominados también agentes de cambio que tienen que ser capaces de entender estos procesos como una oportunidad, capaces de transmitir entusiasmo, seguridad, motivación y cohesión para impulsar desde una misma mirada acciones conjuntas muy bien transmitidas y gestionadas. Borrás Cases hace incapie en el rol fundamental que le toca jugar a los líderes como eficaces y eficientes portavoces del cambio. “Liderar un cambio, liderar la innovación, requiere ser capaces de comprender el momento en el que estamos y anticiparse, planificar, gestionar y evaluar para finalmente poder volver a empezar. Todo ello parecen aptitudes propias de los líderes pero hacerlo de la misma forma que se venía haciendo hasta ahora ya no es suficiente. La transformación de valores comentada hace que algunas actitudes sean imprescindibles. Los líderes de esta nueva etapa deben saber transmitir, entusiasmar, convencer y contagiar a sus colaboradores y, si no lo hacen, todo su esfuerzo por innovar, cambiar, caerá en un cajón sin fondo en el que la frustración y el desasosiego serán las menores consecuencias de un proceso cargado de energía mal gestionada”.

Ante esta realidad los Dircom, facilitadores estratégicos de las organizaciones, registran una mayor demanda según el estudio de la European Communication Monitor (2011), que reporta la importancia y mayor presencia de este directivo con visión global y estratégica en las entidades. “Siete de cada diez profesionales de la comunicación en Europa se consideran facilitadores estratégicos de las organizaciones y destacan su contribución a los objetivos de negocio mediante la gestión de la comunicación mucho más que meros soportes operativos en materia de comunicación”.

Su mayor protagonismo en las organizaciones hace que deba asumir la responsabilidad de apoyar a los líderes, ser un asesor clave en la innovación

continúa y jugar un rol que le permita mantener el compromiso de los colaboradores, como primer público de la organización, y hacia los demás grupos de interés y entorno con quien se relacione la entidad, quienes testimoniarán mediante la experiencia ese actuar que se quiere imprimir.

En la gestión del cambio, el DirCom es también el gestor de la confianza, la figura transversal que grafica la presencia de la comunicación en todos los procesos en los que está inmersa una organización, entiende la importancia del conjunto y por ello mira el todo y no solo las partes que componen una entidad, de ahí que su enfoque holístico le permite adelantarse a diversas situaciones que blindan a la organización y por ende a su reputación.

1.5.2 De la comunicación interna clásica a la comunicación interna estratégica

Los ejecutivos hoy dan mayor importancia a su capital humano y emprenden acciones que contribuyan a que estos estén alineados con el qué y el cómo de la compañía, entendiendo que el qué se refiere a la estrategia empresarial con sus objetivos, metas y proyectos que la empresa quiere emprender y el cómo a la forma, es decir a la cultura que desea imprimir para lograr que se sumen los esfuerzos internos (liderazgo, actitudes, valores, ritos, procesos, etc.). Además vale resaltar que hoy resulta fundamental transformar las acciones de comunicación interna en acciones de comunicación interna estratégica y eso se plantea en tres dimensiones: Estratégica Directiva: aquí los ejecutivos deben ser protagonistas del cambio y ejercer su rol no solo como emisores de la estrategia del negocio sino, y fundamentalmente, receptores de los empleados, líderes influyentes capaces de diseminar la cultura corporativa, así como efectivos voceros ante las crisis internas, como vigilantes del clima interno. La segunda dimensión la centran en lo operativo: las jefaturas y su equipo de trabajo en donde la clave está en proporcionar la información precisa de la tarea encomendada, motivar, reconocer y fomentar el trabajo en equipo y gestión del compromiso. Finalmente la última dimensión se refiere a lo funcional: un área posicionada estratégicamente que apoya al área de RRHH,

es visible, da soporte a todas las áreas como niveles y sabe combinar el uso de herramientas convencionales y no tradicionales. En este enfoque deben estar gerentes, jefes y comunicadores internos. La tarea no queda ahí se requerirá dar el segundo paso para generar el cambio de actitud y permeabilizar al primer público de la empresa: sus colaboradores (Autor, Jorge Ulsen y José Miguel Arriagada, (2011) “Colaboradores alineados y comprometidos, una estrategia empresarial”. Revista Imagen y Comunicación, N°20, p.22 – p. 27).

De otro lado, el caso de la cadena de hoteles Marriot en la que se destaca que John Willard Marriott, con su amplia experiencia en el negocio hotelero, supo imprimir una cultura corporativa que es vivida desde el personal de base hasta el Comité Directivo. Se trata de una filosofía impartida en todo el mundo donde operan en el que la comunicación interna es horizontal, todos son capaces de enfrentar situaciones diversas como por ejemplo: el propio gerente general si fuese el caso no tiene ningún reparo en tender una cama si es que el encargado del puesto por alguna razón no se presentó. Según Ursula Gutierrez, gerente de RRHH del Hotel Marriot de Lima – Perú, su cultura ha logrado que sean coherentes con lo que dicen y con lo que hacen y velen porque los asociados, como los llaman, sean felices en el lugar en el que trabajan. “El fundador, el señor Marriott, tenía esa filosofía de yo te cuido, tú cuida al cliente, el cliente vuelve y todos ganamos. El tenía la idea que tú no eres un colaborador, ni eres un empleado, sino tú eres un socio”. Bajo ese enfoque la cadena de hoteles Marriott ha logrado desarrollar herramientas y acciones de comunicación interna muy bien pensadas que responden a su cultura corporativa (Autora de la entrevista: Lillian Zapata, (2010). “Con la camiseta puesta”. Revista Imagen y Comunicación, N° 8, p. 5 – p. 9, N°9, p.10 – p. 15).

1.5.3 Los líderes y su reconocimiento, comunicación interna y el efecto en la organización

Para lograr imprimir una cultura corporativa basada en valores, validados por la plana directiva, hay que empoderar a quienes se convertirán en “Embajadores de la Cultura”. La conformación de una red que los agrupe garantiza el éxito de la puesta en marcha de una de las principales iniciativas para transmitir el “como” se hacen las cosas y los valores que se desean vivir con los diversos grupos de interés y entorno en una determinada entidad. El caso de Disney grafica la conexión entre los líderes, reconocimiento, comunicación interna y su repercusión en la organización. Bajo la filosofía de siempre disponibles, los líderes deben estar accesibles las 24 horas del día para cualquier requerimiento de quienes ellos llaman “su elenco” es decir sus colaboradores y la información que tienen como líderes hay que compartirla mediante los diversos canales con los que cuentan. Para lograr empoderar a los “Embajadores de la Cultura”, se requiere de un entrenamiento en el que este claramente establecido el rol que les toca jugar. Estos entrenamientos marcan la pauta de cómo se puede ejercer ese encargo tal como lo relata Fernando Beltrá, Facilitador de Disney Institute. “Van a ser ocho horas en las que vamos a jugar y compartir con otros miembros del elenco de diferentes niveles: gerencial, el que va a cocinar, el que va a limpiar, el que va a manejar el bus (...) Será un día entero en el que se va interactuar, comunicar y aprender nuestra cultura, historia, quién es Walt Disney, y cuáles son los comportamientos y la actitud que uno necesita para tener éxito (...) Cualquier rol, ya sea si están en limpieza, la conducta tiene que ser la misma para un director de finanzas o gerente general” (Revista Imagen y Comunicación, 2011, p. 17).

La comunicación interna en Disney está basada en una escucha permanente las 24 horas del día, cuentan con una intranet que les permite al acceso inmediato de la información de lo que está ocurriendo en la organización, adicionalmente tienen publicada la fotografía del directivo y su número telefónico por si se presenta una necesidad de transmitir alguna información o

compartir una comunicación. Además para hacer eficiente la comunicación, se recurre al feedback con el fin de verificar si se está actuando de acuerdo a lo previsto o hay cosas que emprender. La repercusión de la comunicación hacia el interior se grafica con la actuación inmediata de uno de los líderes, quienes están preparados para la escucha permanente y la actuación efectiva. “Muchos de nuestros líderes de hoteles y parques están haciendo lo que se llama ‘tu dijiste y nosotros te escuchamos’. Por ejemplo estamos poniendo carteles que dicen: tú dijiste ‘el piso de este lugar no es muy seguro para caminar con zapatos mojados’, entonces nosotros estamos cambiando la textura, el concreto. El efecto es ‘wow’, me escucharon, esa fue mi idea”.

La cultura Disney también implica evaluar para proceder al reconocimiento de los líderes, para ello se tiene en cuenta como se está portando el líder con el equipo que tiene a su cargo, los colaboradores, los clientes y los números, si se han utilizado adecuadamente los recursos económicos. Asimismo, como se está cuidando a la cultura, vivir los valores en cada actuar y saber si inspira y cuida al equipo desde el rol de líder. Si los indicadores marcan positivo procede el reconocimiento, que ellos le llaman “la Magia”, la misma que es traducida en beneficios que llegan a sus familias y a hacer público ante ellos y todos los colaboradores el gran valor como persona que es al haber ejercido el rol de líder como gran inspirador de personas, que viven los valores, cuidan a su gente y transmiten pertenencia, compromiso que los hace sentir una sola familia.

1.5.4 Hablan las cifras sobre la importancia de la comunicación interna

En el 93.9 % de las empresas españolas encuestadas existe la función de comunicación frente a un 6% de las organizaciones que afirma no tenerla, lo que demuestra la importancia que ha ido adquiriendo dicha función en los últimos años convirtiéndose hoy en día en una exigencia para las organizaciones a la hora de alcanzar una ventaja competitiva sostenible (IV Estudio de la Comunicación Interna en España, 2005, p.10).

Asimismo se da cuenta que ha aumentado el número de personas que integran el área, siendo de 2 a 3 en el 44.7% de los casos, seguido del 43.1% de empresas que cuentan con una persona en la función de comunicación interna. De otro lado, el 76.4% de las empresas españolas tiene una estrategia de posicionamiento de marca interna y en el 34.5% de los casos es la comunicación interna el elemento más importante a la hora de crear marca como empleador, puesto que se percibe como una herramienta a la hora de atraer candidatos a la empresa. Otro aspecto que revela la investigación es el alto sentido de pertenencia al alcanzar 56.1% de los casos y también el conocimiento que tienen de los objetivos de la empresa el mismo que alcanza 45%. De igual forma el estudio identifica que de 7 encuestados 5 afirman que los valores en sus compañías están claramente definidos y son conocidos por todo el equipo. Un dato revelador de esta investigación está en evidenciar que el 36% de las empresas afirman que los valores de la empresa son definidos por el CEO y el comité directivo, planteándose un reto para el futuro: incluir la participación de los empleados y la implicación de los mandos intermedios. Con relación al plan de comunicación interna, 68.7% de las empresas españolas encuestadas cuentan con un plan estructurado, mientras el 31.3% no lo tiene. Cuando se pregunta por las herramientas de comunicación interna más valorada, ocupa el primer lugar la intranet (portal del empleado) con el 89.8%, seguido de la revista impresa 75.6% y los tableros de anuncio 58.3%. El estudio revela que ahora el gran reto está en desarrollar el potencial que tiene la intranet como herramienta principal de comunicación interna. Finalmente, el rol de liderazgo en la comunicación interna es de vital importancia y se evidencia una evolución de las actitudes de los directivos siendo la motivación la que ocupa el primer puesto con un 27%, seguida de comunicación (17.6%) y por último la emprendedora 14.3%. Además, en el 41.7% de los casos, las empresas coinciden en que los mandos intermedios empiezan a recibir formación de liderazgo (IV Estudio de la Comunicación Interna en España, Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa de España, 2005, p.8).

1.5.5 Organizaciones argentinas revelan contar con un área de comunicación interna

De las 40 empresas encuestadas con más de 300 empleados, el 70% de las empresas cuenta con un área o departamento formal de comunicación interna, siendo 30% las empresas que no tiene un área exclusiva pero existe al menos una persona que, entre otras funciones, se encarga de gestionar la CI. De las organizaciones que registra personal para las labores de comunicación interna, el 85% de las empresas revela 3 personas como máximo, el 78% de las compañías manifestó que se apoya de empresas consultoras o profesionales externos dedicados a la comunicación. Esta tercerización les cubre aspectos como: diagnósticos, planes, implementación, relación con los medios y desarrollo de herramientas (Estudio El rol de la comunicación interna en las empresas argentinas durante la crisis financiera global, Asociación de Comunicación Interna de Argentina, 2009, p.6).

