

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO**



“Propuesta de Modelo de Comunicación Institucional para la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador”

TESINA

PRESENTADA POR:

ZAVALA ACOSTA CLAUDIA ELIZABETH

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN PERIODISMO.

SAN SALVADOR, JUNIO DE 2010. EL SALVADOR. C.A.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

ING. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ
RECTOR

ARQ. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS
VICERECTOR ACADÉMICO

MAESTRO OSCAR NOE NAVARRETE ROMERO
VICERECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ
SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

LIC. JOSÉ RAYMUNDO CALDERÓN MORÁN
DECANO

DR. CARLOS ROBERTO PAZ MANZANO
VICEDECANO

MAESTRO JULIO CÉSAR GRANDE RIVERA
SECRETARIO DE LA FACULTAD

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

LIC. ROBERTO ANTONIO MAZA
JEFE DE DEPARTAMENTO

MCS. YUPILTSINCA ROSALES CASTRO
COORDINADOR DE GENERAL DE PROCESOS DE GRADO

MCS. ALBERTO ARAUJO FUNES
DOCENTE ASESOR

AGRADECIMIENTOS

“Agradece a la llama su luz, pero no olvides el pie del candil que, constante y paciente, la sostiene en la sombra”.

Rabindranath Tagore

“Dios de mis padres, te doy gracias y te alabo porque me has concedido el saber y la inteligencia, y ahora me has manifestado lo que te había pedido...”(Daniel 2:23).

Agradezco eternamente a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante este proceso. DIOS: mi compañero de tesis y amigo fiel, te agradezco por darme la fuerza, sabiduría y amor en cada instante, a ti sea el Honor, la Alabanza y la Gloria pos siempre.

Agradezco a *mis padres*, por su infinito amor, por su admirable abnegación y sabiduría, gracias por su formación y ejemplo de perseverancia: a mi **Madre**, la mujer excepcional de noble corazón, gracias por su inmenso amor mostrado en su paciencia, comprensión e inigualable ayuda en todo momento, mami, me enseñaste a ser fuerte, a amar en todo momento y a construir mis sueños con fe y valores. A mi **Padre** que nunca dudó de mi, gracias por su ejemplo y su apoyo en cada instante, me enseñaste a ser perseverante y paciente, a proponerme metas y a luchar por ellas siempre decidiendo con cabeza fría. Gracias papi y mami por su sacrificios para sacarnos adelante, gracias por traerme al mundo y amarme como lo hacen...LOS AMO...

A *mis hermanos*: Carlos, José María y Lissette, gracias estar siempre conmigo, por apoyarme en oración, por su comprensión y amor aún cuando el estrés dominaba mi

carácter, por el desvelo, y por compartir mi sueños...gracias por cada sonrisa y abrazo entregado en el momento justo...los amo muchísimo...

A toda mi familia, principalmente a mi abuela **Evangelina**, por su amor y entrega a nosotros, por sus remedios y cuidados entregados con amor; a mi pedacito del cielo **Manuelito**, gracias mi sobrinito por ser mi motivo de inspiración, por traer a la familia las sonrisas de Dios dibujadas en tu rostro; a mi cuñada **Regina**, gracias por ser una hermana para mi, por su apoyo, consejo y cariño.

A mi novio, **Raúl Gómez**, agradezco su amor, confianza, sus consejos y comprensión. Gracias mi amor por estar aquí y hacerme feliz, gracias porque siempre has confiado en mí, gracias por permitir que Dios me sacara de tu costilla y por compartir un mismo sueño...gracias por amarme y demostrarlo... te amo mi Rau...te amo mi príncipe de todos los colores...y te volvería a elegir...

A mi mejor amiga **Evelin Márquez**, gracias “bruja” por tu amistad, porque siempre me ayudas en todo y sin dudar, por tu compañía, tu cariño, tus oraciones y consejos...gracias amiga por ser como eres y quien eres, y por ser mi mano derecha...gracias por formar parte de mi corazón y recordarme la frase que me acompaña siempre: “Valor y Confianza”. Te amo amiga...

A mis amigos incondicionales: **Korina, Evelin, Erick, Santos, Emerson, Hugo, Karen y Claudia**: gracias de corazón por estar dentro de mi corazón, por cada lágrima y sonrisa compartida, gracias por sus ánimos, apoyo y oraciones constantes. Quien ha encontrado un amigo, ha encontrado un tesoro, yo agradezco a Dios por haberlos encontrado a ustedes.

“Los mejores profesores son aquellos que saben transformarse en puentes, y que invitan a sus discípulos a franquearlos”. Nikos Kazantzakis

Agradezco a mi asesor de tesis, licenciado **Alberto Araujo**, a quien admiro como docente, persona, amigo...gracias por compartir sus conocimientos pacientemente, por su amistad y apoyo a lo largo de mi carrera...Ahora sé que todos somos discípulos y posibles maestros, pero que sólo si aprendemos a oír, podremos enseñar...gracias por saber enseñarme a ser buena estudiante y profesional.

También, quiero extender mi profundo agradecimiento, y de manera especial, a la licenciada **María Escat**, mi asesora en comunicación interna. Ahora puedo comprender que los calificativos no se ganan con títulos, ni con saberes, ni grados, ni postgrados; se trata de compartir, de enseñar con el ejemplo aún en los momentos más difíciles. Gracias Escat por su paciencia, por su entrega aún con todo su trabajo, gracias por confiar en mí y hacer de esta investigación lo mejor...infinitamente gracias...y hasta Madrid un abrazo sincero.

Sin duda alguna, son muchas las personas que no menciono, pero aunque este papel no plasme sus nombres y apellidos, están en mi corazón, y sé que cada uno sabe a quién me refiero y recibirá las bendiciones que clamaré al cielo de corazón.

Gracias a todos y cada una de las personas que me ayudaron de una u otra forma para que lograra finalizar satisfactoriamente un ciclo en mi vida.

Que Dios nos siga bendiciendo y dando lo que necesitamos...los amo...

Claudia Zavala

“Reciban gracia y paz de Dios, nuestro Padre y de Cristo Jesús, el Señor.” 2^a Corintios 1:2
“Por lo que no dejo de dar gracias a Dios y de recordarlos en mis oraciones.” Efesios 1:16

ÍNDICE

CAPÍTULO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	xiii
I. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	15
1.1 Objetivos.....	19
1.2 Justificación.....	20
1.3 Limitaciones y alcances del objeto de estudio.....	21
II. MARCO TEÓRICO	
2.1 La Comunicación Institucional.....	23
2.2 Comunicación Institucional en la historia.....	27
2.3 La Comunicación Institucional en El Salvador.....	30
2.4 Antecedentes del objeto de estudio.....	31
2.4.1 Historia de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.....	31
2.4.2 Historia de la División de Comunicaciones.....	33
2.4.3 Estudios realizados del objeto de estudio.....	35
2.5 Relación entre conceptos.....	36
2.6 Planteamiento del problema.....	39
III. METODOLOGÍA	
3.1 Definición y justificación de la muestra.....	42
3.2 Definición de las Técnicas.....	43
3.3 Tipo de estudio.....	45

3.4 Procedimiento del trabajo de investigación.....	50
IV. COMUNICACIÓN INTERNA	
4.1 Comunicación Interna.....	53
4.2 Beneficios de la Comunicación Interna.....	58
4.3 Tipos de Comunicación Interna.....	60
4.4 La Planificación de la Comunicación Interna.....	64
4.5 Las nuevas tecnologías en la Comunicación Interna.....	67
4.6 La Intranet como herramienta de la Comunicación Interna.....	72
4.7 El portal del empleado como parte de la Comunicación Interna.....	74
V. COMUNICACIÓN EXTERNA	
5.1 Comunicación Externa.....	78
5.2 Imagen Institucional.....	80
5.3 Importancia de la Imagen Institucional.....	84
5.4 Imagen Interna “versus” Imagen Externa.....	86
5.5 Identidad Corporativa.....	88
5.6 La extranet como parte de la innovación en la CCIES.....	91
5.6.1 Innovando la empresa con herramientas Web 2.0.....	94
VI. PROPUESTA DE MODELO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR.....	
6.1 Plan de Comunicación Interna.....	98
6.1.1 Objetivos del Plan de Comunicación Interna.....	98

6.1.2	Definición de mensajes	99
6.1.3	Auditoría de Comunicación Interna	116
6.1.3.1	Toma de datos.....	117
6.1.3.2	Muestra de la auditoría.....	118
6.1.3.3	Instrumento a utilizar: Encuesta.....	119
6.1.3.4	Análisis de resultados.....	129
6.1.3.5	Ámbito general de la empresa.....	130
6.1.3.5.1	Análisis cuantitativo.....	130
6.1.3.5.2	Conclusiones del análisis cuantitativo.....	149
6.1.3.5.3	Análisis cualitativo.....	152
6.1.3.6	Ámbito de organizaciones de segundo nivel.....	157
6.1.3.6.1	Análisis cuantitativo: Centro de Formación Empresarial.....	157
6.1.3.6.2	Análisis cualitativo: Centro de Formación Empresarial.....	164
6.1.3.6.3	Análisis cuantitativo: Administración.....	167
6.1.3.6.4	Análisis cualitativo: Administración.....	174
6.1.3.6.5	Análisis cuantitativo: División de Asuntos Técnicos.....	177
6.1.3.6.6	Análisis cualitativo: División de Asuntos Técnicos.....	184
6.1.3.6.7	Análisis cuantitativo: Comités y Eventos.....	186
6.1.3.6.8	Análisis cualitativo: Comités y Eventos.....	193
6.1.3.6.9	Análisis cuantitativo: GS1.....	194
6.1.3.6.10	Análisis cualitativo: GS1.....	201
6.1.3.6.11	Análisis cuantitativo: Filiales.....	202

6.1.3.6.12	Análisis cualitativo: Filiales.....	209
6.1.3.6.13	Análisis cuantitativo: Otras áreas.....	210
6.1.3.6.14	Análisis cualitativo: Otras áreas.....	217
6.1.3.6.15	Comunicación de Resultados.....	218
6.1.3.6.16	Plan de Comunicación Interna.....	219
6.1.3.6.16.1	Objetivos y acciones de mejora.....	219
1)	Ámbito General.....	219
2)	Ámbito de organizaciones de segundo nivel.....	219
6.1.4	Estrategia de Comunicación	220
6.1.4.1	Documento de compromiso de comunicación.....	220
6.2	Objetivo del modelo.....	222
6.2.4	General.....	222
6.2.5	A corto plazo.....	222
6.2.6	A mediano plazo.....	222
6.2.7	A largo plazo.....	222
6.3	Acciones a tomar.....	223
6.3.4	Fortalecimiento de los canales de comunicación interna.....	223
6.3.5	Nuevos canales de comunicación interna.....	225
VII.	PRESENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	227
7.1	Propuesta de acciones de organización.....	228
7.2	Propuesta de acciones para potenciar la comunicación interna.....	234
7.3	Propuesta sobre imagen institucional interna.....	238