2. CAPÍTULO II

EL CASO DE LA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

2.1 El actuar de la empresa

PROGRESA S.A. es una empresa Inmobiliaria y Constructora con más de 25 años de experiencia en el sector. Focaliza sus esfuerzos en el nivel socioeconómico "C" en donde se encuentra su público objetivo, uno de los actores protagonistas del crecimiento que actualmente vive el Perú. La empresa en los últimos años ha generado decenas de nuevos puestos de trabajo, hecho que la ha llevado a reformular su estructura organizativa al tener a la fecha 130 empleados directos y más de 600 indirectos. El incremento en la demanda de personal se ve presente en todas sus áreas, las mismas que deberán estar alineadas al Sistema Integrado de Gestión (SIG), que es lo que viene desarrollando la empresa para lograr una mayor eficiencia en sus procesos.

Ante esta situación la comunicación interna, viene siendo valorada desde la plana directiva al demostrar un claro interés por tener a sus colaboradores informados sobre los progresos alcanzados, las acciones que realizan y desean emprender.

En ese sentido, la comunicación al interior de la organización se constituye como uno de los ejes estratégicos fundamentales para lograr colaboradores alineados y comprometidos, transmitir mensajes clave y dar respuestas a demandas informativas en el marco de una continua interacción entre los miembros de la empresa para generar conductas acorde a la cultura que se desea imprimir y encaminar actitudes hacia el cumplimiento de los objetivos de

la organización, así como reforzar su sentimiento de pertenencia, he allí su principal importancia y valor.

2.2 Planteamiento del Problema

Los colaboradores trabajan exclusivamente de acuerdo a los objetivos establecidos por área lo que evidencia que no existe un trabajo en equipo que involucre a otras áreas para optimizar procesos. Asimismo, la motivación es igualmente por áreas, de acuerdo al perfil del ejecutivo que la encabece y no uniforme hacia todos los colaboradores de la organización. De otro lado, la falta de integración entre la sede principal y sus dependencias en obras debilita el sentido de pertenencia, orgullo y compromiso hacia la organización.

2.3 Justificación

En un estudio realizado por la empresa sobre clima laboral, denominado “Clima Laboral Progresa 2012”, el ítem referido a comunicación obtiene la segunda menor nota del reporte, dejando entre ver que la comunicación dentro de la entidad no logra ser efectiva en su totalidad por lo que se recomienda que la organización preste mayor atención a este eje transversal y realice una investigación más profunda para saber las causantes de este resultado.

Asimismo registra información referida a trabajadores que dieron una baja calificación a la comunicación entre áreas y resalta que la empresa debería tomar en cuenta la opinión de estos colaboradores y asegurar una mejor comunicación interna, en consecuencia si las áreas de trabajo están estrechamente relacionadas, una comunicación deficiente podría perjudicar el desempeño de la empresa.

Por otro lado, en un FODA llevado a cabo por la organización, Plan estratégico 2012, se registra dentro de las debilidades la falta de conocimiento de la verdadera dimensión de la empresa, las oportunidades que ofrece para que se desarrollen sus colaboradores, el crecimiento que viene experimentando al estar la entidad en un sector privilegiado como es el de la construcción que ha

alcanzado en el Perú uno de los índices de crecimiento sin precedentes en los últimos cinco años. De la misma manera, en este estudio interno se registró una baja comunicación interna, falta de integración entre la sede principal y sus dependencias.

Dentro de las debilidades también se identifica la falta de información para conocer la historia de la empresa y de los proyectos en los que ha estado inmersa. Igualmente se señala que no existe una difusión de los resultados de post venta, que fácilmente podría generar orgullo e identificación con el logro de objetivos.

Actualmente se ha reformulado la visión empresarial definiéndola de la siguiente manera: *“Ser recordados como la empresa que se distingue por su actuación socialmente responsable con todos sus grupos de interés”*.

Ante el problema planteado se realizó una investigación para conocer los canales y herramientas con los que cuenta la entidad así como la efectividad de los mismos, los mensajes que fluyen al interior de la organización y la identificación de los potenciales líderes que podrían diseminar una cultura corporativa basada en el valor respeto que ha sido definido por la plana directiva como el único valor que debe distinguir a la organización con todos sus grupos de interés.

Datos recientes referidos a las tendencias de comunicación en Europa registradas por European Communication Monitor, la mayor encuesta anual sobre profesionales de relaciones públicas y comunicación estratégica, publicado en el Anuario DirCom 2012, registra como tema estratégico de mayor importancia el “Víncular las estrategias de comunicación y los negocios”, ítem número dos que alcanza una importancia del 58% en Europa y 44% en España.

Asimismo el documento da cuenta que entre las disciplinas que tendrán un crecimiento para el 2014 se encuentra la comunicación interna y gestión del cambio dejando atrás a comunicación de marketing/marca y consumidor.

De igual forma en el apartado referido a disciplinas profesionales con más tendencia al alza se encuentra la comunicación interna y la gestión del cambio, hoy en Europa cuenta con un porcentaje del 50.8% frente a una proyección al 2014 del 80.7%. Mientras en España la cifra que se alcanza en el mismo periodo es 47.1% frente a un 75.1% es decir crecerá su demanda en un 27.9% de variación.

En suma el presente trabajo basado en la investigación busca alinear los objetivos del negocio con una adecuada gestión de la comunicación interna.

3. CAPITULO III

OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Elaborar el diagnóstico y plan de comunicación para lograr alinear los objetivos del negocio con la comunicación interna.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar a los líderes, futuros embajadores de la marca que contribuirán a que la comunicación sea uno de los pilares en la organización para optimizar procesos
- Conocer los mensajes, su frecuencia y efectividad al interior de la empresa
- Analizar los canales y herramientas de comunicación interna de la organización

4. CAPITULO IV

METODOLOGÍA APLICADA AL CASO

4.1 Tipo

El estudio responde a una investigación de tipo **descriptiva** que considera el registro, análisis e interpretación de la información recopilada sobre la situación actual de la comunicación al interior de la empresa inmobiliaria y constructora que incluye líderes, mensajes clave, canales y herramientas de comunicación.

4.2 Método

La investigación aplica una metodología **cualitativa** con el fin de explorar la situación actual de la comunicación interna y describirla tal como los colaboradores la experimentan, perciben y valoran. Asimismo busca exponer los comportamientos, actitudes y prácticas en torno a las diferentes variables implicadas como son: los canales y herramientas, los mensajes y los líderes.

4.3 Universo y muestra

El universo estuvo conformado por los 130 colaboradores que trabajan actualmente en la empresa, de los cuales fue seleccionada una muestra de forma no aleatoria para participar de las entrevistas y grupos focales de acuerdo a los siguientes criterios: nivel jerárquico dentro del organigrama, pertenencia a las áreas consideradas pilares del negocio y reconocimiento como fuente de información.

4.4 Técnicas de investigación

4.4.1 Entrevistas en profundidad:

Las entrevistas en profundidad considera las diversas posiciones registradas en el organigrama de la empresa. Se realizaron 22 entrevistas semi estructuradas de forma presencial a los colaboradores de las diferentes áreas de la organización.

4.4.2. Focus group:

Para la selección de los integrantes para los grupos de enfoque se tuvo en cuenta posición jerárquica, manejo de equipo y liderazgo. Este último punto es de gran interés ya que dentro de los objetivos está identificar a los líderes que podrían contribuir a que la comunicación sea uno de los pilares en la organización para optimizar procesos. Se realizaron cuatro focus groups. La selección se hizo bajo el criterio de jerarquía y pertenencia a las tres áreas consideradas los pilares de la organización: Ventas y Marketing, Proyectos y Construcción. El objetivo de los focus group fue recoger la percepción de los involucrados de cada área con el fin de ahondar en percepciones que en principio habían sido recogidas como dato relevante en las entrevistas en profundidad y marcaban una pauta de interés que merecía ser abordada en reunión de grupo para ver la relevancia del tema que lo colocara como prioritario. Asimismo la propia dinámica de esta técnica de estudio permitió que los participantes cuenten anécdotas que graficaban su gran interés por ser reconocidos, sentirse motivados y liderados dando a conocer un perfil específico de líder.

4.4.3 Análisis documental:

Se analizaron ocho canales y herramientas de comunicación con las que cuenta la organización que fueron mencionadas tanto en las entrevistas en profundidad como en los focus group.

Canales y herramientas de comunicación:

- 1) Correo electrónico
- 2) Teléfono
- 3) Reuniones
- 4) Periódico corporativo
- 5) Web site- Intranet
- 6) Tablón de anuncios
- 7) Buzón de Sugerencias
- 8) Video Institucional

4.4.4 Reuniones de observación:

Se llevaron a cabo cuatro sesiones de observación no participante que contribuyeron a complementar y/o ratificar los hallazgos logrados con las demás técnicas aplicadas.

- Comité de gerencia
- Reunión del área de Administración y Finanzas
- Desayuno en obras
- Proceso de venta en Caseta de Ventas

El presente trabajo no planteó la realización de una encuesta por considerar que a través de las diversas técnicas de estudio de enfoque cualitativo se lograba la intención del estudio que fue abordarlo en forma exploratoria, descriptiva y explicativa. Asimismo el universo de 130 personas con las que cuenta la empresa fue cubierto al tomar una muestra representativa que consideraba todas las posiciones de la organización, desde el máximo directivo hasta la más reciente contratación del personal de base.

5. CAPITULO V

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1 Líderes

Ante la pregunta ¿Quiénes consideras que son los líderes en la empresa? se evidenció respuestas inmediatas y seguras por parte de las gerencias, no obstante, en los mandos medios y personal de base surgió después de una reflexión.

5.1.1 El perfil del líder

Las cualidades distintivas que identifican los entrevistados en sus líderes son:

- Influyente y motivador
- Accesible y cercano
- Tiene poder de convocatoria
- Son portadores de información y la diseminan entre sus compañeros
- Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa
- Respetado y reconocido por su trayectoria y modo de actuar, sin necesidad de ser autoritario
- Íntegro
- Tiene credibilidad y cumple con su palabra
- Extrovertido
- Amable
- Comprometido con su trabajo
- Inteligente

Algunos gerentes consultados se autodenominaron líderes por estar ubicados en cargos de confianza que ya presuponen cumplir con un perfil de ese tipo, no

obstante, mandos intermedios y personal de base afirman que pese a la posición que ocupan les falta desarrollar habilidades de comunicación.

Por otra parte los entrevistados reconocen la existencia de varios colaboradores que son potenciales líderes y que podrían ser empoderados estableciendo su rol de manera muy puntual.

Un aspecto positivo detectado es el hecho de que los colaboradores casi en su totalidad no perciben la existencia de líderes negativos, por el contrario, manifiestan que si hubiera alguna persona que genere discrepancia o incomodidad no tendría mayor trascendencia dentro de la organización.