7.4 Propuesta sobre recursos humanos, espacio y equipo.....	239
7.5 Indicador de innovación.....	240
A. Intranet.....	240
B. Boletín Informativo.....	255
C. Resumen Noticioso.....	256
D. Noticamara.....	256
E. Programa de ideas de mejora.....	256
F. Tablón de anuncios.....	257
VIII. PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....	258
8.1 Investigación de comunicación.....	260
8.1.1 Problemas de organización.....	260
8.1.2 Problemas de imagen institucional.....	263
8.1.3 Problemas de recursos humanos, espacio y equipo.....	264
8.1.4 Problema de innovación.....	265
A. Auditoría de Emisión.....	266
B. Auditoría de Recepción.....	268
8.1.5 Análisis sobre el estudio de percepción en: Imagen-Servicios- Comunicación.....	270
8.1.5.1 Imagen.....	270
8.1.5.2 Servicios.....	270
8.1.5.3 Comunicación.....	27

8.2 Planificación de comunicación.....	274
A. Públicos de comunicación.....	274
B. Objetivos de comunicación.....	274
C. Estrategia de comunicación.....	275
D. Acciones y técnicas de comunicación.....	276
1. Propuesta de acciones de organización.....	276
2. Propuesta de acciones para la imagen institucional.....	288
3. Propuesta de acciones de comunicación con los socios.....	290
4. Propuesta de acciones de comunicación externa.....	291
4.1 Propuesta de esquema para el portal web de la gremial.....	296
E. Programación de la comunicación.....	303
8.3 Implementación de la comunicación	306
A. Ejecución del Plan de Comunicación.....	306
B. Evaluación del Plan de Comunicación.....	308

IX. REFERENCIAS

9.1 Bibliográficas.....	310
9.2 Revistas.....	313
9.3 Otras fuentes.....	313

X. ANEXOS

10.1 Entrevistas a expertos en comunicación institucional.....	318
10.1.1 Eduardo Cubías.....	318
10.1.2 Jorge Aguilera.....	321

10.2Entrevista a personas de la CCIES.....	327
10.2.1 Carlos Golcher.....	327
10.2.2 Marvin Portillo.....	331
10.2.3 Joanna Henríquez.....	335
10.2.4 Jenny Lozano.....	339
10.2.5 Nora Arbizú.....	343

INTRODUCCIÓN

A partir del surgimiento de la Comunicación Institucional, el esquema tradicional de comunicación cambió, ahora ya no se busca una simple transmisión de un mensaje que sea persuasivo, sino que, se procura el involucramiento directo del público y de los empleados, en donde haya participación constante de los clientes y que así, la imagen de la empresa crezca, sea favorable y demuestre a la empresa tal cual es.

La Comunicación Institucional cada vez va tomando mayor importancia, tanto así que hoy en día es concebida como una estrategia ideal para el buen funcionamiento de una empresa. La comunicación en las instituciones representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

Es por ello, que el objetivo principal en este proyecto de investigación, radica en la formulación de un modelo de comunicación institucional para la gremial: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. Se pretende fortalecer la comunicación interna y externa, de tal forma que le permita a la gremial contar con una División de Comunicaciones e Información capaz de afrontar los momentos situacionales críticos y potenciar de esa forma la imagen institucional.

El modelo de comunicación parte de un diagnóstico que permitió conocer los problemas comunicacionales tanto internos como externos de la gremial, de tal forma que se lograrán proponer estrategias adecuadas que permitan a corto, mediano y largo plazo fortalecer y mejorar la comunicación de la institución.

El proyecto se divide en diez capítulos, en el primero se plantean los objetivos que orientaron la investigación, así mismo, se hace la justificación del estudio y se establecen las limitantes que se tuvieron en el proceso de investigación así como los alcances que se lograron.

En el segundo capítulo se aborda todo lo relacionado con el objeto de estudio, en él se precisan antecedentes de la comunicación institucional, antecedente de la gremial y la división de comunicaciones, se plantea de la misma forma, el problema de comunicación existente en la gremial, para la cual se realizó la investigación y la propuesta.

La metodología se explica en el tercer capítulo, allí se plantea el tipo de investigación a realizar será de tipo cualitativo, ya que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son idóneos para tomar valores no numéricos, ya que el objetivo es profundizar en la información a recabar, analizar la forma de trabajo de una institución y proponer un modelo a seguir a partir de ello.

En el capítulo cuarto y quinto, se conceptualiza la comunicación interna y externa respectivamente, esto orientó el modelo de comunicación que se propone en el sexto capítulo, en él, se presenta de manera separada el plan de comunicación interna y el plan de comunicación externa, ambos incluyen en su proceso, una auditoría de comunicación que abonó información y datos importantes para el planteamiento de las estrategias que se proponen.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Para toda institución u organismo, es fundamental lograr una comunicación eficaz a fin de lograr transmitir una imagen fiel, íntegra y confiable de la empresa, no sólo al público y a sus consumidores, sino también al personal administrativo, gerencial y de producción de la empresa, para que ellos a su vez, trabajen como transmisores en potencia de la imagen institucional, y en conjunto sirvan de fuente fidedigna para la sociedad y los medios de comunicación.

Según Gary Kreps¹, la comunicación institucional *“es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”*. Para autores como Carlos Ramón Padilla², la comunicación institucional es *“la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”*.

Por tanto, es de vital importancia adoptar un modelo de comunicación institucional u organizacional acorde a la identidad de la empresa. Teorías de cambio como la de Kurt Lewin³, así como las teorías clásicas e interaccionistas de comunicación, han servido de base para la formulación de un modelo en el que se toma en cuenta a la comunicación como principal fuerza de apoyo para el cambio institucional u organizacional.

¹ Kreps, Gary. 1995. *La Comunicación en las Organizaciones*. Delaware. USA. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana.

² Mora, V. Carlos. 2008. *La Comunicación Organizacional en la empresa moderna*. En: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-comunicacion-organizacional-en-la-empresa-moderna-571085.html>

³ Contreras, Hectony. 2008. *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander*. En: <http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml>

Dicho modelo, propuesto por Lewin, pretende dar un enfoque integral entre la gestión de comunicación y el cambio organizacional en una empresa. Para el caso, esta investigación pretende proponer un modelo de comunicación institucional que aporte al cambio comunicacional de una institución y logre una comunicación integral.

En El Salvador la comunicación institucional, ha experimentado en esta última década un gran auge e interés por parte de los profesionales de la comunicación. Sin embargo, este tipo de comunicación no ha logrado cumplir con sus fines de transparencia informativa y cumplir con los máximos niveles de profesionalismo, que contribuyan a mejorar los cauces informativos entre la institución, los medios de comunicación y el ciudadano.

Para ello, esta investigación brinda una propuesta de comunicación institucional integral, que sirva como modelo para la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y sirva éste de ejemplo para otras instituciones.

Dicha institución, ha logrado un fuerte posicionamiento en El Salvador por el hecho de ser una entidad defensora de la libre empresa y promotora del comercio y de la ética en los negocios por más de 93 años⁴.

La creación de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES) en 1915, fue motivada por la necesidad de organizar al sector privado del país, a fin de reactivar la economía nacional, afectada en aquel entonces por la depresión mundial ocasionada por la Segunda Guerra Mundial.

Desde su instauración, la Cámara de Comercio e Industria ha tenido como misión apoyar el desarrollo de las empresas salvadoreñas, como medio para impulsar el crecimiento económico del país.

⁴ Comercio e Industria. Noviembre de 2005. *El legado de 1915*. Diseño Gráfico e Ilustraciones: Lic. José Mauricio Ponce. El Salvador, Revista Institucional N° 190. Pp. 16-18

Para lograr su posicionamiento a nivel nacional, requirió de un área de Comunicaciones desde el año de 1963, y con la necesidad de tener un medio de comunicación institucional se crea la “Revista Comercio e Industria” en 1978⁵.

La revista ha sido el medio para dar a conocer los pensamientos y posiciones de la Cámara de Comercio e Industria, así como también, contribuir al incremento de la competitividad de las empresas publicando artículos técnicos.

Desde sus inicios, la Cámara de Comercio e Industria ha ido recobrando más importancia a nivel nacional, actualmente es una gremial que tiene mucha importancia en el país, sin embargo es necesario romper con las barreras de ese tipo de comunicación ordinaria (tradicional) para lograr una comunicación integral.

Hoy en día la mayor preocupación de las empresas es crear una identidad corporativa, ayudados por estrategias de identificación institucional que les remunere algún beneficio, ya sea vender más productos o servicios, o simplemente posicionarse en la mente de los ciudadanos como una empresa seria y confiable a la cual quizá algún día necesiten recurrir.

A través de esta investigación, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador potenciará la comunicación interna y externa, la imagen institucional y las relaciones con la prensa, a fin de que todo esto incremente beneficios tangibles para la institución.

A su vez, es importante recalcar que la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador posee un alto nivel de credibilidad ante los medios de comunicación y la sociedad, es por ello la importancia de contar con un modelo comunicacional eficaz que contribuya a mejorar su funcionamiento y que logre una adecuada difusión y su correcto uso profesional para transmitir una verdadera integración social.

⁵ Ídem. Pp. 26-27

Este trabajo brinda aportes adecuados para presentar mensajes, posturas e imagen institucional con valores. Al mismo tiempo, que sirve a los medios de comunicación para recolectar, procesar y difundir información que ayude a la sociedad, es decir se logra una comunicación institucional con rol social.

Una de las debilidades comunicacionales identificadas en el diagnóstico realizado a la gremial, es la planificación y la comunicación interna. De acuerdo a Muriel y Rota⁶, la planificación de la comunicación institucional consiste básicamente en la racionalización de las acciones de comunicación para lograr alcanzar los propósitos para los que fue creado un sistema de comunicaciones dentro de una institución determinada.

Por su parte, el prestigioso autor español Justo Villafañe⁷, hace alusión a tres dimensiones de la imagen corporativa, una de ellas es la *autoimagen*, es decir la que los públicos internos tienen de sí mismos, otra es la *imagen intencional* que es la que la entidad se construye y quiere proyectar sobre la base de su identidad corporativa, y finalmente, la *imagen pública o externa*, que es la construida por los públicos externos en relación con la empresa. Los tres puntos tratado por Villafañe son tratados en la propuesta que se presenta.

⁶ Muriel, María Luisa; Rota, Gilda. 1980. *Comunicación Institucional, Enfoque social de Relaciones Públicas*. Ecuador: Ediciones CIESPAL. Pp. 162.

⁷ Villafañe, Justo. 1998. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide. Pp. 100.

1.1 OBJETIVOS

General.

- Elaborar una propuesta de modelo de comunicación institucional para el Departamento de Comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

Específicos.