5.1.2 Líderes identificados por los colaboradores

Mediante las entrevistas y grupos focales los participantes identificaron a 18 personas como líderes:

Cargo	Cualidades que se le atribuyen	N° de menciones
Gerente General	<p>Aspectos positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmite la información oficial de la empresa - Capacidad para afrontar la vida - Seguro - Sabe controlar sus emociones. No se enfurece ni reacciona de mala manera <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No es determinante para establecer formas de actuación especialmente en la situación de desventaja que tiene el personal de Ventas y en la sobre carga de trabajo de Contabilidad 	10

	<ul style="list-style-type: none"> -Es distante. No ha sabido acercarse a los colaboradores de forma más humana y emotiva -Introvertido, pero se evidencia un esfuerzo por revertir la situación 	
Subgerente de Sistemas y Procesos	<ul style="list-style-type: none"> -Apuesta por el cambio, sobre todo en el tema del SAP -Convence y persuade -Comunicativo y carismático -Influyente, motiva a la acción -Joven y proactivo -Tiene buenas ideas y toma en cuenta las opiniones de los demás -Cuando explica algo, sabe argumentarlo 	10
Gerente de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> -Influyente -Positivo, abierto al diálogo -Tiene un trato horizontal -Empático, llega a la gente -Participativo -Comunicativo, transmite nuevas ideas e información 	10
Gerente de Construcción	<p>Aspectos positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de organización con su área -Paternalista -Carismático y reconocido -Campechano y empático. Sabe llegar a la gente, especialmente al personal de obras <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El antagonismo con el área de 	10

	Proyectos dificulta que ejerza liderazgo más allá de su área	
Superintendente de obras	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene experiencia en su campo - Comprometido con su trabajo - Es racional - Se proyecta a futuro - Capacidad de organización y comunicación 	8
Chofer	<p>Aspectos positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es muy querido y carismático - Está muy identificado con la empresa - Demuestra su sentimiento de pertenencia y el amor a la marca Siente que hay oportunidades de crecimiento - Es espontáneamente embajador de la marca en su entorno laboral y extralaboral. (“Vende con pasión y convicción a toda persona que viaja en su auto) - Está muy motivado y motiva a los demás - Tiene poder de convocatoria - Integrador - Es sencillo y amable - Comprometido con su trabajo y con la empresa. Hace su trabajo con gusto y va más allá de él - Es optimista (“siempre ve el vaso lleno”) - Comunicativo y propositivo - Es una fuente de información. Sus compañeros le consultan diferentes 	8

	<ul style="list-style-type: none"> temas - Ameno - Transparente Debilidades: - No es consciente de su liderazgo 	
Subgerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligente - Comprometido con el trabajo y con lo que hace - Tiene buen trato con los demás - Empático, sabe llegar a las personas - Comunicativo, transmite buenas ideas - Influyente - Está alineado al valor de la empresa 	5
Gerente de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Se adueña de su trabajo y de las funciones que se le asignan - Dedicado y comprometido con lo que hace - Modesto y sencillo 	4
Jefe de Obra	<ul style="list-style-type: none"> - Destaca entre sus compañeros - Es un buen maestro, le gusta enseñar - Participativo y propositivo - Le gusta escuchar - Es admirado por sus enseñanzas 	4
Gerente de Ventas y Marketing	<p>Aspectos positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extrovertido - Influyente - Tiene poder de convencimiento - Proyecta mucha seguridad <p>Aspectos negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal de Ventas percibe que su 	4

	<p>interés solo está enfocado en el cumplimiento de objetivos lo que lo lleva a descuidar el factor humano con sus colaboradores</p> <p>- Su presencia en obras es limitada</p>	
Subgerente de SIG	<p>- Tiene ideas innovadoras</p> <p>- Está constantemente preocupado por los demás</p> <p>- Comprometido con su trabajo</p>	3
Gerente de Negocios y Proyectos Especiales	<p>- Se comunica con su área de trabajo y transmite información</p> <p>- Es muy crítico</p>	3
Administrador de Obra	<p>- Comprometido con su trabajo</p> <p>- Abierto y sincero</p> <p>- Amigable y carismático</p>	3
Abogada	<p>- Influyente</p> <p>- Decidida (“Va donde el gerente y dice las cosas como son”)</p> <p>- Inteligente y capaz</p> <p>- Le gusta enseñar</p> <p>- Le pone mucho empeño y dedicación a lo que hace</p> <p>- Fuerte</p> <p>- Interactúa con toda la organización</p>	3
Jefe de Proyecto Sur	<p>- Inteligente y metódico</p> <p>- Si se le da la oportunidad se podrían potenciar más sus cualidades de líder</p> <p>- Excelente profesional</p>	3
Jefe de Administración de	<p>- Firme, claro, directo y concreto</p> <p>- Empático, propositivo y proactivo</p>	3

todas las obras	-Trabaja en equipo -Se adelanta a situaciones -Formaliza procesos	
Ingeniero de producción	-Extrovertido -Propositivo	3
Jefe de Obra	-Inteligente, con mucha capacidad técnica -Respetado -Amable	3

Cabe destacar que los líderes han sido identificados en diferentes posiciones de la organización. A continuación el número de líderes por nivel:

- Gerencias : 6
- Subgerencias: 2
- Jefaturas: 6
- Personal de base: 4

5.2 Mensajes

Según el diagnóstico realizado las personas y herramientas de comunicación que han sido identificadas como portadoras de los mensajes e información clave dentro de la empresa son:

- El periódico corporativo
- Los gerentes y jefes

Pese a ello, se reconoce que a excepción del periódico corporativo los mensajes no son estructurados y no están fluyendo como deberían por los canales y herramientas formales de la empresa. Los entrevistados manifestaron tener noción de las fortalezas y puntos resaltantes de la empresa pero como ideas generales y no como mensajes elaborados que puedan servirles de argumento para que se desenvuelvan como embajadores de la marca en sus entornos extralaborales. Asimismo, sienten que muchos

mensajes no se transmiten a todos los colaboradores y que hace falta que se diseminen mucho más.

El área que mostró mayor preocupación ante ello fue Ventas. Al respecto, los promotores de ventas y coordinadores de marketing afirman que ellos crean su propio speech y argumentario para emplearlo durante el proceso de venta con sus clientes y potenciales compradores, lo que consideran una debilidad de la empresa que no comparte la suficiente información que les permita hablar y difundir, más allá del proyecto al cual han sido asignados, otros proyectos que tiene la empresa y de esta manera dar a conocer la trayectoria y fortalezas de la organización.

5.2.1 Principales mensajes identificados

El análisis documental, la realización de entrevistas, focus groups y observaciones realizadas han permitido diferenciar dos tipos de mensajes: los que la empresa transmite y los que los colaboradores emiten. Ello nos lleva a contrastar lo que la empresa dice y lo que el público interno percibe.

5.2.2 Mensajes que transmite la empresa

Cultura organizacional

- La base de la cultura corporativa de la empresa es el valor respeto y debe ponerse en práctica con los grupos de interés
- La visión es: *“Ser recordados como la empresa que se distingue por su actuación socialmente responsable con todos sus grupos de interés”*
- El valor respeto significa entre otras cosas dar un trato igualitario a todos los colaboradores
- Los colaboradores no deben exceder el horario de trabajo
- Otros valores de la empresa definidos en años anteriores son: integridad, compromiso e innovación

Posicionamiento y proyección de la empresa

- La empresa crece sólida en el mercado
- PROGRESA S.A. tiene mucho potencial para desarrollar proyectos y megaproyectos en Lima y provincias
- PROGRESA S.A. es una empresa para desarrollarse

Sistema SAP

- El sistema SAP permite ahorrar tiempo, evitar duplicidad de funciones y optimizar procesos
- Los colaboradores están satisfechos con el SAP

Salud y Seguridad en el trabajo

- La salud y seguridad en el trabajo es un compromiso de mejora continua y participación de todos los colaboradores de la empresa
- PROGRESA S.A. es una empresa que en 25 años tiene cero accidentes severos
- PROGRESA S.A. se preocupa por la seguridad de sus colaboradores

Clima laboral y reconocimiento de los colaboradores

- La empresa goza de un buen clima laboral
- La organización se preocupa por sus trabajadores y busca su bienestar
- La empresa apuesta por el crecimiento profesional de sus trabajadores y los ayuda a subvencionar sus estudios
- La empresa se preocupa por reconocer el esfuerzo y logro de sus colaboradores a través de premios y diferentes incentivos
- En la empresa se fomenta la integración de los colaboradores
- En PROGRESA S.A. no solo están los mejores profesionales sino las mejores personas

Atributos de la empresa

- Modernidad: La empresa es moderna y apuesta por la innovación
- Personal altamente calificado: El personal de la empresa es muy capacitado y tiene experiencia en el sector
- Buen clima laboral: El clima laboral de la empresa es muy bueno, la gente se siente a gusto con su trabajo
- Compromiso y responsabilidad: Los colaboradores están verdaderamente comprometidos con su trabajo, se esfuerzan por cumplir sus tareas con calidad y dentro de los plazos establecidos

5.2.3 Mensajes que transmiten los colaboradores

Cultura organizacional

- El valor más importante de la empresa es el respeto, sin embargo no se vive en su total dimensión
- La organización ha definido su visión pero no la ha difundido de forma constante
- El valor respeto se ha puesto en práctica de forma parcial con los promotores de ventas. No hay un reconocimiento por los logros alcanzados y la condición laboral es diferente al resto de los colaboradores
- En el área de Contabilidad no se cumple el horario laboral por un exceso de trabajo
- La empresa tiene otros valores como integridad, compromiso, responsabilidad, confianza, lealtad, tolerancia, entre otros

Posicionamiento y proyección de la empresa

- Las personas no reconocen a la marca PROGRESA S.A., la confunden con una compañía de RRHH. Hace falta posicionar la marca dentro del sector

- La empresa está en crecimiento y le ofrece a los colaboradores la oportunidad de crecer
- En PROGRESA S.A. puedes desarrollarte profesionalmente

Sistema SAP

- Los resultados de la aplicación del SAP no han sido del todo positivos. A algunos les ha aliviado el trabajo, pero a otros se lo ha duplicado
- No hay total confianza en la información que ingresan las demás áreas y es consultada por Proyectos

Salud y Seguridad en el trabajo

- Hay un compromiso real y sincero de la empresa por preservar la salud y seguridad de sus colaboradores lo que se evidencia en los cero accidentes mortales durante todos los años de trayectoria de la empresa
- Se ha hecho mayor énfasis de la seguridad y salud en las obras

Canales y herramientas de comunicación

- El crecimiento de la empresa ha hecho que la comunicación no fluya adecuadamente en todos los niveles de la organización. Hay un desconocimiento si la totalidad de los contenidos abordados en las reuniones de las gerencias y las jefaturas con su grupo de trabajo es transmitido al personal de base. No se hace un seguimiento exhaustivo del acta de reuniones y a veces no se cumplen los acuerdos
- Existe una necesidad de formalizar los canales y herramientas de comunicación, estos no están siendo utilizados de forma óptima
- Se requiere mayor información oportuna sobre los cambios que hará la organización y las nuevas proyecciones a nivel global y de cada área

- Los procesos de envío y solicitud de información no están claros, por ello se generan descoordinaciones y a veces malos entendidos sobre todo entre Proyectos, Obras y Ventas
- La Intranet no ha sido difundida adecuadamente y no se ha motivado al personal para que ingrese a ella. Los contenidos no son actualizados permanentemente. Debe tener un ingreso inmediato al abrir el explorador de internet sin necesidad de registrarse con un usuario

Clima laboral y reconocimiento de los trabajadores

- El clima laboral en la empresa es muy bueno
- RR.HH. se dedica principalmente a ver temas administrativos. Se reconocen algunos esfuerzos de acciones de integración pero son limitados
- Se promueve financiamiento para estudios profesionales pero beneficia solo a algunos
- El reconocimiento público por lo general está dirigido a Obras y Proyectos, Ventas no es valorada
- Existe una marcada distancia entre personal de la Sede de Oficina, Obras y Caseta de Ventas. Obras siente que a los de oficinas no les gusta ir a la obra; por su parte, el personal de caseta de Ventas se siente excluido de algunas actividades corporativas que se realizan sin considerar sus horarios
- La sobrecarga laboral en el área de Contabilidad genera cansancio y aburrimiento

Atributos de la empresa

- El buen clima laboral se debe a la calidad de gente con la que cuenta la empresa
- Los colaboradores están comprometidos con la organización

5.2.4 Incoherencias entre lo que dice la empresa y lo que perciben los colaboradores:

INCOHERENCIAS	
Lo que la empresa dice	Lo que perciben los colaboradores
La base de la cultura corporativa de la empresa es el valor respeto y debe ponerse en práctica con los grupos de interés	<p>El horario de trabajo no se respeta en Contabilidad y Proyectos. El personal de estas áreas tiene que quedarse horas extras a su jornada laboral por la sobrecarga de trabajo</p> <p>El valor respeto se ha puesto en práctica de forma parcial con los promotores de Venta quienes se sienten muchas veces olvidados y con un trato laboral diferente</p> <p>En herramientas como el boletín Progresando (incluido en el CD de inducción) figuran otros valores: integridad, compromiso, confianza, responsabilidad, lealtad y tolerancia</p>
Los colaboradores están satisfechos con el SAP	Existe insatisfacción de algunas áreas: Proyectos y Administradores de Obra consideran que el SAP genera doble trabajo porque la información no es del todo confiable
La empresa se preocupa por reconocer el esfuerzo y logro de sus colaboradores a través de premios y diferentes incentivos	El reconocimiento se ha puesto en práctica de forma parcial como es el caso de los promotores de Venta quienes afirman que no se les hace reconocimiento público por sus logros y hasta se ha incumplido con el bono prometido

5.2.5 Necesidades de información de los colaboradores

La investigación detectó que los colaboradores desean saber información que existe pero que aún no se está transmitiendo. Ellos sienten que esta no fluye adecuadamente de forma ascendente y descendente entre las áreas y que solo se les informa una parte, más no el todo.