- Elaborar un diagnóstico del problema comunicacional, tanto interno como externo, del Departamento de Comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.
- Proponer un modelo de comunicación institucional que fortalezca la comunicación interna y externa del Departamento de Comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La propuesta de modelo de comunicación institucional servirá a la gremial para mejorar su comunicación interna y externa, optimizando la calidad de la productividad y fortaleciendo la imagen institucional tanto con los públicos interna como los externos.

La comunicación institucional representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes, por ello, la importancia de realizar una investigación como la que se presenta a continuación.

La importancia de un trabajo como este radica en que, a partir de que no ha habido estudio sobre el desempeño de la comunicación de la gremial, servirá para formular políticas de comunicaciones y tomar el modelo que se les presenta para optimizar las comunicaciones.

Entre los beneficiarios de esta indagación destaca la División de Comunicaciones e Información de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, ya que a partir de esta propuesta tienen una guía a seguir para dinamizar y potenciar las comunicaciones. Además, servirá de material de apoyo para estudiantes y docentes interesados en comunicación institucional, de igual forma, es de vital importancia para futuras investigaciones que se realicen ya que contarán con un instrumento real y que formará parte de futuras fuentes de investigación.

Fue importante y factible realizar esta investigación ya que no se habían desarrollado otros estudios similares, por lo cual éste puede ser ampliado en futuras investigaciones.

1.3 LIMITACIONES Y ALCANCES DEL OBJETO

➔ LIMITACIONES:

Entre las limitaciones que se tuvieron en el desarrollo de la investigación se encuentran:

- ***Material bibliográfico escaso:*** debido a la falta de universidades y carreras especializadas en comunicación institucional en nuestro país, las bibliotecas de las universidades y bibliotecas virtuales consultadas no contaban con libros u otros documentos que se requerían para la conceptualización, el marco teórico, entre otros. Por ello, se hizo ardua la labor de investigación documental.
- ***Confidencialidad de material interno de la gremial:*** no se tuvo acceso directo al estudio que realizó la División de Comunicaciones sobre percepción en imagen, servicios y comunicación. Sin embargo, se tenía apertura de parte de los miembros de la gremial, por lo que se logró visualizar un poco el estudio, sin tener acceso completo a él.
- ***Escases de expertos en comunicación institucional en el país:*** por no haber especialización en comunicación institucional en el país, fue difícil encontrar personas expertas que otorgaran a la investigación datos importantes sobre la historia de comunicación institucional en el país por ejemplo, entre otros datos importantes para la investigación. Por ello, se requirió de expertos internacionales.
- ***Tiempo disponible de los expertos para realizar entrevistas:*** la falta de tiempo de los pocos entrevistados externos delimitó la investigación, ya que no se tenía coincidía en cuanto a los horarios.
- ***Factibilidad de hacer las entrevistas a la muestra interna:*** en un principio se hizo difícil realizar las entrevistas a las personas de la gremial, se requirió de un documento institucional que apoyara la solicitud realizada.

- ***Lentitud en la entrega de encuestas por parte de la muestra interna:*** la entrega de los instrumentos fue lenta debido a la falta de tiempo de los encuestados, esto provocó un retraso en el desarrollo de la investigación.

➤ **ALCANCES:**

Entre los alcances obtenidos en el desarrollo de la investigación, se mencionan:

- ***Obtención de material informativo de la gremial:*** se obtuvo material informativo importante para la investigación por parte de la gremial, se tuvo acceso a todos los documentos solicitados.
- ***Disponibilidad de los entrevistados internos:*** la disponibilidad de tiempo e informativa de los entrevistados de la División de Comunicaciones fue muy importante para la investigación, ya que gracias a ello se obtuvo información importante para la propuesta de modelo que se realizó. Hubo apertura y confianza por parte de los entrevistados y eso favoreció este trabajo.
- ***Disponibilidad y apoyo de expertos internacionales:*** Gracias al apoyo, disponibilidad y comprensión de expertos internacionales, se logró obtener documentación importante para la investigación, además de la asesoría brindada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación Institucional puede definirse como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos, con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.⁸

Por su parte, el especialista Eduardo Cubías⁹, define operacionalmente la comunicación institucional como una corriente de la globalización de la información que busca influir en la opinión pública en cuanto a la toma de decisiones de los ciudadanos, para ello, expresa Cubías, utiliza los recursos mediáticos del periodismo (prensa), la publicidad y la propaganda. Al fusionar estas tres áreas dan origen al cuarto elemento que es la comunicación institucional, por tanto no pueden funcionar aisladamente y se establece una relación de interdependencia.

La comunicación institucional está compuesta por todos aquellos actos de comunicación que, a través del uso de diversos medios de comunicación, pretende lograr una imagen pública interna y externa favorable. La comunicación institucional es el conjunto de acciones que una organización realiza para incidir sobre sus públicos, tanto sus

⁸ La Porte, José María. 2005. Introducción a la Comunicación Institucional. Roma: Facoltà di Comunicazione Istituzionale. Pontificia Università della Santa Croce. Pp. 1

⁹ Entrevista con José Eduardo Cubías. Docente del Departamento de Periodismo de la Universidad de El Salvador. Septiembre de 2009.

empleados, proveedores, asociados, clientes, sociedad en general, otras instituciones, la competencia, etc.

La organización tiene como objetivo influir sobre esos públicos para generar la imagen y el posicionamiento que se quiere tener sobre ellos. El objetivo de la comunicación institucional es dar a conocer la voluntad de la empresa y suscitar la adhesión a su proyecto: consigue así asegurar a la empresa una unidad y una perennidad, más allá de la pura y simple promoción de sus productos y marcas. Esta palabra de la Institución, se encarna en primer lugar en su presidente: él es el emisor autorizado para hablar sobre la unidad, la continuidad y las ambiciones de la empresa.¹⁰

Es decir, que la comunicación institucional, tomada como el ente regulador de una institución, pasa por diferentes etapas. Este tipo de comunicación por medio de la investigación proporciona la información necesaria para que se puedan crear procesos de previsión en una institución, es decir, que se puedan prever con anterioridad problemas de índole institucional; también permiten la planificación, estructuración y difusión de mensajes, así como también la implementación eficiente de los procesos de comunicación¹¹.

La labor de la comunicación institucional consiste en una función de mantenimiento de las relaciones y la subsistencia de una institución, que al final se convierte en procesos de comunicación entre la institución y sus públicos.

La Porte¹² destaca las siguientes **características de la comunicación institucional**:

¹⁰ García, Gemma Isabel. 2004. Comunicación en los negocios. En: http://www.degerencia.com/articulo/auditoria_de_la_comunicacion_comercial_global_parte_1

¹¹ Arias, Mercy Carolina. 2001. Bases generales para implementar un departamento de comunicación institucional interno en una institución privada. El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Pp. 20

¹² La Porte, Op. Cit.

1. La comunicación institucional está relacionada con el marketing, la publicidad y las relaciones públicas, pero va más allá de las funciones realizadas por ellas, pues busca transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan.

2. La comunicación institucional tiene un carácter dialógico porque busca relacionarse con los miembros de la sociedad en la que está presente, tanto individuos como instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos.

3. No puede separarse la identidad de una institución, sus valores, del modo de comunicar. Su identidad debe estar en armonía con el contenido, con el modo y con la finalidad de su comunicación.

4. Las instituciones son responsables de sus acciones ante la sociedad y su comunicación debe tener muy en cuenta esa responsabilidad.

5. Existen tres posibles imágenes -que no siempre coinciden- en la comunicación de una institución: la imagen que se desea dar, la imagen real de la institución y la imagen percibida. Una buena comunicación institucional busca la armonía entre las tres imágenes procurando que se identifiquen, y evitando que la imagen que se comunica no corresponda con la realidad o que la institución sea percibida de un modo equívoco y que la percepción no coincida con la realidad.

6. La comunicación institucional no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa. Hay un tipo de comunicación institucional formal que es la que realizan quienes han sido oficialmente designados para ello.

Hay otro tipo de comunicación que es informal: la que transmiten quienes forman la institución con su modo de actuar y proceder, ya que aunque no estén investidos de autoridad son percibidos como parte representativa de la organización. Todo acto realizado

por la institución tiene, por tanto, una repercusión social que muchas veces es interpretada por la sociedad como comunicación institucional.

7. La comunicación institucional tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean públicos externos o internos.

Dentro de la comunicación institucional existen varias **etapas**¹³ que permiten el desempeño de las labores de una institución. Entre las más importantes destacan la *comunicación intra-institucional*, que establece el enlace entre los componentes individuales o públicos internos de la institución. La comunicación intra-institucional interna, tiene como propósito directo la coordinación interna con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución.

Por otro lado, se cuenta también con la *comunicación extra-institucional*, la cual se refiere a las relaciones que se establece entre la institución y los públicos externos de ella. Este tipo de comunicación posee una subcategoría: la *comunicación interinstitucional*, que es el enlace que la institución mantiene con otras instituciones afines al sector de sus actividades.

¹³ Arias, Op. Cit. Pp. 21

2.2 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA HISTORIA

Según La Porte¹⁴, la comunicación institucional ha existido desde que existen instituciones, desde que el hombre se organizó con sus semejantes para alcanzar un objetivo común. Ciertamente la comunicación ha evolucionado con la historia y es diversa la que realizaban las tribus nómadas que unían esfuerzos para la caza de la que tenía lugar en sociedades más desarrolladas como la del Antiguo Egipto o Grecia.

Conforme las sociedades evolucionaron, en su seno se crearon instituciones que respondían a funciones muy diversas: de defensa, comerciales, religiosas, políticas, culturales. Esas instituciones tenían un puesto en la sociedad y proponían ideas, modos de gobernar y valores.

La difusión de ideas en la sociedad siempre ha estado presente. Lo que ha variado es el modo de realizarse a lo largo de la historia. Julio César ofrece en la guerra de las Galias, en el 61 a.C., y en otros escritos una visión particular de su Imperio que podría compararse a tipos de comunicación política e institucional de nuestros días, como la justificación de una intervención armada en un determinado país.

La propagación institucional de las ideas, presente en la sociedad desde sus orígenes, adquirió con la creación de la imprenta un impulso decisivo, pues era un medio con una enorme capacidad de difusión. Las protagonistas de las luchas religiosas y políticas que tuvieron lugar en Europa aprovecharían la imprenta para difundir de modo masivo sus ideas y opiniones frente a los adversarios.

De hecho, el término propaganda, en su sentido de difusión o propagación, fue institucionalizado en 1622 con la creación de la Sacra Congregatio Christiano Nomini Propaganda (comúnmente llamado Congregatio de Propaganda Fide), que tenía la finalidad

¹⁴ La Porte, Op. Cit.

de propagar la fe católica en la recién descubierta América y contrarrestar el efecto del Protestantismo en Europa.

Más adelante, con el crecimiento de la burguesía y el desarrollo mercantil, la imprenta fue mejorando sus posibilidades y nacieron los primeros periódicos y hojas volantes, que estaban ligados a la información comercial y a la política. En los siglos XIX-XX, el enorme desarrollo económico-industrial y los adelantos científicos provocaron el descubrimiento de nuevos medios de comunicación con un potencial de difusión extraordinario: primero la radio, después la televisión y más adelante la tecnología digital o Internet.