Por otro lado, identificaron que los problemas se suscitan de acuerdo al tipo de información que se solicite. En ese sentido, algunas áreas manifestaron que cuando requieren información técnica de alguna área específica estas no responden oportunamente cuando se les hace la solicitud por correo electrónico, por ende recurren a enviar el mensaje con copia a su gerente o jefe para que haya más presión. Asimismo, al no existir un Manual de Procesos y Procedimientos establecidos, no hay una forma de envío uniforme por lo que la información llega desordenada, a veces no es precisa y genera doble trabajo.

Las áreas que tienen mayor demanda de información son Contabilidad y Proyectos. La primera es percibida como un área que se comporta indiferente ante las solicitudes de las demás áreas, especialmente de Obras. Si bien es cierto hay conciencia de la recarga de trabajo de dicha área, el malestar radica en que ignoran las comunicaciones, no confirman recepción ni establecen un plazo de entrega de la información.

Según el personal de obras entrevistado, se han dado casos en los que han solicitado información con dos semanas de anticipación y al estar a puertas de que se venza la fecha de entrega y no recibir respuesta han tenido que ir a la misma sede de oficinas para hacer mayor presión.

Por otro lado, Obras también percibe lo mismo con Proyectos: que ignoran sus solicitudes de información y que priorizan su trabajo y consideran que es más importante que el de los demás. En ese sentido, las áreas donde se han detectado situaciones críticas son:

- Proyectos y Construcción
- Contabilidad y Obras

- Proyectos y Ventas
- Contabilidad y Proyectos

Los entrevistados manifestaron su deseo de ser informados de los siguientes temas:

- La proyección de la empresa, hasta dónde quiere llegar
- Los nuevos proyectos a emprender
- Los avances y logros periódicos en el tema de seguridad y salud en el trabajo
- Los planes que tiene la empresa a mediano y largo plazo para que los colaboradores y las áreas se alineen a ello
- Los logros de cada una de las áreas
- El avance y dimensionadas del SAP
- Los hobbies de sus compañeros de trabajo que les permita poder desarrollar entre ellos una relación más allá de lo laboral

5.3 Canales y herramientas de comunicación interna

Si bien se han hecho muchos esfuerzos para la creación de herramientas que faciliten y hagan fluir la comunicación en la empresa, no todas están cumpliendo su función de manera efectiva, ni son aprovechados en forma homogénea para colocar mensajes corporativos y estratégicos. En su conjunto no dirigen sus contenidos bajo una misma visión estratégica. Asimismo, no han sido posicionadas como herramientas formales a través de las cuales los colaboradores puedan informarse con una periodicidad establecida de lo que ocurre en la empresa, lo que ha dado paso a la generación de comunicaciones informales.

5.3.1 Canales y herramientas efectivas

Se identificaron cuatro herramientas que están siendo efectivas en la organización:

1. Correo electrónico: Es considerado la herramienta más efectiva y usada por los colaboradores no solo en su actividad diaria, sino también como un respaldo de la información emitida o recibida.

El cambio del sistema de mail Outlook al Google es valorado como positivo principalmente porque permite el trabajo simultáneo de los usuarios y el acceso a él desde cualquier espacio geográfico. Entre sus beneficios con respecto del anterior sistema se destacan los siguientes:

- El Chat interno que permite una comunicación más fluida, ágil e inmediata de temas puntuales del día a día.
- La videoconferencia que facilita la comunicación hasta con seis personas en simultáneo. Acorta las distancias entre la sede de oficinas y las obras y evita traslados de largo recorrido.
- Google docs que da la posibilidad de almacenar documentos para que sean consultados por otras personas y trabajarlos en línea con sus compañeros.
- El acceso al correo desde el hogar u otros espacios generando así una oportunidad de teletrabajo y resolución de temas que tienen carácter de urgencia.

2. Teléfono: El teléfono (móvil y fijo) es otra de las herramientas más usadas para resolver temas inmediatos y puntuales. En la sede de oficinas no se manifestó ningún problema al respecto, no obstante, en obras, existe un malestar por los problemas reiterativos que hay con el servicio actual de Nextel que tiene cortes intempestivos y largos, dificultad en la localización de señal, entre otros. Asimismo, los jefes de obra señalan la necesidad de contar con un teléfono inteligente a través del cual puedan tener acceso permanente a sus correos electrónicos ya que al no estar de forma perenne en sus oficinas dejan

de revisar información urgente e importante generándose una recarga de trabajo para el día siguiente.

3.Reuniones: Los colaboradores perciben que las reuniones son los espacios idóneos para que fluya la comunicación de forma más abierta y se generen soluciones comunes en base a críticas constructivas.

Las reuniones formales tienen una periodicidad de cada siete o quince días de acuerdo al tipo de reunión (comité de gerentes, reunión de jefes con mandos intermedios, reunión de seguridad entre otras). Dentro de este grupo, el personal identifica espontáneamente a la Reunión del Plan Estratégico y la del Consejo de Seguridad por la preparación previa y la socialización de resultados. No obstante, sienten que la primera ha perdido la apertura que la caracterizaba, pues ahora solo hace participar a un grupo seleccionado.

Asimismo, se percibe que las reuniones podrían ser más efectivas si se elaborara una agenda estructurada, se establecieran conclusiones y se hiciera el seguimiento permanente del acta resultante. Los colaboradores no generalizan si los participantes transmiten los acuerdos y temas tratados de forma oportuna entre los integrantes de sus áreas.

Por otra parte, existen reuniones informales que se generan en espacios y situaciones extra laborales (almuerzos, cumpleaños, actividades deportivas etc.) que son propiciadas por algunos gerentes y jefes para conocer de forma espontánea las impresiones y apreciaciones de su grupo de trabajo acerca de diferentes temas.

En las reuniones formales, conceptualizadas como aquellas que demandan la presencia de los colaboradores designados se identifican las siguientes:

–Reunión del Plan Estratégico: Asisten colaboradores elegidos por su nivel de responsabilidad. Se realiza una vez al año y en un local externo. Los gerentes y jefes presentan el plan de su respectiva área.

–Comité de Gerencias: Participan todos los gerentes. Se plantean temas de interés de acuerdo a lo establecido por el Gerente General y a la importancia coyuntural. Sin embargo, se da la posibilidad de que cada gerente exponga o comente alguna situación relevante. Durante la observación no participante se identificó que la reunión inició con un clima formal y distendido, no se dio lectura al acta anterior, faltó mayor proactividad por parte de los asistentes y no se establecieron conclusiones finales. Se realizan cada dos semanas salvo excepciones.

–Reuniones de las áreas de trabajo: jefes y personal de su área analizan temas de interés con el fin de hacer que los procesos en los que están involucrados sean efectivos.

–Reuniones de cada obra: jefe de obra y equipo de ingenieros conjuntamente con administrador, maestro de obra y capataces coordinan acciones que los involucran.

–Comité de Obras: Participan el ingeniero de producción, el ingeniero de calidad, el maestro de obra, el jefe de obra e ingeniero de costos de las diferentes obras en ejecución. Se comunica el estado actual de las obras y los problemas que se suscitan a fin de evitarlos en las otras obras y en futuros proyectos. Se realizan cada quince días.

–Reunión del Consejo de Seguridad: Participan los miembros elegidos de la empresa. Se tratan temas de seguridad, puntos vulnerables y ocurrencias en las obras, se proponen iniciativas y se atienden consultas.

–Comité de Seguridad: Integrado por los prevencionistas de riesgos de cada obra, responsables de velar por la mejora continua de la salud y seguridad en el trabajo. Se analizan los riesgos detectados y se dan a conocer a través de un reporte de seguridad estandarizado. Permite que los participantes se conozcan y desarrollen empatía y confianza entre ellos para después poder compartir información. Se realizan cada quince días.

–Charlas de seguridad: Se llevan a cabo solo en obras de forma diaria y son identificadas como canales de comunicación muy provechosos a corto y largo plazo ya que mediante ellas se hace una evaluación de los posibles riesgos que podrían suscitarse en la jornada y se trasmite la filosofía y cultura de seguridad a los obreros. Tienen una duración de diez minutos de lunes a viernes y de 30 minutos los sábados.

–Reunión del grupo emprendedores, iniciativa de los integrantes de la Gerencia de Proyectos para tratar temas relacionados a su área. Cabe resaltar que para este caso la propuesta inicial pretendía tener un aire informal y surgió como consecuencia de la proactividad y buenas ideas del personal del área mencionada. No obstante, los gerentes observaron desorden y decidieron formalizar la reunión, establecer una agenda definida, quitándole así la esencia de espontaneidad y libertad que tenía al inicio. Se realizaron dos sesiones de carácter informal y luego se adoptó un estilo más formal.

En las reuniones informales, conceptualizadas como no obligatorias, se identifican las siguientes:

–Reuniones espontáneas con algunas personas con las que hay que tratar temas puntuales o a través de las cuales se puede conocer impresiones y apreciaciones de la empresa.

–Reunión de aniversario: Programada el 15 de diciembre de cada año y en ella se realizan diversas premiaciones: el área más sobresaliente, el trabajador más destacado, el mejor amigo, entre otras categorías. Es reconocida como la única

oportunidad en el año en la que se reúne a todos los colaboradores de la empresa.

–Reunión por el día del trabajo: Se realiza días previos al día del trabajo.

–Reuniones de integración promovidas por la jefatura de RRHH como son los campeonatos de fútbol, vóley, entre otras que se crean año a año.

4.Periódico PROGRESAMOS: Es reconocido como una herramienta formal de comunicación dentro de la empresa que permite conocer de forma ágil la situación actual de la organización, los logros obtenidos y las actividades emprendidas. El ser una sola hoja favorece la lectura. Es valorado por la veracidad de su información, la presencia de la Gerencia General, la buena elaboración de sus mensajes y la inclusión de las diversas áreas como fuentes de información, aunque aún hay áreas que no han participado.

Gerentes y jefes coinciden en la trascendencia que tiene el periódico por sus mensajes que se evidencia en el hecho de que muchos colaboradores conservan las ediciones emitidas como parte de un archivo personal y no como una noticia efímera que pierde interés después de su lanzamiento. Contiene mensajes corporativos importantes que dan a los colaboradores un alcance de la magnitud de la empresa a la que pertenecen. No obstante, los colaboradores no logran definirlo como un formato real de periódico, es denominado hoja informativa, revista e incluso boletín.

De otro lado, cabe precisar que a lo largo de las siete ediciones del periódico corporativo, que incluye una sección dedicada al buzón, ningún colaborador ha publicado una sugerencia.

En cuanto a su alcance, en la Sede de Oficinas sí se distribuye en la quincena de cada mes de forma personal a todos los colaboradores.

Por otra parte, los entrevistados recomiendan que cada cierto tiempo se realice un feedback de su impacto para que ellos puedan proponer nuevos contenidos, cuáles son sus intereses y recomendaciones.

5.Video Institucional: Herramienta de comunicación utilizada en el proceso de inducción que tiene a cargo el departamento de Recursos Humanos y también es permanentemente utilizada por la plana directiva con el fin de reiterar el mensaje intencionalmente elaborado. La presentación se hizo por primera vez en la fecha del aniversario de la empresa. Los contenidos que presenta el video ha permitido dar a conocer lo qué es y hace la empresa, imprimiendo el sentir de su cultura corporativa basada en el valor respeto cuya aplicación debe estar dirigida a todos los grupos de interés con los que se relacionan incluyendo el entorno donde operan. A través de este formato, la empresa expone su proyección hacia el futuro, la importancia que tienen sus colaboradores para la compañía, considerados pilar de su gestión empresarial.

5.3.2 Canales y herramientas no efectivas

Se identificaron tres herramientas que no están siendo empleadas en todo su potencial:

1.Intranet: Es la red interna creada para promover la comunicación e información dentro de la organización. Su creación evidencia el esfuerzo y preocupación de la empresa por mantener a sus colaboradores más informados de lo que acontece en ella a través de medios interactivos propios de una compañía moderna. No obstante, no se ha logrado el impacto deseado pues no se está gestionando de forma estratégica. Los colaboradores la califican como una herramienta de comunicación poco útil y pocos la mencionan de forma espontánea. Su lanzamiento ha sido tímido, no oficial, su utilidad aún no se ha difundido en toda su magnitud y falta mayor motivación que genere el interés para que sea revisada permanentemente.