La comunicación institucional tiene por tanto muchos y variados antecedentes históricos, pero en cuanto disciplina se ha desarrollado especialmente desde mediados del siglo XX, muy unida a la comunicación de empresas comerciales: éstas comenzaron a vender sus productos a gran escala -especialmente en Estados Unidos- y vieron la oportunidad de comunicar con sus clientes de un modo masivo a través de las múltiples fórmulas comunicativas que ofrecían los nuevos medios.

Por otra parte, el especialista en comunicación institucional, Eduardo Cubías¹⁵, expone que el auge de las relaciones públicas, como antecedente de la comunicación institucional, comenzó al finalizar la segunda guerra mundial, en 1948, cuando los gobiernos, las empresas y las instituciones del Mundo Occidental se dieron cuenta de la importancia de mantener relaciones cordiales con sus públicos para prevenir y solucionar problemas de atención al cliente o de servicio al público.

Según Cubías, tanto el Estado como el sector privado, dieron origen a la creación de oficinas y agencias de Relaciones Públicas, y posteriormente a la carrera universitaria

¹⁵ Cubías, José Eduardo. 2006. Discurso: De las relaciones públicas a la comunicación institucional. Departamento de Periodismo de la Universidad de El Salvador. Pp. 1-2

en esta especialidad. Desde esos momentos (1950) las relaciones públicas desempeñaron cuatro importantes funciones: prensa, propaganda, publicidad y protocolo.

De esta forma se comienzan las relaciones públicas, en su ejercicio predominaba el personal empírico, para el año de 1960 se comienza con la invasión de los pseudo-profesionales, quienes ingresaron por el área del protocolo.

2.3 LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL SALVADOR

El auge de las relaciones públicas en El Salvador tuvo lugar durante la década de los setenta y ochenta, en muchas instituciones se ejercía bajo la denominación de comunicaciones, un concepto muy amplio para la labor que realizaban, en dicho tiempo¹⁶.

Con la globalización, nace la necesidad de proyectar la imagen institucional en los medios de comunicación masiva, sobre todo a nivel informativo. Los gobiernos y las instituciones públicas llegan a la conclusión que las relaciones públicas es una forma de comunicación que resulta obsoleta para lograr presencia, imagen y opinión pública favorable en los medios de comunicación masiva, por ello habría que sustituirla por una forma más funcional y competitiva.

Según el autor, de esta forma nace la comunicación institucional, en la cual se le da importancia a la función de prensa y se excluye la función de protocolo.

Después de la firma de los Acuerdos de Paz en El Salvador (1992), las instituciones públicas y privadas se han visto en la necesidad de proyectar su imagen a través de los medios de comunicación masiva (mass-media) como un recurso para generar opinión pública favorable a sus planes, programas y proyectos de desarrollo¹⁷.

Las instituciones, según Cubías, se han dado cuenta que las relaciones públicas es una forma de comunicación que resulta obsoleta para cumplir con este propósito y que, por ende, habría que sustituirla por otra que resulte más funcional y más competitiva en la era de la globalización, surge así la estructura de la Comunicación Institucional.

Para el autor, las relaciones públicas permanecen, no para proyectar una imagen institucional sino desempeñando funciones alejadas como el protocolo, la atención al cliente y el espectáculo.

¹⁶ Ídem

¹⁷ Ídem

2.4 ANTECEDENTES DEL OBJETO DE ESTUDIO

Siendo la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador la institución a estudiar, es necesario plantear sus antecedentes, y definir los posibles estudios que se han realizado sobre comunicación institucional en ella.

2.4.1 Historia de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

Según la Revista Comercio e Industria, en su edición de noventa años¹⁸, la creación de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador fue movida por la necesidad de organizar al sector privado del país, a fin de reactivar la economía nacional afectada por la Segunda Guerra Mundial.

Es el 13 de diciembre de 1915 que se funda la institución como defensora de la libre empresa y promotora del comercio y de la ética en los negocios. Los primero estatutos fueron aprobados el 16 de enero de 1916 por el Poder Ejecutivo y publicados en el Diario Oficial del 28 de enero del mismo año.

El primer presidente de la gremial fue Calixto Velado, quien contó con el apoyo de treinta y cinco socios fundadores que estuvieron presentes en la inauguración de dicha gremial. Sin embargo, seis años después de la inauguración, por razones no precisas, la Cámara de Comercio cesó en sus funciones, dejando un vacío de representatividad empresarial que no tardaría en ser llenado.

Poco más tarde, en 1925, las cuarenta y nueve principales empresas del país se agruparon en una sociedad empresarial denominada “Defensa Comercial Mutua”, pero que pretendía renovar la gremial comercial e industrial¹⁹.

¹⁸ Comercio e Industria. Noviembre 2005. El legado de 1915. Diseño Gráfico e Ilustraciones: Lic. José Mauricio Ponce. El Salvador, Revista institucional N° 190. Pp. 16-24

¹⁹ Comercio e Industria. Noviembre 2005. Op. Cit. Pp. 18.

Es de esa forma, como en enero de 1927, la “Defensa Comercial Mutua” se transformó en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, cuyos nuevos estatutos fueron aprobados por el Poder Ejecutivo en febrero de ese mismo año y desde entonces incorporó al sector industrial organizado del país.

Desde su creación, los fundadores de la Cámara trazaron los principios y valores que servirían para fundamentar la misión de dicha gremial, apoyar el desarrollo de las empresas salvadoreñas, como medio para impulsar el crecimiento económico del país.

Los fundadores establecieron el sentido de la gremial como una institución que estaría dedicada, entre otras cosas, a “subvencionar la enseñanza comercial, industrial y agrícola, gestionando la creación de establecimientos para el aprendizaje de las técnicas respectivas”²⁰.

Para lograr cumplir con ese objetivo, se establecieron principios que servirían de sustento filosófico a la gremial, entre los que destacan: la ética en las transacciones comerciales, la eficiencia y calidad de los servicios y un inquebrantable apego a los ideales de la libertad.

En respuesta a la necesidad de expandir sus servicios a todo el empresariado del país, surgieron a partir de 1986, tres sedes filiales de la Cámara de Comercio e Industria, así como Grupos Empresariales adscritos a estos ²¹.

- ***Filial Santa Ana***

Instituida en 1986 por iniciativa de los empresarios visionarios y de la Comisión de Membrecía y la Gerencia de Promoción de la Cámara Central. Su primer presidente fue Don Rafael Isidro Nieto. Como resultado de su crecimiento se han conformado Comités

²⁰ Ídem

²¹ Comercio e Industria. Noviembre 2005. Op. Cit. Pp. 28.

Asesores, integrados por empresarios de dicho departamento que impulsan el trabajo de la gremial a favor de sus socios.

- ***Filial San Miguel***

Constituida en 1987, su primer presidente fue el empresario Manuel Antonio Araujo. Dicha sede ha extendido sus servicios y ha organizado Grupos Empresariales, uno en San Francisco Gotera, creado en 1997, su primer representante el profesor Felipe Alberto Flores. Otro, creado en el año 2000 en La Unión, su primera presidente fue la señora Ruth de Macay. Actualmente se pretende elevarlo a categoría de sede.

- ***Filial Sonsonate***

Creada en 1988 y fue representada por su presidente el doctor Sidney Mazzini Villacorta. Desde sus inicios se convirtió en un factor de promocional de actividades que aprovechan las ventajas del Puerto de Acajutla, las posibilidades agrícolas y las potencialidades turísticas de Sonsonate. Actualmente cuenta con un Grupo Empresarial en Ahuachapán.

2.4.2 Historia de la División de Comunicaciones

El primer órgano informativo oficial de la Cámara de Comercio e Industria, fue la revista “Comercio e Industria”, la cual se imprimió por primera vez en 1978 durante la presidencia de don Leonel Mejía²².

Los motivos que impulsaron la creación de “Comercio e Industria”, obedecían a la necesidad de contar con un medio de comunicación institucional que sirviera de tribuna para dar a conocer los pensamientos y las posiciones de la gremial ante los acontecimientos que convulsionaban al país a finales de la década de los setenta.

El primer escritor y editor de la revista fue el licenciado Alonso Morales, quien laboró en la gremial como asesor de prensa desde 1963 hasta su retiro en junio de 2003. El

²² Comercio e Industria. Noviembre 2005. *Febrero de 1978: Se imprime “Comercio e Industria”*. Op. Cit. Pp. 27.

licenciado Morales fue periodista, escritor y poeta que destacó en el periodismo institucional del país.

La primera edición de este medio, correspondiente al bimestre enero-febrero, exhibía como portada una recreación artística de la fachada del edificio principal, construido en 1972. Las primeras ediciones de la revista eran en blanco y negro, a excepción de la portada y contraportada que eran impresas a dos o tres tintas. Las primeras páginas internas a color aparecieron el en año 1993, aunque no de forma permanente, sino hasta la edición de enero-febrero de 1995

De 1978 a 1990 la revista “Comercio e Industria” se publicaba cada tres meses y en una ocasión se juntaron seis meses en una sola edición. De 1991 a 1998, la revista se publica de forma bimensual.

Fue a partir de la edición cien de la revista, correspondiente al mes de marzo de 1998, la periodicidad de la revista se volvió mensual. A partir de allí, cambió el diseño de la portada, el logo de la revista, diseño y diagramación de las páginas interiores y el contenido de la revista se volvió más informativo sin perder el carácter orientador e informativo²³.

El medio comunicativo ha contribuido, desde sus inicios, al cumplimiento de la misión de la institución, de contribuir al incremento de la competitividad de las empresas, pues en ella se publicaban artículos técnicos sobre distintos aspectos del quehacer empresarial como ventas, administración, contabilidad, mercadeo y macroeconomía.

Además de las opiniones gremiales y empresariales, las páginas de la revista Comercio e Industria dieron espacio a las opiniones e ideas de economistas reconocidos.

²³ Comercio e Industria. Junio 2008. *Haciendo patria desde 1978*. Diseño Gráfico e Ilustraciones: Lic. José Mauricio Ponce. El Salvador, Revista institucional N° 222. Pp. 31.

Actualmente la revista “Comercio e Industria” es el principal medio informativo institucional de la Cámara de Comercio e Industria, con un tiraje mensual de 2,500 ejemplares aproximadamente²⁴. Actualmente la revista se envía mensualmente a las oficinas y empresas asociadas de la Cámara de Comercio, al igual que a instituciones públicas, empresas anunciantes, agencias de publicidad y a embajadas acreditadas en el país.

En el marco de la conmemoración de treinta años de la revista, se realizó una transformación del diseño tanto en sus páginas interiores como de su portada con el fin de mantenerse a la vanguardia de la actualidad y de ofrecer una publicación moderna e interesante.

A partir de junio de 2008, la revista enriquece sus contenidos editoriales, se añaden secciones especializadas en Economía, logística, finanzas, tecnología, turismo, emprendedurismo y responsabilidad social empresarial. Esto con el fin de diversificar la oferta informativa y de abrir nuevos espacios a los anunciantes.

2.4.3 Estudios realizados del objeto de estudio

En la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador no se han desarrollado estudios sobre su situación actual de comunicación institucional. Es decir, el diagnóstico y propuesta de modelo que se presenta es el primero para la gremial.

Si bien es cierto, el Departamento de Comunicaciones de la gremial tiene credibilidad ante los medios de comunicación y la población, sin embargo los medios de comunicación y estudiosos no han desarrollado estudios sobre la calidad de la comunicación institucional de la gremial, a su vez, no se ha hecho ninguna propuesta de comunicación institucional integral para la misma.

²⁴ Comercio e Industria. Noviembre 2005. Op. Cit.

2.5 RELACIÓN ENTRE CONCEPTOS.

La comunicación *“constituye la base sobre la cual descansa el resto de las funciones comunicativas y sirve no solo para transferir información y entendimiento entre las personas y los grupos, sino también para unificar el comportamiento del grupo, que es el fundamento de una cooperación continua”*²⁵.

La comunicación institucional es hoy día una de las herramientas fundamentales para el éxito de cualquier organismo, privado o público. Según Gary Kreps²⁶, la comunicación institucional *“es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”*.

Este tipo de comunicación tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.²⁷

La comunicación institucional se ocupa de mantener las adecuadas relaciones y comunicación de una organización, empresa o colectivo determinado, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de los objetivos.

Ciertamente, para toda institución es fundamental lograr una comunicación eficaz a fin de lograr transmitir una imagen fiel, íntegra y confiable de la empresa, no sólo al público y a sus consumidores, sino también al personal administrativo, gerencial y de producción de la empresa, para que ellos a su vez, trabajen como transmisores en potencia de la imagen institucional, y en conjunto sirvan de fuente fidedigna para la sociedad y los medios de comunicación.

²⁵ Monografías. 1997. *Instituciones y organizaciones*. En: <http://www.monografias.com/trabajos13/trainsti/trainsti.shtml>

²⁶ Kreps, Gary. 1995. *La Comunicación en las Organizaciones*. Delaware. USA. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana.

²⁷ La Porte, José María. 2005. *Introducción a la Comunicación Institucional*. Roma: Facoltà di Comunicazione Istituzionale. Pontificia Università della Santa Croce.

Es importante determinar que la comunicación y la planificación son procesos entrelazados: una institución debe planificar su acción comunicativa, pero a su vez la comunicación debe ser parte de la planificación organizacional general. La planificación de la comunicación es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones sobre el quehacer actual y futuro en una institución.

La comunicación actúa como sostén dinamizador de los procesos de planificación, dirección, organización y control de la gestión²⁸. Es decir, toda entidad debe tomar en cuenta la planificación en cuanto a comunicación.

De acuerdo a Muriel y Rota²⁹, la planificación de la comunicación institucional consiste básicamente en la racionalización de las acciones de comunicación para lograr alcanzar los propósitos para los que fue creado un sistema de comunicaciones dentro de una institución determinada.

El objetivo de contar con un plan de comunicaciones favorece, entre otros puntos, a los problemas de imagen institucional tanto internos como externos de una empresa, por su parte, el prestigioso autor español Justo Villafañe³⁰, hace alusión a tres dimensiones de la imagen corporativa.

Una de las dimensiones es la *autoimagen*, es decir la que los públicos internos tienen de sí mismos, otra es la *imagen intencional* que es la que la entidad se construye y quiere proyectar sobre la base de su identidad corporativa, y finalmente, la *imagen pública o externa*, que es la construida por los públicos externos en relación con la empresa.

²⁸ Organización Mundial por la Salud. 2005. ¿Qué es un plan de comunicación? En: <http://www.helid.desastres.net/?e=d-010who--000--1-0--010---4-----0--0-101--11es-5000---50-about-0---01131-000-110utfZz-8-0-0&a=d&cl=CL4&d=Js8260s.6.1>

²⁹ Muriel, María Luisa; Rota, Gilda. 1980. *Comunicación Institucional, Enfoque social de Relaciones Públicas*. Ecuador: Ediciones CIESPAL. Pp. 162.

³⁰ Villafañe, Justo. 1998. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide. Pp. 100.

Los tres puntos tratado por Villafañe son abordados en el siguiente modelo de comunicación institucional para la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

Lo anterior no significa que el desempeño del área de comunicaciones de dicha gremial no sea funcional, al contrario, su trabajo comunicacional ha permitido mantener la imagen seria y profesional hasta ahora, sin embargo, es necesario contar con un modelo que le permita trascender aún más. Para ello se ha realizado este estudio.

2.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, a pesar de ser una gremial bien posicionada y aceptada en el país, presentó en el diagnóstico realizado, graves problemas de comunicación, no en términos de prensa, porque a diario aparece en la prensa nacional dando su postura sobre temas de coyuntura, sin embargo mostró serios problemas de comunicación tanto internos como externos.

Con la formulación e inmediata implementación de esta estrategia de comunicación institucional se pretende dar solución a una serie de problemas relacionados con la falta de fluidez en la comunicación, planificación y falta de interacción. Entre los problemas comunicacionales que presentó la gremial están:

- ***Prácticas verticalistas y centralistas en el manejo de la información institucional.***

El tipo de comunicación que se da en la gremial es la descendente, ya que es a partir de los altos mandos quien mantiene informados a los trabajadores. Difícilmente se da retroalimentación. Existe comunicación horizontal solamente entre los rangos de la misma índole, por ejemplo entre las gerencias, o bien entre los mismos subordinados. Se requiere favorecer una comunicación multidireccional, entre integrantes con iguales responsabilidades, que favorezca el consenso y que mantenga el flujo de información entre ellos de manera permanente. Es decir, existe la necesidad de reestructurar la comunicación a partir del organigrama, estableciendo una comunicación ascendente y diagonal.

- ***Ausencia de mecanismos de integración en el trabajo de las filiales.***

La gremial no cuenta con un mecanismo que integre el trabajo de las filiales con la sede central, parte del trabajo es incluido en la revista institucional, sin embargo, la comunidad interna desconoce su trabajo. No existe interacción con las personas de la sede central y las filiales entre sí.

- ***Falta de un mecanismo de interacción que de orden a la comunicación.***

Es necesario contar con lineamientos y responsabilidades en la emisión de información que favorezca espacios para la integración del personal tanto interno como externo.

- ***Es necesario fortalecer la comunicación con los socios.***

La gremial cuenta con canales de comunicación que no logran involucrar a los socios y satisfacer las necesidades comunicacionales que ellos demandan, hace falta contar con canales de comunicación que logren la interacción con el socio, un espacio de atención al cliente-socio, espacios que les permitan conocer el accionar de la gremial e identificar los servicios que les ofrece, entre otras.

- ***Innovar y actualizar los medios y herramientas de comunicación existentes.***

Es necesario trabajar cada uno de los medios y herramientas de comunicación con que cuenta la gremial, volver la página web más creativa e integral, en donde los públicos externos pueden informarse y estar al día con las actividades que realiza la gremial, conocer las actividades diversas en las que puede acceder, participar en temas coyunturales, entre otros beneficios. Además, urge trabajar una intranet que le permita a las personas internas contar con un medio donde puedan participar, hacer sugerencias e informarse del acontecer interno, y compartir con las filiales. También trabajar con los medios y herramientas tradicionales con que cuenta la gremial.

Muchos son los problemas que reveló el diagnóstico realizado al Departamento de Comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria, por ello es necesario implementar el siguiente modelo de comunicación institucional para lograr una imagen institucional interna y externa favorable, la gremial debe tomar en cuenta la planificación tanto en sus actividades a realizar como en sus eventos a cubrir, además de planificar las acciones

comunicativas, de tal forma que se mantenga informado, entretenido y lograr la participación de todos.

Al ejecutar dicho modelo de comunicación institucional propuesto, la gremial logrará desarrollar un sistema comunicativo confiable y óptimo, favoreciendo la motivación, participación y compromiso con los objetivos de la organización.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA

La investigación se realizó en la División de Comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

Por ser una investigación de tipo cualitativa exploratoria, se tomó una *muestra de expertos*³¹ ya que se tomó la opinión de personas expertas en comunicación institucional, tanto de la gremial estudiada como otros especialistas fuera de ella.

Para realizar una propuesta de modelo de comunicación institucional apropiado para la Cámara de Comercio e Industria, fue necesario realizar un diagnóstico, el cual permitió conocer el estado actual del Departamento de Comunicaciones e identificar a la vez, sus necesidades, debilidades y áreas de mejora, tanto a nivel interno como externo.

El espacio temporal fue desde octubre de 2006 hasta julio de 2009. Esta fecha marca el tiempo de jefatura de la actual gerencia de comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

³¹ Hernández Sampieri, R.; Fernández, C.; Baptista, P. 2003. 3ª edición. Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill. Pp. 328-331

3.2 DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS

En la investigación realizada se utilizaron dos técnicas: Entrevista a Profundidad y la Observación no participante.

La técnica de la *entrevista a profundidad*, permitió tener conversaciones personalizadas e interacción con cada uno de los entrevistados. La modalidad de esta técnica se tomó de la propuesta realizada por Sierra Bravo³², quien asegura que se pueden distinguir dos tipos de técnicas cualitativas de investigación: la entrevista en profundidad y la entrevista enfocada.

Con la aplicación de la entrevista a profundidad se logró obtener datos claves para el desarrollo de la investigación, permitió profundizar una y otra vez sobre el mismo tema desde diferentes perspectivas, ya que se realizaron diversas entrevistas a las personas del Departamento de Comunicaciones sobre el tema en cuestión, así mismo, se entrevistó a profundidad a los expertos en tema de comunicación institucional para obtener datos que favorecieran esta investigación.

Se utilizó además, una de las cuatro modalidades principales que Patton³³ propone como las técnicas cualitativas de entrevista basada en un guión, es decir la *entrevista estandarizada abierta*, que se caracteriza por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados pero de respuesta libre y abierta.

Con la aplicación de la *observación no participante* se logró observar y tomar datos importantes sin perder la objetividad de la investigación, ya que no se participó en la vida del Departamento de Comunicaciones de la Cámara de Comercio.

³² Sierra Bravo, R. 1979. *Entrevista en Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo. Pp. 296-318

³³ Valles, Miguel S. 2003. *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Edición Síntesis S.A.

Además, se trabajó con uno de los dos tipos de observación no participante, el cual el *Estudio de casos*, éste permitió tener un estudio exhaustivo de la gremial, ya que se hizo un estudio profundo sobre el Departamento de Comunicaciones de la Cámara de Comercio para identificar sus debilidades y áreas de mejora.