Las principales razones a las que atribuyen su desuso son:

- El ingreso no es directo, requiere escribir el nombre de usuario y password lo que resta tiempo en el día a día
- El desorden en la presentación de contenidos y su inadecuada gestión
- La desactualización de contenidos, a excepción de RRHH que es identificada como la única que se ha preocupado por colocar temas de interés y mantenerlos al día
- No cuentan con la capacitación suficiente para su uso y no tienen claro cuál es su utilidad y sus beneficios
- La página no carga fluidamente en Obras y en algunos casos se cuelga cuando consultan acerca de sus boletas de pago

Pese al esfuerzo desplegado para la creación de esta herramienta es evidente que gran parte de los colaboradores no está haciendo uso de ella. Hace falta un mayor posicionamiento de sus ventajas, beneficios y alinear los mensajes que la organización quiere transmitir.

Como aspecto positivo los colaboradores destacan que a través de la Intranet pueden consultar acerca de sus boletas de pago, temas de salud y nutrición y ver las fotos e información de los eventos que realiza la empresa.

2.Buzón de sugerencias: Se percibe como una herramienta físicamente visible, pero de efectividad nula. Los colaboradores desconocen quién es responsable de administrar el buzón y realizar el feedback respectivo. Asimismo, atribuyen su falta de uso principalmente a los siguientes motivos:

- No se recibe respuesta a las sugerencias, opiniones y reclamos enviados. Sienten que nunca lo revisan y que no hay apertura al diálogo, lo que genera desconfianza y desmotivación para su uso
- El desinterés de la empresa por posicionarlo, explicar su uso y la metodología del proceso desde la recepción de información hasta la respuesta
- Sienten cierta desconfianza de las acciones que pueda tomar la empresa frente a quienes manifiesten descontento

- El desconocimiento de su ubicación física

En Obras el Buzón de Sugerencias no es considerado esencial puesto que la comunicación con sus jefes inmediatos es horizontal y abierta.

3.Tablones de anuncios: La importancia que tiene para la transmisión de contenidos no ha sido difundida ni pensada de forma estratégica. La periodicidad de la renovación de información no está establecida lo que debilita el interés en el público al que va dirigido; asimismo no están ubicados en lugares estratégicos.

Los principales contenidos que se identificaron son: cumpleaños de los colaboradores, relación de ganadores de las elecciones para formar parte de los diferentes comités, misión y visión de la empresa y periódico corporativo.

Los colaboradores reconocen que la empresa está en una etapa que requiere de la optimización de los canales y herramientas de comunicación con los que cuentan y de la implementación de nuevos medios que les permitan mejorar sus procesos.

6. CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1.No existen políticas de comunicación e información que normen la actuación de los colaboradores y ello permita alinear objetivos del negocio con la comunicación interna. Esto genera que se opte por propia iniciativa si se comunica o no de acuerdo a criterio de cada uno y en consecuencia se produce la interrupción en el flujo de información formal por efecto cascada que perjudica en especial al personal de base.

2.Los canales y herramientas de comunicación que alcanzan una efectividad y logran transmitir los mensajes son: el correo electrónico, el periódico PROGRESAMOS, el teléfono, las reuniones semanales y quincenales y la reunión de fin de año. Sin embargo no son aprovechados en forma homogénea para colocar mensajes corporativos y estratégicos. En su conjunto no dirigen sus contenidos bajo una misma visión estratégica.

3.El Periódico Corporativo destaca al identificarlo como la herramienta que los acerca a la realidad de la empresa y es considerada como una buena iniciativa. Sin embargo, no logran definirlo como un formato real de periódico, es denominado boletín, hoja informativa o revista.

4.La Intranet no es reconocida como una herramienta de comunicación que los acerque a la realidad global de la empresa y no es percibida con las ventajas que realmente tiene. Su incorporación tímidamente sin previo lanzamiento no ha permitido darle la importancia y relevancia con la que cuenta

5.El Buzón de Sugerencias no es efectivo debido a que carece de un mecanismo de respuesta oportuno que genere confianza y motivación para futuras propuestas de mejora continua.

6.Los mensajes más destacados por los colaboradores se dirigen a identificar a PROGRESA S.A. como una empresa que crece, cuenta con un favorable clima laboral, con gente capacitada y en su mayoría comprometida con su trabajo, se preocupa por su gente en diversos aspectos entre ellos su seguridad y es una oportunidad para desarrollarse. Sin embargo demandan formas de reconocimiento por los logros alcanzados, que se establezcan canales oficiales de comunicación, que se brinde información oportuna sobre la actividad y proyección de las demás áreas, que el Gerente General mantenga reuniones con todo el personal en forma más periódica, sugieren su presencia con todos cada tres o cuatro meses y no a fin de año por el aniversario de la compañía.

7.Mensajes de motivación es lo que la gente desearía escuchar, faltan definir mensajes clave dirigidos no solo a la razón sino al corazón de la gente que evidencie que PROGRESA S.A. es una empresa humana e interesada en su personal y en la que se puede desarrollar una línea de carrera, con oportunidades que se hacen visibles fundamentalmente en el área de construcción.

8.Se identifican mensajes que generan una incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace más aún cuando desde la Gerencia General se ha establecido que no es positivo trabajar más allá del horario establecido, sin embargo personal tanto del área contable como de proyectos superan por varias horas su salida de la empresa y las expresiones emitidas por esa experiencia que viven en la organización es negativa. Otra incoherencia está referida al poco reconocimiento hacia el área de Ventas.

9.El personal de ventas cuenta con información puntual sobre la obra que tiene a cargo vender. No ha sido formado para colocar mensajes corporativos que

vendan una imagen fuerte de una empresa con más de 25 años de trayectoria. Del mismo modo no se les ha capacitado para blindar la empresa frente a posibles reclamos de clientes.

10.La inducción que se realiza desde el área de RRHH no da a conocer la real dimensión de la empresa. Los mensajes que emiten no han sido elaborados alineado a los mensajes corporativos que la empresa desea imprimir en la actualidad. Se visualizan piezas y contenidos pasados que no permiten transmitir la imagen deseada que la organización quiere proyectar. Asimismo contempla la visita a obras sin que previamente se haya presentado imágenes de lo que se va a presenciar.

11.Los entrevistados identifican que un líder debería tener las siguientes cualidades distintivas:

- Influyente y motivador
- Accesible y cercano
- Con poder de convocatoria
- Portavoces de información que la diseminan al interior de la empresa
- Con orgullo y pertenencia
- Respetado y reconocido por su actuar
- Íntegro
- Tiene credibilidad y cumple con su palabra
- Extrovertido
- Amable
- Comprometido
- Inteligente

12. Son 18 los líderes de la empresa que han sido identificados en diferentes posiciones de la organización. A continuación el número de líderes por nivel:

- Gerencias: 6

- Subgerencias: 2
- Jefaturas: 6
- Personal de base: 4

13. Los propios colaboradores perfilan como líderes a las siguientes personas principalmente por su forma de actuación las mismas que podrían ser empoderadas para liderar el cambio.

Cargo
Gerente General
Subgerente de Sistemas y Procesos
Gerente de Proyectos
Gerente de Construcción
Superintendente de obras
Asistente de Servicio Generales
Subgerente de Proyectos
Gerente de Administración y Finanzas
Maestro de Obra Norte
Gerente de Ventas y Marketing
Subgerente de SIG
Gerente de Negocios y Proyectos Especiales
Administrador de Obra Centro
Abogada
Jefe de Proyecto Centro II
Jefe de Administración de Obras
Ingeniero de producción Sur
Jefe de obra

6.2 RECOMENDACIONES

1. Definir políticas de comunicación e información que permitan normar el actuar de los colaboradores con todos sus grupos de interés y adueñarse desde la Gerencia General del proceso de comunicación interno.
2. Desde la Gerencia General empoderar a los primeros Embajadores de la Marca, quienes participarán activamente de la puesta en marcha y diseminación de la cultura, y optimización de la comunicación interna.
3. Diseñar y ejecutar el Plan de Formación de Líderes que incluya talleres de desarrollo de habilidades de comunicación, la definición de su rol y actuar dentro de la empresa, así como el reconocimiento público a través de la ceremonia de los primeros Embajadores de la Marca.
4. Elaborar el Manual de Comunicación del Colaborador en donde se especificarán las diversas formas de actuar, los mensajes fuerza a utilizar y la importancia de fomentar un trabajo en equipo que permita ser coherentes con lo que decimos y con lo que hacemos.
5. Considerar dentro de los mensajes fuerza de la empresa el reconocimiento tanto personal como público de los logros, iniciativas y optimizaciones de procesos. Asimismo que el Gerente General, al ser dueño del nuevo proceso de comunicación estratégica, aparezca con mayor frecuencia frente a su primer público: sus colaboradores, ya que es un clamor que se evidencia en el estudio.
6. Elaborar la Carta de Identidad Corporativa, documento matriz que albergará toda la información que ha generado la empresa desde su historia pasada, presente y futura que involucra misión, visión, cultura, actuación pormenorizada, prácticas con sus diversos actores sociales y grupos de interés, así como proyección, entre otros aspectos definidos en

un índice. Con la Carta de Identidad Corporativa se podrán construir mensajes estratégicos a ser utilizados para difusión interna como externa. La intencionalidad de la creación de este documento “vivo” (actualizable) es consolidar y validar en una sola pieza toda la información relevante de la organización y en archivos adjuntos registrar todas las imágenes desde sus fundadores, pasando por obras hasta la pronta expansión territorial.

7. Utilizar los canales y herramientas de comunicación con los que cuenta la empresa como son Correo Electrónico, Periódico Corporativo, Tablón de Anuncios, Intranet y emitir en forma homogénea los mensajes corporativos, elaborados previamente en la Carta de Identidad Corporativa y en el Manual de Comunicación del Colaborador.
8. Crear un nuevo diseño para el periódico corporativo, con el fin que su descripción sea más precisa por parte de los colaboradores, conservando su extensión de una hoja que ha resultado de fácil lectura y aceptación. La introducción del nuevo formato de periódico podría ser en el periodo de lanzamiento de la nueva marca.
9. Optimizar los contenidos de la Intranet que evidencien su alineamiento con la visión del negocio para posteriormente realizar su lanzamiento oficial a través de un evento interno y dar a conocer todas sus bondades y beneficios. Considerar mensajes clave en esa fecha de interés y su alineamiento con la nueva identidad visual corporativa.
10. Desarrollar un procedimiento para dar respuesta efectiva a los contenidos que se registren en el Buzón de Sugerencias. El buzón debe ser una herramienta que contribuya a dar a conocer la actuación transparente de la empresa que toma en cuenta las recomendaciones y las comparte.

Asimismo el Buzón de Sugerencias se puede convertir en un canal que evidencie la proactividad, críticas y buenas ideas de los colaboradores.

De igual forma, el contenido proveniente del buzón podría convertirse en un Plan de Sugerencias provechoso que evidencie iniciativas, las reconozca y las ponga en ejecución.

11. Generar espacios de escucha continua con empleados y obreros que en conjunto forman parte de la operatividad de la organización. La escucha debe traducirse en acciones concretas, que formen parte de un historial de iniciativas y nuevos emprendimientos que contribuya a humanizar la empresa.
12. Elaborar el Catálogo de Ventas que contenga todas las obras que ofrece la empresa en ese momento. La intención será que no solo el gestor comercial dé a conocer los detalles de la obra que visitan sino que pueda ser el primer contacto para impulsar la visibilidad de otros proyectos y promover su venta.
13. Elaborar el Manual de Comunicación del Vendedor que defina los mensajes clave a utilizar en los procesos de venta, así como el modo de actuación ante reclamos de los clientes que pudieran desencadenar una situación de crisis.
14. Apoyar desde la comunicación a la creación del kit de inducción, que podrá estar compuesto por: el Cd de inducción (que contenga manual de comunicación del colaborador, periódico corporativo, videos institucionales, entre otros) y el plan de acercamiento de los nuevos colaboradores a la empresa que incluya un tour de visita a obras entre otros, enfocados a la visión estratégica de la empresa.
15. Contar con una Dirección de Comunicación Estratégica que logre articular todas las acciones de comunicación.

7. CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

7.1 Objetivos estratégicos del negocio

- Mejorar la calidad de atención al cliente
- Retener al valioso capital humano
- Mejorar la calidad de los productos
- Mejorar la calidad de la ejecución en obras

7.2 Diseño del Plan de Comunicación Interna

7.2.1 Objetivos

- Normar las comunicaciones internas de la empresa
- Coordinar e integrar las comunicaciones al interior de la empresa al más alto nivel con un enfoque sistémico y un pensamiento en red
- Consolidar la imagen de la empresa al interior de la organización

7.2.2 Públicos objetivo

- Gerencia General
- Directivos, jefes, primeros embajadores de la marca
- Personal de base

7.2.3 Estrategias

- Definir políticas y lineamientos de comunicación e información
- Articular todas las acciones de comunicación y trabajar estrechamente con la red de embajadores de la marca
- Gestionar todas las acciones referidas a la imagen y comunicación interna en base a un enfoque sistémico estratégico de comunicación que grafica todos los procesos

7.2.4 Acciones

1. Políticas de comunicación. Entrevista en profundidad con el Gerente General de la entidad, redacción del contenido y validación con la fuente.
2. Reunión con la gerencia general y empoderar a los embajadores de la marca.
3. Diseñar y ejecutar el Plan de Formación de Líderes que incluya talleres de desarrollo de habilidades de comunicación, la definición de su rol y actuar dentro de la empresa, así como el reconocimiento público a través de la ceremonia de los primeros Embajadores de la Marca.
4. Elaborar el Manual de Comunicación del Colaborador en donde se especificarán las diversas formas de actuar, los mensajes fuerza a utilizar y la importancia de fomentar un trabajo en equipo que permita ser coherentes con lo que decimos y con lo que hacemos.
5. Optimizar y utilizar los canales y herramientas de comunicación con los que cuenta la empresa como son Correo Electrónico, Periódico Corporativo, Tablón de Anuncios, Intranet y emitir en forma homogénea los mensajes corporativos, elaborados previamente en la Carta de Identidad Corporativa y en el Manual de Comunicación del Colaborador.
6. Realizar reuniones de escucha continua con empleados y obreros que en conjunto forman parte de la operatividad de la organización. La escucha debe traducirse en acciones concretas, que formen parte de un historial de iniciativas y nuevos emprendimientos que contribuya a humanizar la empresa.
7. Elaborar el Catálogo de Ventas que contenga todas las obras que ofrece la empresa en este momento. La intención será que no solo el gestor comercial dé a conocer los detalles de la obra que visitan sino que pueda ser el primer contacto para impulsar la visibilidad de otros proyectos y promover su venta.
8. Elaborar la Guía de Comunicación del Vendedor que defina los mensajes

clave a utilizar en los procesos de venta, así como el modo de actuación ante reclamos de los clientes que pudieran desencadenar una situación de crisis.

9. Apoyar desde la comunicación a la creación del Kit de Inducción, que podrá estar compuesto por: el Cd de inducción (que contenga manual de comunicación del colaborador, periódico corporativo, videos institucionales, entre otros) y el plan de acercamiento de los nuevos colaboradores a la empresa que incluya un tour de visita a obras entre otros enfocados a la visión estratégica de la empresa.
10. Asesorar la gestión de la comunicación para lograr su alineamiento a los objetivos del negocio desde el enfoque DirCom.

7.2.5 Indicadores

- Encuesta sobre el comportamiento de los colaboradores con relación a las formas de comunicación, la oficialización de los canales formales y flujo de la comunicación
- Encuesta de nivel de satisfacción sobre el actuar de los primeros Embajadores de la Marca y clima laboral
- Encuesta sobre la utilidad del manual y su funcionabilidad
- .Estudio de medición de los mensajes más utilizados por los colaboradores y apariciones del Gerente General ante sus colaboradores
- Frecuencia de reuniones periódicas y permanente presencia / posicionamiento en la mente de las personas
- Aparición de los mensajes clave en las herramientas y canales con los que cuenta la organización
- Interacción en la Intranet, identificación de mensajes intencionales
- Establecer un cuadro de reuniones periódicas y verificar su cumplimiento. Revisar actas de reuniones y ejecución de aspectos abordados
- Catálogo con toda la información actualizada. Encuesta sobre la herramienta con fuerza de ventas
- Encuesta de efectividad de la herramienta denominada: Guía de comunicación del Vendedor y el impacto de la herramienta Kit de inducción

7.2.7 Presupuesto

Item	Precio en dólares
Políticas de comunicación	\$3000
Reunión con la gerencia general y empoderamiento embajadores de la marca	\$1500
Diseñar y ejecutar el Plan de Formación de Líderes	\$10000
Elaborar el Manual de Comunicación del Colaborador	\$4000
Optimizar y utilizar los canales y herramientas de comunicación con los que cuenta la empresa	\$10000
Realizar espacios de escucha continua con empleados y obreros	\$6000
Elaborar el Catálogo de ventas que contenga todas las obras que ofrece la empresa	\$4000
Elaborar la Guía de Comunicación del Vendedor	\$4000
Apoyar desde la comunicación a la creación del Kit de Inducción	\$3000
Asesorar la gestión de la comunicación para lograr su alineamiento a los objetivos del negocio desde el enfoque DirCom	\$36000
Total inversión:	\$81500

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS CONSULTADAS

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Costa Joan, (2009). El DirCom hoy. Barcelona, España: Editorial Costa Punto Com
- Costa, J. (2005). Libro Master Dircom: los profesores tienen la palabra. Madrid, España: Universidad de Medellín y Aldea Global
- Losada Diaz José Carlos (Coord.): Gestión de la comunicación en las organizaciones. España: Editorial Ariel
- Schein, E. (1989). Psicología de la Organización. México D.F., México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
- Villafañe Justo, (2002) Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas, Madrid, España: Editorial Pirámide

Material Académico Maestría de Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (DirCom)

- Bosovsky, G.(2010) Material teórico Investigación Estratégica y Auditoría de Imagen Global. Quito, Ecuador: UDLA
- Losada, J. (2010). Material teórico Cultura Organizacional y Comunicación Interna. Quito, Ecuador: UDLA

Seminarios presenciales

- Aljure, A. (2011). *Seminario de Planeación Estratégica de la Comunicación* dictado en la Universidad de las Américas (UDLA). Quito, Ecuador
- Bosovsky, G. (2010). *Seminario Auditoría de Imagen*, dictado en la Universidad de las Américas (UDLA). Quito, Ecuador

Estudios

- IV Estudio de la Comunicación Interna en España, Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa de España, 2005, p.8. www.observatoriocomunicacioninterna.es/estudios.htm
- Estudio El rol de la comunicación interna en las empresas argentinas durante la crisis financiera global, Asociación de Comunicación Interna de Argentina, (2009): www.aadeci.com.ar
- Asociación DirCom España: Anuario Dircom, (2012): www.dircom.es

Artículos

- Autor, Jorge Ulsen y José Miguel Arriagada, (2011) “Colaboradores alineados y comprometidos, una estrategia empresarial”. Revista Imagen y Comunicación, LZO Imagen y Comunicación, Perú, N°20, p.22 – p. 27
- Autora de la experiencia, Ursula Gutierrez, (2010). “Con la camiseta puesta”. Revista Imagen y Comunicación, LZO Imagen y Comunicación, Perú, N° 8, p. 5 – p. 9, N°9, p.10 – p. 15
- Autor de la experiencia, Fernando Beltrán, (2011). “Calidad del Servicio en Disney”. Revista Imagen y Comunicación, LZO Imagen y Comunicación, Perú, N°22, p. 16 – p. 22

ANEXOS

I. GUÍAS DE INVESTIGACIÓN

1.1 Entrevista en profundidad

1.2 Focus group

1.3 Observación no participante

a) Comité de gerencia

b) Reunión del Área de Administración y Finanzas

c) Desayuno en obras

d) Proceso de venta en Caseta de Ventas

1.4 Análisis documental

a) Documentos

b) Canales y herramientas de comunicación

II. ANÁLISIS DOCUMENTAL

a) Periódico corporativo

b) Videos institucionales

III. ESQUEMAS

a) Comunicación eje transversal

b) Sistemas de comunicaciones estratégicas

c) Flujograma del sistema de comunicaciones

GUÍAS DE INVESTIGACIÓN

1.1 Guía de entrevista en profundidad

I. Datos de Referencia

- Entrevistado:
- Cargo:
- Profesión:
- Tiempo que desempeña este cargo:
- Entrevistador:
- Día: Hora de inicio: Hora de término:

II. Guía de Preguntas

Pregunta general basada en el objetivo general:

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR ALINEAR LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CON LA COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASO DE LA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.

1. ¿Cómo cree que se da el proceso de comunicación interna en la empresa?
2. ¿Considera que a la comunicación interna en la empresa se le debería dar especial importancia? ¿Por qué?

Preguntas específicas:

3. ¿Cómo se entera de las cosas que pasan en la empresa? (canales, soportes, personas).
4. ¿Qué canales y soportes de comunicación conoce de la empresa?
5. ¿Cómo los evalúa y cuál considera que es más efectivo?
6. ¿Cuáles son las formas, canales y herramientas que utiliza para transmitir sus mensajes a su equipo u otros miembros de la empresa?

7. ¿Existen espacios para esa escucha (cara a cara)?
8. ¿Qué nuevas formas o soportes de comunicación te gustaría que se implementen?
9. ¿Qué le gustaría que le comuniquen relacionado con la empresa?
10. ¿Qué es lo que le gustaría comunicar no solo a su área sino a la empresa?
11. ¿Cuáles cree que son los mensajes más importantes que deberían transmitirse? Puntos fuertes de la empresa, lo que la caracteriza. ¿Qué la hace positivamente diferente de las demás?
12. ¿Considera que los mensajes fuerza fluyen por los canales y herramientas existentes de comunicación? ¿Por qué?
13. ¿Cuáles considera que son los mensajes que están en la mente de los colaboradores, si se les pregunta sobre la empresa en un ambiente social, extra laboral, qué diría de Progreso S.A.?
14. ¿Quién es el que le provee de información y cuándo le informan (periodicidad)? ¿Hay reuniones periódicas?
15. ¿Cuál es para usted el perfil del Líder?
16. Teniendo en cuenta esa definición ¿Considera que en la empresa hay líderes que podrían contribuir a que la comunicación pueda optimizar procesos?
17. ¿Qué líderes o potenciales líderes podría mencionar?
18. ¿Por qué cree que ellos son sus líderes en la organización?
19. ¿Identifica problemas de comunicación? ¿Qué problemas?
20. ¿Considera que existe comunicación informal en la empresa y se da paso al rumor?
21. ¿Cuáles considera son los puntos débiles de la organización? (discriminación, salarios, poses y estilos).
22. ¿Qué es lo que más lo acerca a su empresa y que es lo que más lo aleja? (falta de toma de decisiones, indiferencia, desidia, cohesión, salario, actitudes de algunas personas).
23. ¿Cuánto cree que la gente conoce de la empresa?
24. ¿Considera que falta que les den más información?
25. ¿Me puede contar sobre Misión, Visión, Valores?

26. ¿Qué tanto conocen los colaboradores el norte de la empresa (hacia dónde va la empresa), las características, las estrategias y objetivos del negocio y que otro tanto la empresa conoce los intereses de su gente para estar alineados?
27. ¿Cuánto escuchan a la gente en su empresa?
28. ¿Piensa que la gente está comprometida con la empresa?
29. ¿Cómo te gustaría que sea la comunicación interna en la organización?

1.2 Guía de Focus group

I. Datos de referencia

Tema: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR ALINEAR LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CON LA COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASO DE LA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.

- Universo: 130
- Muestra: Doce a ocho colaboradores de la empresa de los siguientes grupos:
 - a. Personal de ventas (promotores de venta y asistentes)
 - b. Personal de obras (ingenieros, administradores y prevencionistas)
 - c. Maestros de obras
 - d. Personal de Oficina (personal de la Gerencia de Proyectos)

Objetivo general: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR ALINEAR LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CON LA COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASO DE LA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.