Para el desarrollo de esta técnica, se hizo uso del instrumento de la *encuesta*, la cual tenía como fin, evaluar y optimizar el desempeño de las comunicaciones internas de la empresa, conocer la causa de sus posibles problemas y el acierto de su gestión, y de esta forma establecer un diagnóstico real y preciso para poder diseñar un plan estratégico de comunicación.

3.3 TIPO DE ESTUDIO

Para esta investigación se utilizó la perspectiva o paradigma teórico denominado: **Interpretativo-Fenomenológico**. A raíz del estudio cualitativo se estableció una explicación integral del objeto de estudio, es decir del Departamento de Comunicaciones de la Cámara de Comercio.

Lo interpretativo fenomenológico permitió establecer en esta investigación, un análisis profundo sobre el problema del Departamento de Comunicaciones, dicho análisis a través del estudio del comportamiento de sus miembros.

La fenomenología de Husserl³⁴ puede comprenderse como un método y un 'modo de ver', esta perspectiva fenomenológica da la pauta para estudiar las vivencias de la gente, y su comportamiento, es decir, estudiar el significado de la experiencia humana e interpretarla.

Para este trabajo investigativo fue necesario, como lo dice el método fenomenológico, realizar una interpretación, análisis o descripción del objeto en varias fases o etapas.

En el caso de la elaboración de un perfil, y la propuesta de un modelo de comunicación institucional, no es solamente realizar recolección de cifras o datos, sino que incluye un análisis e interpretación.

La perspectiva incluye no sólo lo interpretativo, sino que también lo Fenomenológico. Según Husserl, lo *Fenomenológico* es aquel que se limita a describir la realidad, sin la necesidad de tener pre-establecido algún tipo de valoración o juicios anticipados al trabajo de investigación.

“El método fenomenológico no parte del diseño de una teoría, sino del mundo conocido, del cual hace un análisis descriptivo en base a las experiencias compartidas.

³⁴ Husserl, Edmund G. 1972. *Ideas relativas a una fenomenología pura y a una filosofía fenomenológica*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

Del mundo conocido y de las experiencias intersubjetivas se obtienen las señales, indicaciones para interpretar la diversidad de símbolos. A partir de allí, es posible interpretar los procesos y estructuras sociales”.

Según Husserl, las etapas de la fenomenología se desarrollan en: examinar los contenidos, determinar si tales contenidos son reales e ideales, y suspender la conciencia fenomenológica, de manera tal que describa algo puro.

Este trabajo permitió conocer la información, establecer un diagnóstico y de ahí parte la propuesta de modelo para fortalecer la comunicación del Departamento de Comunicaciones de la gremial.

Esta investigación se trabajó de acuerdo a la clasificación que hace Sierra Bravo³⁵, y se dividió este estudio de acuerdo a:

1. Finalidad:

Se utilizó la *investigación social aplicada*, que también recibe el nombre de activa o dinámica, ya que esta pretende mejorar la sociedad y resolver problemas. Esta investigación es la aplicación de los logros de la investigación básica.

Best³⁶ define este tipo como: *“la investigación aplicada, movida por el espíritu de la investigación fundamental, ha enfocado la atención sobre la solución de problemas más que sobre la formulación de teorías”.*

Por su parte, Zorrilla³⁷ define la investigación aplicada *“como aquella que guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos”.*

³⁵ Sierra Bravo, R. 1995. *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Ed. Paraninfo S.A. Pp. 44.

³⁶ Best, J.W. 1982. *Cómo investigar en educación*. Madrid: Morata. Pp. 13.

³⁷ Zorrilla, Santiago. 1993. *Metodología de la investigación*. México: Mc-Graw-Hill. Pp. 43.

Emplear este tipo de investigación es funcional, ya que este modelo pretende solucionar el problema de comunicación institucional de la CCIES, es decir, la vinculación de la investigación básica y aplicada logrará la reforma y transformación del objeto de estudio, ya que busca el conocer para hacer, para actuar, para construir y para modificar.

2. Alcance Temporal:

El estudio *transversal* es el diseño descriptivo que se utiliza con más frecuencia, este estudio incluye la recolección de información en un sólo momento. La investigación requirió de obtener la información, se realizó un diagnóstico y a partir de allí se estableció la propuesta de modelo en un tiempo delimitado, para ello el estudio a aplicar será el transversal.

El proceso de esta investigación fue de tipo *proyectiva*³⁸, con un alcance temporal longitudinal – retrospectivo y prospectivo- de tipo mixto ya que se pretendía plantear un modelo adecuado a la gremial.

Este proceso de investigación proyectiva, también es conocido como proyecto factible, que consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar un problema, para el caso es justamente lo que se quería lograr, elaborar un propuesta de modelo de comunicación institucional que fuese funcional para la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

De acuerdo a lo señalado por Hurtado, define como investigación proyectiva "*a todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad*". Este tipo de investigación intenta proponer soluciones a una situación determinada, es decir que implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, lo cual se ha logrado en esta investigación.

³⁸ Hurtado de Barrera, Jacqueline. 2000. Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Ed. Fundación Sypal. Pp. 325.

3. Profundidad:

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, fue necesario profundizar, por ello se tomó en cuenta lo *explorativo*, la **Investigación Exploratoria**, es aquella que *se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.*³⁹

Se tomó este aspecto, ya que lo exploratorio permite realizar una investigación preliminar y provisional, que se realiza para recoger mayores informaciones con respecto a un problema que se desea investigar y sirve principalmente para aclarar conceptos, y conoce las dimensiones centrales del problema.

Además, se realizó un estudio **no experimental descriptivo**, se dice que es no experimental porque solamente se observaron los acontecimientos sin intervenir en ellos.

La investigación es de tipo **descriptivo**, ya que según el autor Abouhamad⁴⁰, este tipo de investigación *“comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, de la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo, colectivo o cosa se comporta o funciona en el momento presente”*.

4. Amplitud:

Se aplicó la investigación *micro-social*, esta estudia los fenómenos sociales en grupos reducidos, para el caso, el Departamento de Comunicaciones de la gremial a estudiar. Es importante recalcar que la investigación *micro* potencia la posibilidad de tener un tipo de

³⁹ Mendoza, Antonio. 2008. *Conceptos básicos en metodología de la investigación*.
En: <http://metodologiayalgomas.blogspot.com/2008/02/conceptos-bsicos-en-metodologa-de-la.html>

⁴⁰ Abouhamad, Jeannette H. 1965. *Apuntes de métodos de investigación en ciencias sociales*. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Pp.311.

conocimiento accesible y manejable, además de lograr un acercamiento con la realidad tal cual es.

5. Carácter:

La investigación tiene un carácter **cuantitativo**, ya que esta estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular⁴¹.

La investigación cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales, es por ello que es utilizada en esta investigación. La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno.

⁴¹ Vélez, Lamberto Vera. *La Investigación Cualitativa*. En: http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf

3.4 PROCEDIMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Se efectuó la investigación, de acuerdo a *cinco fases*:

Fase 1: Fundamentación Teórica.

Esta fase se desarrolló en el lapso de un mes, en este espacio de tiempo se recolectó toda la información documental necesaria para realizar la propuesta de modelo, desde la información de la entidad a estudiar hasta la teoría en la que se basó la indagación.

Esta primera etapa sirvió de base en el proceso investigativo ya que, es en esta parte donde se recogió información sobre el objeto de estudio, teorías, conceptos y posturas de diversos autores que permitieron establecer la plataforma para guiar el proceso que le aconteció.

Esta fase, contiene toda aquella información teórica que permitió realizar un estudio minucioso del problema comunicacional de la Cámara de Comercio. Para aprovechar todo el recurso bibliográfico obtenido, se realizó un uso de fuentes como investigación mixta⁴², es decir, se aplicaron datos primario y los datos secundarios, haciendo una combinación de ambos.

→ ***Datos Primarios:***

Son todos aquellos datos y hechos recogidos de primera mano por las personas que realizan la investigación, a través de la técnica a utilizar.

→ ***Datos Secundarios:***

Son los datos recogidos por otras personas, en otras investigaciones diferentes a la muestra y que incluso pudieron tener objetivos diferentes.

En concreto, esta fase se inició con una revisión de los paradigmas fundamentales y se enriqueció con la selección y análisis de los contenidos idóneos para la investigación.

⁴² Abritta, Guillermo. Noción y estructura del dato. En:
<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/comunicacion/teoricos/abrita.htm>

Fase 2: Trabajo de Campo.

El trabajo de campo es la segunda fase, por ser un período elemental en la investigación, se tomó dos meses para su desarrollo; en este espacio de tiempo, se ejecutaron las observaciones no participantes y las entrevistas a profundidad. Con la ejecución de éstas, se logró obtener información precisa para realizar el diagnóstico.

En primer lugar, se realizó un diagnóstico para conocer a fondo la situación comunicacional de la gremial. Para iniciar con este proceso se analizó la estructura comunicativa de la gremial, entre los aspectos que se identificaron fue el estado en que se encuentra del Departamento de Comunicaciones en el organigrama de la gremial, se conoció la organización interna del Departamento de Comunicaciones, al mismo tiempo se identificaron las funciones de cada uno de los miembros de dicha área en estudio.

Como parte del diagnóstico, se realizó una auditoría de comunicación interna y externa, la cual permitió conocer la metodología que utiliza el Departamento de Comunicaciones, cómo funciona la comunicación interna y externa, y de esa forma se determinaron las deficiencias comunicacionales existentes y las fortalezas. Para conocer estos aspectos se realizaron las entrevistas a profundidad con los miembros del Departamento de Comunicaciones.

También se realizó la observación no participante, para su puesta en marcha se requirió utilizar el instrumento de la encuesta con una muestra con eje diagonal, es decir, con personas integradas a distintos departamentos y con diferentes funciones en la gremial.

Para lograr una propuesta comunicativa integral, se realizaron entrevistas con expertos en comunicación institucional y se analizaron las posturas y opiniones; de esa forma se logró fundamentar la propuesta de modelo a partir de las necesidades de la institución y lograr en ella una comunicación institucional integral.

Fase 3: Análisis e interpretación de resultados.

Para la realización de esta tercera fase se requirió de dos meses de tiempo, esta etapa permitió realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las fases anteriores, es decir, ya que se tenía la fundamentación teórica, se hizo el trabajo de campo aplicando las técnicas.

También, se realizó un análisis de todos los datos y se procedió a la interpretación de los mismos para realizar el diagnóstico de manera precisa. Fue importante esta etapa del proceso ya que a partir del diagnóstico se logró conocer las necesidades urgentes del Departamento de Comunicaciones y hacer una propuesta de modelo acorde a las necesidades detectadas.

Fase 4: Conclusiones y Recomendaciones.

Esta cuarta fase se realizó en un espacio de un mes, dicha fase permitió realizar las conclusiones del estudio realizado, además de detallar las recomendaciones pertinentes para el buen funcionamiento de la propuesta realizada.