- Moderadora: Lillian Zapata
- Facilitadores: María Ramos /Martín Ruíz
- Fecha: Hora de inicio: Hora de término:

II. Estructura

1. Presentación y explicación de la dinámica:
 - Objetivo del estudio
 - Duración del encuentro
 - Respeto de la anonimidad
 - Importancia de la expresión de sus opiniones de forma libre
2. Dinámica Rompehielo (Presentación de cada uno)
Nombre/Profesión/Obra-Área/Hobby/expectativas de esta reunión
3. Focus Group
4. Conclusiones y agradecimientos

2. Materiales:

- Grabadora
- Mp3
- Cámara fotográfica
- Pilas recargables de repuesto
- Laptop
- Guía impresa de preguntas
- Libreta de apuntes y lapicero

3. Guía de temas

- **Canales y herramientas de comunicación interna de la organización**
 1. ¿Cómo se enteran de las cosas que pasan en la empresa? (canales, herramientas, personas).
 2. ¿Qué medio de comunicación emplean más? ¿Por qué?
 3. ¿Qué opinan de cada uno de los canales que les mencionaremos. Mencionar aspectos positivos y negativos. ¿Cómo los mejoraría?
 - Periódico (frecuencia, contenido, utilidad)
 - Correo electrónico (¿es mejor que el anterior?)
 - Intranet

- Periódico mural
 - Buzón de sugerencias
 - Reuniones periódicas
 - Nextel
4. Si ustedes fueran responsables de la comunicación interna en la empresa, ¿qué nuevas formas o canales de comunicación les gustaría implementar?

- **Mensajes: frecuencia y efectividad al interior de la empresa**

- I. ¿Qué es lo que normalmente les informan de la empresa?
- II. ¿Qué les gustaría saber de la empresa que aún no lo saben?
- III. ¿Qué tipo de información de la empresa les gustaría recibir de forma periódica? ¿Por qué?

- **Líderes**

1. ¿Quién es el que le provee de información y cuándo le informan (periodicidad)?
2. ¿Para ustedes qué es un líder?
3. ¿Quién o quiénes consideran que son las personas más entusiastas en la empresa, las que siempre motivan y unen a la gente?

- **Clima laboral / Identificación con la empresa**

1. ¿Cómo se sienten en la empresa?
2. ¿Se sienten identificados con la organización? ¿Por qué?
3. Simulemos una escena cotidiana. Imagínense que yo soy un colega, familiar o amistad suya y le pregunto dónde trabaja. ¿Qué me responde?
4. ¿Sienten que los escuchan cuando tienen alguna duda, sugerencia o algo que desee contar?
5. ¿Qué tanto conocen hacia donde se proyecta la empresa?

6. ¿Cree que la gente está comprometida con la empresa? ¿Cómo notan eso? ¿Creen que implica quedarse hasta tarde y trabajar horas extras?

- **Cultura organizacional**

1. ¿Conoce la empresa donde trabaja?
2. ¿Qué entienden por respeto? ¿Se está aplicando en la organización?
3. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa? ¿Qué es lo que la hace diferente de las demás?
4. ¿Cuáles son sus debilidades? (discriminación, salarios, poses y estilos).

- **Situación actual de la comunicación**

1. ¿Qué le gustaría mejorar en la empresa? ¿Por qué?
2. ¿Qué está fallando?
3. ¿Cómo les afecta?
4. ¿Sienten que hay muchos rumores?
5. ¿Cómo les gustaría que sea la comunicación interna en la organización?

- **Conclusiones**

1.3 Observación no participante

Guía de reuniones

- a) Comité de gerencia
- b) Reunión del área de Administración y Finanzas

- **Datos de referencia**

- Tema: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR ALINEAR LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CON LA COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASO DE LA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.
- N° de Asistentes:
- Situación: Reunión de gerentes
- Objetivo general: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR ALINEAR LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CON LA COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASO DE LA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.
- Responsable: Lillian Zapata
- Fecha: Hora de inicio: Hora de término:
- Periodicidad de la reunión

• **Puntos a observar:**

Criterios de observación	Comentarios
Moderador	
Inicio de la reunión:	
Clima con el que se inicia la reunión	
Ánimos y expectativa de los participantes	
Actitud del moderador	
Temáticas abordadas	
Hacen referencia a temas ya tratados	
¿El tratamiento es claro, efectivo y ordenado?	
Personas que más participan	
¿Existe un líder (diferente del moderador) que influye en los demás participantes?	

c) Desayuno en obras

• **Datos de referencia**

- Tema: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR ALINEAR LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CON LA COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASO DE LA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.
- N° de asistentes:
- Situación: Desayuno en obras

Objetivo general: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR ALINEAR LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CON LA COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASO DE LA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.

- Responsable: Lillian Zapata
- Fecha: Hora de inicio: Hora de término:
- Periodicidad de la reunión

•Puntos a observar:

Criterios de observación	Comentarios
Inicio de la reunión	
Clima con el que se inicia la reunión	
Ánimos y expectativa de los participantes	
Actitud del responsable/oferente	
Temáticas abordadas	
¿Hablan de la empresa y/o trabajo?	
Líderes que motivan la conversación y amenidad de la reunión	
Líderes que motivan la conversación y amenidad de la reunión	
Personas que más participan	
Hechos resaltantes durante la jornada	

Observaciones:

D) Guía de proceso de venta en Caseta de Ventas

•**Datos de referencia**

Tema: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR ALINEAR LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CON LA COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASO DE LA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.

Nº de Asistentes:

- Situación: Caseta de Ventas-Paseo del Mar

Objetivo general: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR ALINEAR LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO CON LA COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASO DE LA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA PROGRESA S.A.

- Responsables: Lillian Zapata
- Fecha:Hora de inicio:Hora de término:

• **Puntos a observar:**

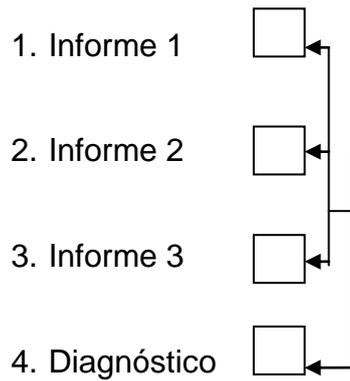
Criterios de observación	Comentarios
Estadía en caseta de ventas	
Ánimos y actitud del vendedor al iniciar la jornada	
Rutina al ingresar a la caseta (¿qué hace?)	
Presencia e imagen personal	
Momento de no venta ¿qué hace? ¿de qué habla?	
Saludo y recibimiento	
Speech de venta del producto	
Mensajes fuerza y fortalezas que le atribuye a la empresa	
Material y argumentos en los que se apoya para reforzar el mensaje	
Cuestionamientos y preguntas del comprador	
Respuesta ante dudas	
¿Cómo culmina la venta?	
Evaluación general del desempeño y actitud del vendedor	
Hechos resaltantes y ocurrencia durante la jornada	

Observaciones:

1.4 Guía de Análisis documental

a) documentos

I. Documento analizado:



- Partes del Documento:

Descripción:

II. Criterios de Análisis:

1. Objetivos del documento:

- Informativo - Evaluativo - Estratégico

2. Tono comunicacional:

2.1. De Contenido:

- Informativo - Argumental - Testimonial

2.2. De Modo:

- Reflexivo - Impersonal - Coloquial

2.3. De Forma:

- Demostrativo - Expositivo - Coercitivo

2.4. De Empresa:

- Servicial - Inspiracional-Positivo
- Individualizado - Empático

3. Principales temas abordados:

Descripción:

4. Mensajes claves:

Descripción:

5. Forma:

5.1. Tamaño:

- Informativo - Argumental - Testimonial

5.2. Diagramación:

- Reflexivo - Impersonal - Coloquial

5.3. Color:

- Demostrativo - Expositivo - Coercitivo

6.Soporte

- Físico - Virtual

7.Alineamiento con los objetivos del Plan Estratégico:

- Sí - No

Explicar:

8.Observaciones:

b)Canales y herramientas de comunicación

Material de Comunicación analizado:

Periódico corporativo → Nro. / Mes de publicación:

Correo Electrónico

Tablón de anuncios

Reuniones

Buzón de sugerencias

Intranet

Videos Institucionales → Video analizado:

Teléfono →

-Secciones:

III.Criterios de Análisis:

9.Público Objetivo:

-Alta Gerencia - Mandos medios

-Colaboradores - Personal de obra

-Todo el personal

10.Principales temas abordados:

11.Mensajes claves:

12.Tono comunicacional:

12.1 De Contenido:

-Informativo - Argumental - Testimonial

-Reflexivo - Impersonal - Coloquial

12.2 De Forma:

-Demostrativo - Expositivo - Coercitivo

12.3 De Empresa:

-Servicial - Inspiracional -Positivo

-Individualizado - Empático

II.ANÁLISIS DOCUMENTAL

Canales y herramientas de comunicación

a) Periódico corporativo

I.Datos generales:

1. Unidad de análisis/Nombre del documento: Periódico corporativo
2. N° de Ediciones emitidas: Siete. (octubre 2011 a abril 2012).
3. Responsables: Consultora LZC Imagen y Comunicación y personal seleccionado de las diferentes áreas de la empresa.
4. Periodicidad: Mensual
5. Alcance: Amplio

II.Estructura:

1. Partes del documento/Secciones
 - a. Tira: Desarrollo contenidos de la gestión de la empresa.
 - Editorial: Palabras del gerente
 - Nota central
 - Nota secundaria 1

- b. Retira: Presenta contenidos relacionados a las acciones emprendidas y avances en responsabilidad social, capacitación a colaboradores, apoyo en estudios y diversos beneficios que la empresa les ofrece.

III.Contenido:

1.Objetivos del material/documento: Dar a conocer la gestión de la organización a su público interno para generar motivación, pertenencia y orgullo. Es decir, tiene un fin informativo y estratégico.

2.Público Objetivo: Público interno de la organización conformado por la Alta Gerencia, jefaturas, mandos intermedios y personal de base.

3.Temas principales:

- a. Logros y avances en ventas
- b. Proyectos emprendidos
- c. Sistema Integrado de Gestión (SIG)
- d. Responsabilidad social
- e. Salud y Seguridad en el trabajo
- f. Obras culminadas y entregadas
- g. Implementación y avance del SAP
- h. Desarrollo de talento humano

4.Temas secundarios:

- a. Reconocimiento a colaboradores
- b. Ascenso profesional de los colaboradores
- c. Reconocimientos hacia la empresa
- d. Actividades de integración de las empresas
- e. Nuevos socios

5. Mensajes clave:

Los mensajes fuerza que resaltan en las siete ediciones analizadas son:

- El sistema SAP permite ahorrar tiempo, evitar duplicidad de funciones y optimizar procesos
- Los colaboradores están satisfechos con el SAP
- La salud y seguridad en el trabajo es un compromiso de mejora continua y participación de todos los colaboradores de la empresa
- PROGRESA apuesta por el crecimiento profesional de sus colaboradores y les ayuda a subvencionar sus estudios
- Lograr el ascenso profesional y realizar una línea de carrera dentro de la empresa es posible
- PROGRESA se preocupa por reconocer el esfuerzo y logro de sus colaboradores a través de premios y diferentes incentivos
- La base de la cultura corporativa de la empresa es el valor respeto y debe ponerse en práctica con todos los grupos de interés y el entorno
- PROGRESA tiene mucho potencial para desarrollar proyectos y megaproyectos
- PROGRESA se preocupa por sus trabajadores y busca su bienestar
- La organización apunta a mejorar las zonas urbano-marginales con sus proyectos
- PROGRESA tiene una presencia sólida en el mercado

Asimismo, se observan siete frases motivadoras presentes en cada una de las ediciones:

- “Nuestro crecimiento es sostenible”
- “En PROGRESA no solo están los mejores profesionales, sino las mejores personas”
- “Si te preguntas cuán lejos podemos llegar...tanto como tú desees”
- “Las personas somos quienes hacemos las empresas, quienes ponemos la energía”
- “Estamos comprometidos con lo que hacemos”
- “En PROGRESA nos preocupamos por las personas”
- “En PROGRESA nuestro potencial nace de la confianza en nuestros

colaboradores”

6. Temas reiterativos:

En las siete ediciones analizadas se ha visto que la recurrencia de temas en orden de prioridad ha sido la siguiente:

1. Sistema SAP: Beneficios para los colaboradores, éxito logrado, apuesta por estar a la vanguardia de las mejores prácticas laborales a nivel mundial, ahorra tiempo y evita duplicidad de funciones, está encaminado a lograr el bienestar de los colaboradores.
2. Salud y Seguridad en el Trabajo: Compromiso de mejora continua y participación de todos los colaboradores de la empresa, logros (cero accidentes a lo largo de sus años de ejercicio empresarial), intenciones por estar a la vanguardia y desarrollar procesos más eficientes.
3. Línea de carrera de los colaboradores: El ascenso profesional dentro de la empresa es posible.
4. Apoyo en la capacitación profesional: La empresa apuesta por el crecimiento profesional de sus colaboradores, ayuda a subvencionar de forma parcial el costo de la carrera en universidades o institutos o a continuar especializándose con cursos de extensión profesional.
5. El respeto: Es el valor fundamental de la empresa y debe reflejarse en la práctica diaria con todos los grupos de interés y el entorno.

b) Videos institucionales

o Aniversario de la empresa

I.Datos generales:

1. Unidad de análisis/Nombre del documento: Video Institucional 25 años de Progres S.A.
2. Responsables: Consultora LZC Imagen y Comunicación.
3. Fecha de emisión: Aniversario de la empresa.

II.Estructura:

El video cuenta la historia de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad y los logros obtenidos durante sus 25 años de existencia. El material utilizado en este relato está hecho en base a fotografías y mensajes fuerza.

III.Contenido:

- 1. Objetivos del material/documento:** Dar a conocer el crecimiento progresivo de la empresa en sus 25 años de trayectoria.
- 2. Público Objetivo:** Público interno: Plana directiva, mandos intermedios, jefaturas y personal de base.
- 3. Temas principales:**
 - a. Historia de superación de la empresa
 - b. Crecimiento de la empresa
 - c. Visión de ser una empresa desarrolladora de proyectos de alta calidad
- 4. Temas secundarios:**
 - a. Éxito en cada proyecto emprendido
 - b. Mayor presencia en el mercado
 - c. Aumento progresivo del número de colaboradores
- 5. Mensajes clave:**
 - “25 años comprometidos con tu bienestar”
 - “En PROGRESA no sólo están los mejores profesionales, están las mejores personas”
 - “Hemos conseguido éxito en cada proyecto en el que nos hemos involucrado”
 - “Nuestra presencia es cada vez mayor”

- “Hoy somos más de 130 colaboradores más la fuerza de quienes nos acompañan en cada una de las obras que emprendemos”

6.Tono comunicacional:

6.1.De contenido: Informativo

Informa a todos los colaboradores cómo la empresa ha ido creciendo gracias al trabajo en conjunto que se realiza día a día.

6.2.De modo: Personal

La empresa es la emisora del mensaje, narra la historia de la empresa y agradece a cada uno de sus colaboradores por formar parte de su evolución lograda a lo largo de los años.

6.3.De forma: Expositivo y emotivo

Se expone la historia de superación de la empresa y el crecimiento logrado. Asimismo motiva y reconoce a los colaboradores emitiendo mensajes de superación y mencionándolos como principales artífices de la gestión de la compañía.

6.4.De empresa: Individualizado y empático

La empresa dirige su mensaje de forma individualizada a sus colaboradores, dirigiéndose a ellos de forma personal. Logra la empatía al incluir en el éxito de la empresa su participación.

7.Sujetos del discurso/Personajes Principales:

La empresa y los colaboradores

IV.Forma:

4.1.Tamaño:

La proporción del video es de 480 x 360 pixeles con una calidad NTSC – DV – proporción 3- 4

4.2.Colores:

Los colores más relevantes que se muestran en todo el video son: blanco, negro, plomo, azul, verde.

4.3.Imágenes

- a. Cantidad: 23 fotografías
- b. Tiempo: 2 minutos con 31 segundos
- c. Secuencia lógica: La secuencia se inicia con la presentación de la empresa a través del logo. El resto de la secuencia es dividida por los temas que se abordan en todo el video

V.Soporte:

Soporte audiovisual

VI.Observaciones:

Se recomienda utilizar un solo tamaño de letra y resaltar palabras claves para evitar monotonía.

oCultura corporativa / Valor respeto

I.Datos generales:

1. Unidad de análisis/Nombre del documento: Video Institucional de la Cultura PROGRESA.
2. Responsables: Consultora LZO Imagen y Comunicación.
3. Fecha de emisión: "Aniversario de PROGRESA".
4. Carácter: Público.

II.Estructura:

El material audiovisual utiliza fotografías y emite mensajes sobre la base de la cultura de la empresa: el respeto. Se describe este valor en su aplicación con todos los grupos de interés y el entorno que impacta sus operaciones.

III.Contenido:

1.Objetivo del material/documento: Dar a conocer al público interno la importancia que tiene el respeto como pilar de su cultura organizacional reflejado en las distintas relaciones que tiene con sus diferentes grupos de interés.

2.Público Objetivo: Público interno de la organización conformado por la Plana directiva, jefaturas, mandos intermedios y personal de base.

3.Temas principales:

- La cultura organizacional de PROGRESA
- El respeto como pilar de la cultura organizacional de la empresa y el alcance de su significado

4.Temas secundarios:

- La puesta en práctica del valor respeto con los diferentes grupos de interés: colaboradores, clientes, accionistas, proveedores y medio ambiente
- El significado del respeto y su puesta en marcha a través de diferentes acciones: escucha a los demás, valoración a los grupos de interés, establecimiento de relaciones armoniosas, coherencia entre lo que se dice y lo que se hace

5.Mensajes clave:

- “Nuestro valor fundamental es el respeto”
- “Nuestra cultura es lo que somos”
- “Somos PROGRESA, un equipo vigilante de su cultura corporativa”
- “El significado del respeto se evidencia en: la escucha a los demás, la confraternidad, el saber valorar las necesidades del otro, la calidad del trabajo, la valoración a los grupos de interés para construir relaciones armoniosas y generar confianza”

- “Hay que ser coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos”
- “Con nuestros colaboradores el respeto lo ponemos en práctica en el trato justo, el reconocimiento de su talento y escuchándolos”
- “Respeto con los clientes involucra: calidad de servicio, veracidad de la información, atender sus demandas”
- “Respeto con proveedores involucra: el pago puntual de los servicios y bienes que ofrecen, cumplir con las normas legales”
- “Respeto con el Medio Ambiente involucra: ser conscientes del impacto que generan nuestras operaciones y emprender acciones para minimizarlas. Esto dará paso a relaciones armoniosas con el entorno”

4.Tono comunicacional

4.1.De contenido: Informativo y testimonial

Se enfatiza que el pilar de la cultura corporativa de la empresa es el respeto y se pone en práctica con todos sus grupos de interés. Las fotografías que representan cada uno de estos mensajes son testimonio de esta cultura.

4.2.De modo: Personal

Es la empresa quién se dirige a sus colaboradores para realzar la importancia de la práctica del valor respeto con todos sus grupos de interés.

4.3.De forma: Expositivo y emotivo

Se expone la práctica del valor respeto en la organización y se emiten mensajes motivadores que apelan a continuar actuando bajo esta misma filosofía.

4.4.De empresa: Inspiracional

El mensaje que se desarrolla toma al valor respeto como fuente de inspiración del modo de actuar de la empresa y sus colaboradores.

5.Sujetos del discurso/Personajes Principales:

Los sujetos del discurso son la empresa y sus colaboradores. La primera como la responsable de definir y transmitir el modelo de actuación del valor respeto con todos sus grupos de interés y los segundos como los encargados de poner en práctica esta filosofía organizacional.

IV.Forma:

4.1.Tamaño:

La proporción del video es de 480 x 360 pixeles con una calidad NTSC – DV – proporción 3- 4

4.2.Colores:

Los colores más resaltantes son el color blanco (letras de mensajes) y negro (fondo).

4.3.Imágenes:

a.Cantidad: Contiene un total de 22 fotografías que representan los mensajes fuerza que se transmiten

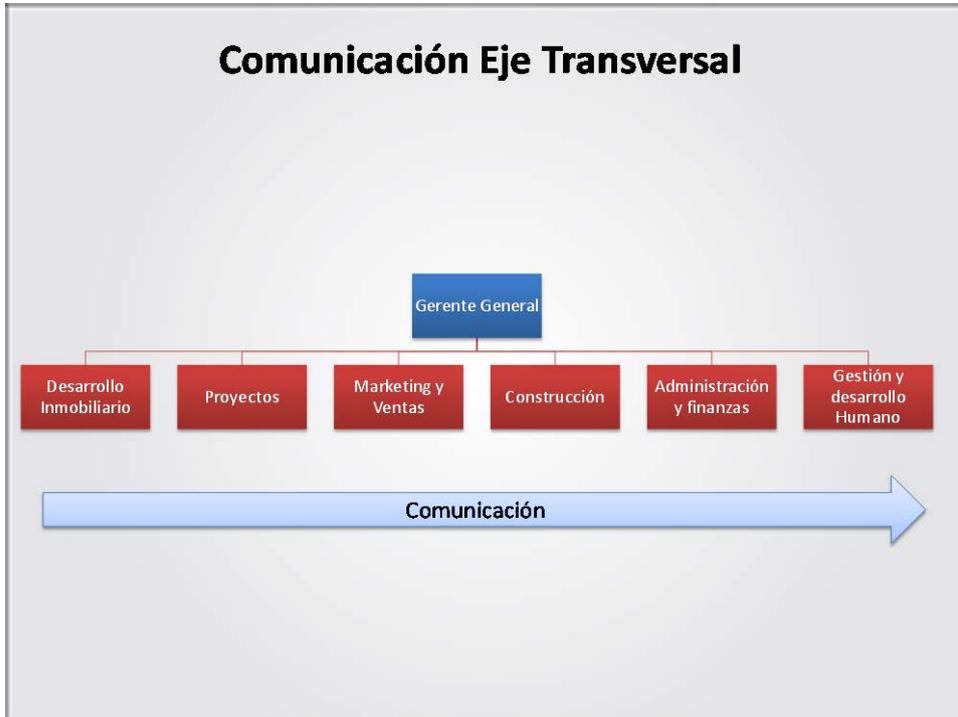
b.Tiempo: El tiempo de duración es de 4 minutos y 19 segundos

V.Soporte:

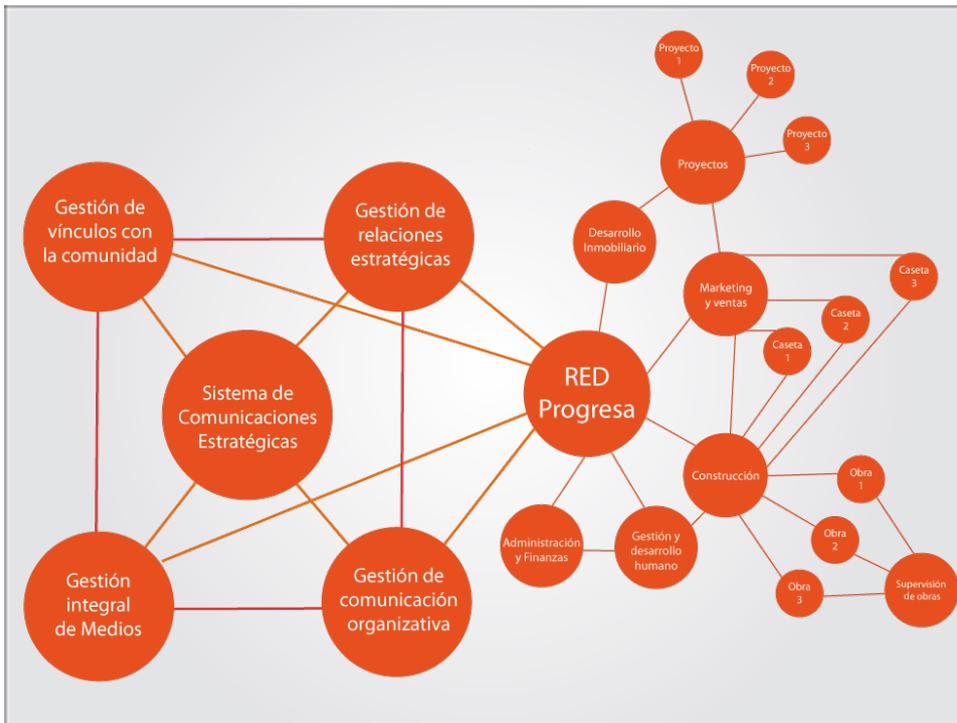
Soporte audiovisual

III. ESQUEMAS:

a) Comunicación eje transversal



b) Sistema de comunicaciones estratégicas



c) Flujograma del sistema de comunicaciones estratégicas