Fase 5: Redacción del informe final

Esta fase permitió realizar la redacción final del trabajo de investigación, se presentan los resultados de manera sistemática y el análisis de los mismos. Esta fase se desarrolló en un lapso de tiempo de dos meses.

Fase 6: Presentación del Informe Final.

La última fase de investigación, es el informe final, esta última etapa se realizó en un mes, en esta fase es donde se presenta el modelo de comunicación para el Departamento de Comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

CAPÍTULO IV

COMUNICACIÓN INTERNA

4.1 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la organización.⁴³

Este tipo de comunicación nace como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano, ya que, la comunicación interna permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.⁴⁴

Justo Villafañe⁴⁵, por su parte, cifra en un total de seis, los objetivos de la comunicación interna:

- 1) Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica.
- 2) Proyectar una imagen positiva más allá de los ámbitos naturales de la compañía.
- 3) Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, de forma que la comunicación interna se convierta en un canal de escucha de información operativa que realimente el sistema.
- 4) Implicar al personal en el proyecto de empresa.

⁴³ Collado, Carlos Fernández. 1991. *La Comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas. Pp. 33.

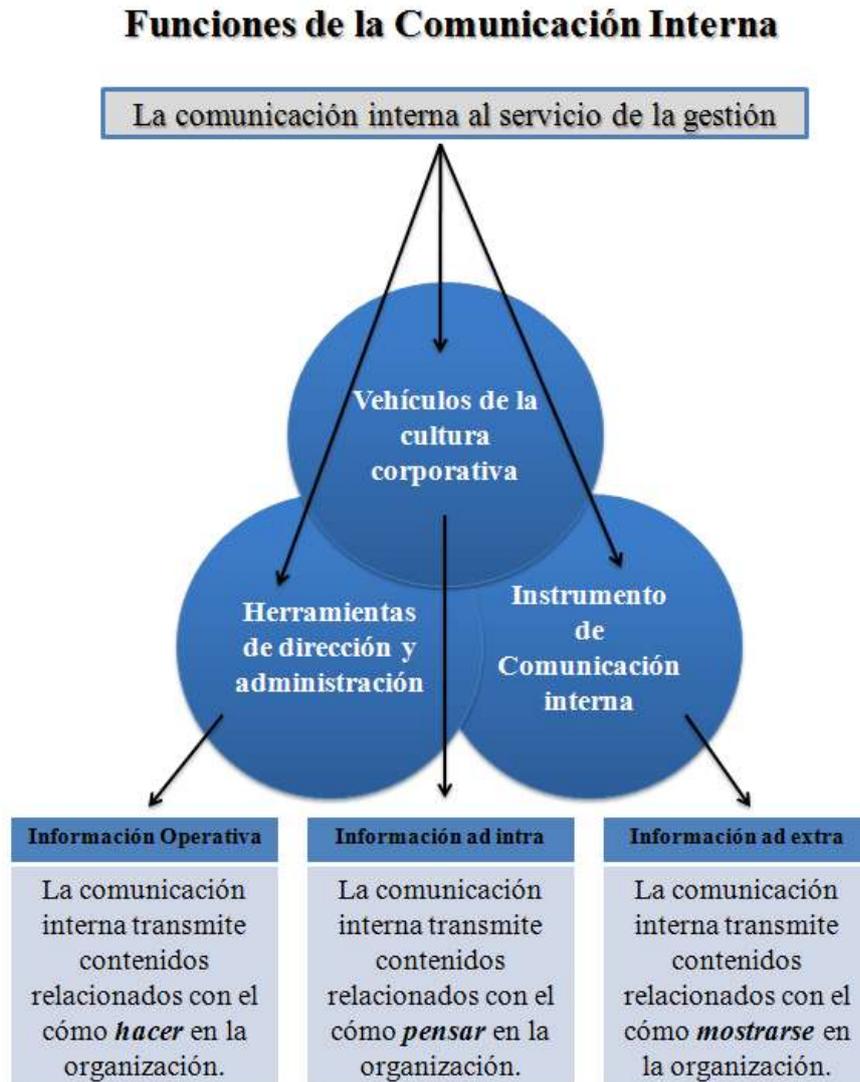
⁴⁴ Muñoz G., Rafael. *Comunicación Interna*.
En: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

⁴⁵ Villafañe, Justo. 1999. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. España: Editorial Pirámide. Pp. 303-304.

- 5) Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización.
- 6) Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

Sin embargo, Francisco Fernández Beltrán⁴⁶, engloba estos seis objetivos en tres:

Figura 1



⁴⁶ Fernández, Francisco Beltrán. 2007. La gestión de la nueva comunicación interna. España: Universitat Jaume I. Pp. 83

Según lo anterior, los objetivos de la comunicación interna radican en: la implicación del personal, la armonía de las acciones de la empresa, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

Por su parte, el economista Carlos Ongallo⁴⁷ asegura que “decir que una organización posee una buena comunicación interna, equivale a decir que aquélla:

- ✓ Conoce la importancia de la comunicación interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización.
- ✓ Sabe detener los conflictos que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumática.
- ✓ Conoce cada una de las herramientas de la comunicación interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación (descendente, ascendente y horizontal), y ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.
- ✓ Es capaz de adaptar dichas herramientas a las circunstancias de la organización, innovando nuevas formas de aplicación, sin negar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación entre las personas que componen la organización.
- ✓ Es capaz de asignar recursos para la implantación y mejora de la comunicación interna. La organización es consciente de que, si mejora la comunicación interna, logrará acercar a la misma a su éxito estratégico.

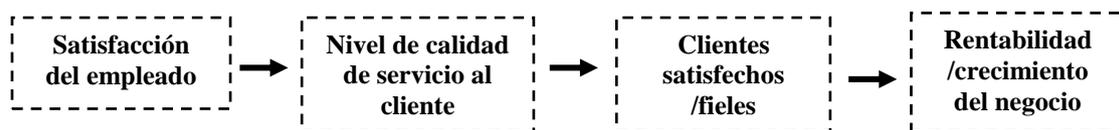
Evidentemente, todos los aspectos mencionados nos llevarían a una organización modelo desde el punto de vista no sólo de la comunicación interna sino de la comunicación en su sentido más amplio, puesto que comunicación interna y la comunicación externa son

⁴⁷ Ongallo, Carlos Chancón. 2001. La comunicación interna en la empresa española. España: CORIA, Ediciones de La.

dos partes indisolubles de la Comunicación Institucional, ya que la comunicación interna es el soporte y la base de una correcta política de comunicación externa.

Por su parte, la autora María Escat⁴⁸ explica que “la comunicación interna puede suponer una satisfacción en los empleados –entiéndase como tales clientes internos- tal que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio, (cliente externo). Es decir, si logramos una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficio del cliente externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio”.

La autora resume lo anterior en el siguiente esquema:



Para una comunicación interna estratégica es necesario distinguir **tres claves**⁴⁹:

- 1) La correcta definición del modelo de comunicación interna, dotándolo de los recursos adecuados.
- 2) La implicación de todo el equipo directivo, entendiendo la comunicación interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de sus responsabilidades directivas.
- 3) Potenciar la intranet como la herramienta que más se adapta a las actuales necesidades de comunicación interna.

Sin embargo, para que esto sea viable es necesario que se produzcan **tres grandes cambios**⁵⁰:

⁴⁸ Escat, María. La necesidad de un programa de comunicación interna. En: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm>

⁴⁹ Cabañas, Custodia. Barreras y dificultades para lograr una comunicación interna estratégica en las empresas. En: <http://www.equipostrytalento.com/tribunas/observatorio-de-comunicacion-interna/barreras-y-dificultades-para-lograr-una-comunicacion-interna-estrategica-en-las-empresas/>

ξ ***Cambio de mentalidad:*** la comunicación interna tiene muchas utilidades, pero para lograr que un plan funcione deben estar concientizados todos los miembros de la institución, principalmente quienes toman decisiones (directivos, gerentes, jefes, líderes, etc.) de la necesidad de su implementación. Esto es importante para lograr que la misión y visión de la empresa se comunique adecuadamente entre sus miembros, permitiendo que se identifiquen con ella y trabajen día a día para llegar a la meta.

ξ ***Desarrollo de habilidades y de formación directiva en comunicación:*** es importante la capacitación en los altos mandos de la institución para ampliar conocimientos, desarrollar destrezas, habilidades y modificar actitudes relacionadas a la comunicación, esto permitirá volver la comunicación interna más fluida.

ξ ***Los Departamentos de Comunicación deben asumir un nuevo rol, el de “Proveedor de Servicios”***, el departamento de comunicaciones debe dejar de ser actor principal y debe convertirse en facilitador de herramientas de comunicación para que los mandos intermedios desarrollen de forma eficaz y eficiente sus acciones de comunicación convirtiéndose ellos mismos en los verdaderos protagonistas.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico, que es el de cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la institución.

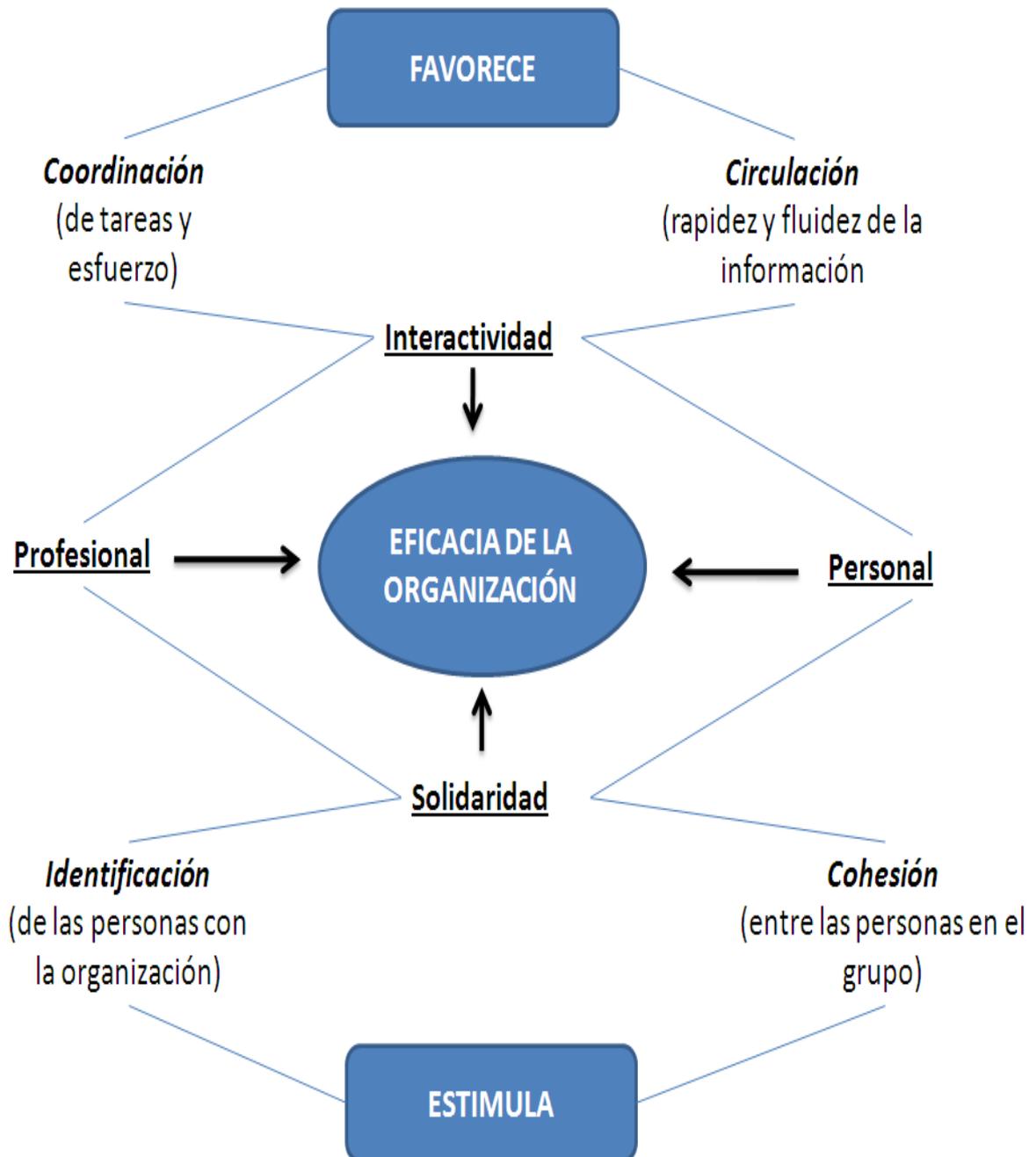
4.2 BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Resumidamente, la Comunicación interna le permite a la institución:

- Mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual se convierte en una mayor competitividad externa de la compañía.
- Una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la institución, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales.
- También favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.
- Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo.
- Contar con una buena comunicación interna mejora el rendimiento de la institución, esta integra en la organización elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva.
- Asimismo favorecerá la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal -en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales-, como también a nivel profesional -colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía-, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

El siguiente esquema⁵¹ describe de mejor manera estos beneficios:

Figura 2



⁵¹ Capriotti, Paul. 1998. La comunicación interna. España: Universidad Rovira i Virgili. Pp. 5

4.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

El sistema de comunicaciones a nivel interno se clasifica de acuerdo a su tipología⁵² en:

- **Formal:** La comunicación formal la establece la propia entidad, se estructura en función del tipo de organización y sus objetivos. Este tipo de comunicación está referido a aspectos laborales, en general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorándum, etc.), la velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.
 - **Vertical Descendente:** Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Se presentan diversos problemas⁵³ al hacer uso solamente este tipo de comunicación, entre ellos configuran: el tipo de contenido es demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y

⁵² Escobar, Jorge Fernández. Tipos de Comunicación Corporativa-Interna. En: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>

⁵³ Puyal, E. "La comunicación interna y externa en la empresa". En: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/comui/100.HTM>

especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea.

Además, oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

Por ejemplo, entre las herramientas de este tipo de comunicación encontramos: manual del empleado, comunicaciones escritas, periódico interno, carta al personal, reuniones de información, entrevista individual, etc.

- ***Vertical Ascendente:*** Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feed-back. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante ya que permite a las personas plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

A pesar de los beneficios señalados, Puyal⁵⁴ señala que la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades o inconvenientes, entre ellas: solamente se comunican a los jefes los mensajes favorables, se omite información negativa. Además, por la falta de confianza en el jefe, por miedo al castigo o por falta de cultura participativa, los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Pocas veces las críticas sobre los modos de proceder de la dirección se plantean abiertamente y formalmente por los canales establecidos para ello. También, la información no se transmite hacia arriba porque simplemente el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar: entrevista, programa de sugerencias, sección en el periódico interno, buzón de sugerencias, intranet, etc.

- **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- **Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y se desarrolla de una forma rápida.

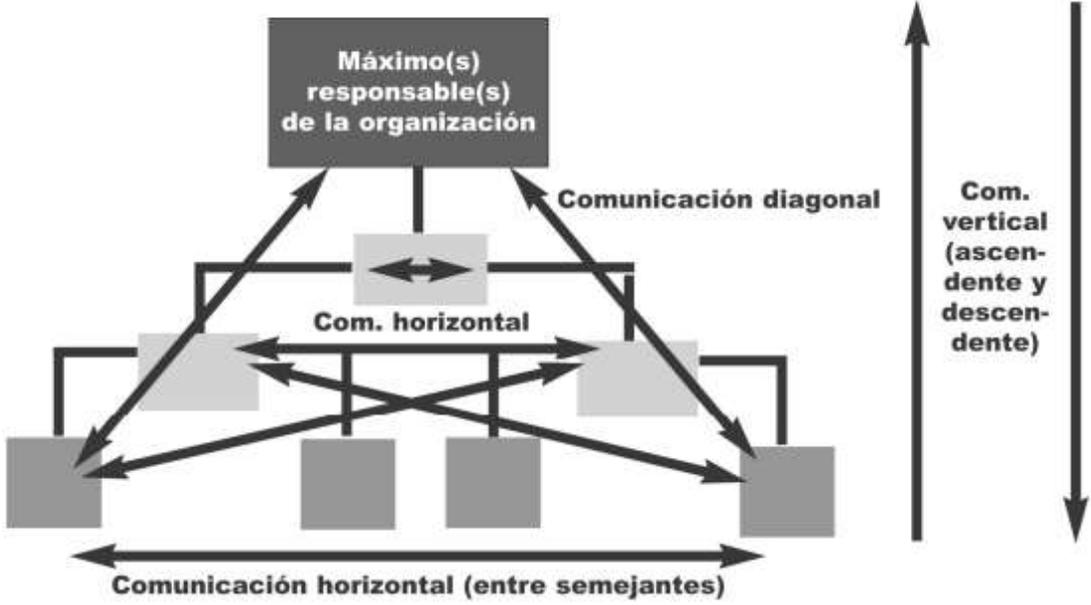
Para una mejor comprensión, Francisco Fernández⁵⁵ lo representa de la siguiente forma:

Figura 3

⁵⁴ Ídem

⁵⁵ Fernández Francisco Beltrán. 2007. La gestión de la nueva comunicación interna. España: Universitat Jaume I. Pp. 77

Los flujos de la comunicación



4.4 LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La planificación de la comunicación es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones sobre el quehacer actual y futuro en una institución.

Daniel Prieto⁵⁶ define la planificación de la comunicación dentro de una institución como: “la que se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la co-responsabilidad comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso”.

Según el autor, la planificación y comunicación son procesos entrelazados, asegura que una institución debe planificar su acción comunicativa, pero a su vez la comunicación debe ser parte de la planificación organizacional general. El autor propone que la institución debe convertirse en una unidad de comunicación, es decir, comprender que cada miembro, cada espacio, cada mensaje, cada relación, forman parte de un mismo sistema de comunicación.

Por su parte, Muriel y Rota⁵⁷ explican que planificar la comunicación consiste en identificar actividades que se desean realizar para tener un propósito bien definido en comunicación. A partir de eso se ejecutan una serie de actividades propuestas para materializar actividades que afecten positivamente a los receptores.

Las autoras agregan que, la planificación de la comunicación institucional surge de la necesidad de hacer un uso más adecuado de la comunicación para el desarrollo, además, exponen que toda planificación debe tener una metodología específica de trabajo y un plan de actividades de comunicación a realizar.

⁵⁶ Prieto, Daniel Castillo. La planificación como una experiencia decisiva. En: <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista9/perfis%209-2.htm>

⁵⁷ Muriel, María Luisa; Rota, Gilda. 1980. Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas. Ecuador: Ediciones CIESPAL. Pp. 251

El establecimiento de un plan de comunicación interna debe partir de un diagnóstico que permita conocer el estado de la comunicación, el diagnóstico es el proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas de los problemas que tiene o presenta aquello que se diagnostica.⁵⁸ El diagnóstico es un proceso de comparación entre dos situaciones, Arizabaleta⁵⁹ define este proceso como “la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El saldo de esta comparación o contraste es lo que llamamos diagnóstico”.

Parte importante en el desarrollo de un diagnóstico es la auditoría, una auditoría de comunicación es un “método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa”⁶⁰, el cual tiene por objeto “la indagación y reconocimiento de los procesos integrados de comunicación que ocurren en la organización al momento de actuar sobre ella, lo que desde un ángulo general, ocurre desde la perspectiva de su reconocimiento, análisis de gestión y procesos de planeación”⁶¹.

La misión de la auditoría deja de limitarse a la mera actividad de control y asume una función de asesoramiento a los órganos direccionales de la empresa a partir de los años cincuenta. Son dos las funciones que cumple la auditoría⁶²:

- a) Controlar la eficacia de las políticas y los medios que utiliza la empresa descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado.

⁵⁸ Ceres Velez. *Diagnóstico Empresarial*. En:

http://ceresvelez.blogspot.com/2009/04/diagnostico-empresarial_18.html

⁵⁹ Arizabaleta, Elizabeth Vidal. 2004. *Diagnóstico Organizacional*. Colombia: Editorial ECOE ediciones. Pp. 128

⁶⁰ Caicedo, German. Sobre auditorías, diagnósticos y evaluaciones. En: http://www.comunikandonos.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=255:-sobre-auditorias-diagnosticos-y-evaluaciones&catid=2:medicie-la-comunicaci&Itemid=13

⁶¹ Ídem

⁶² Quintana, M.A. 1993. La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing. *ESIC-MARKET*, n° 79. Pp. 28

b) Recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó la *perspectiva funcionalista*, los objetivos de la auditoría de comunicación son los siguientes:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- Evaluar el papel, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología de la comunicación interna.
- Promover cambios en el sistema interno y externo de comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

4.5 LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.

La importancia creciente del factor humano en las organizaciones de la era postindustrial y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, han creado un nuevo contexto en el que la comunicación interna está llamada a desempeñar un papel de mucha importancia, incluso trascendental para el futuro de las organizaciones.

Las organizaciones verticales, jerárquicas y funcionales del pasado, se están convirtiendo en empresas que conciben a sus públicos internos como una red de personas, están reemplazando jerarquías por objetivos comunes, y procuran el intercambio de conocimientos y el sentido de colaboración entre todos los integrantes de la compañía.

Estamos ante un cambio de paradigma⁶³. Las personas dejan de ser “recursos” en una organización, para convertirse en “la organización”. Ellas y sus relaciones forman en conjunto una red dinámica de conversaciones, las que la definen, le otorgan una identidad y personalidad que las diferencia del resto de organizaciones.

Se trata entonces de un modelo de comunicación interna basado conversaciones, en donde los colaboradores internos que señalan los problemas y contribuyen a su mejora son justamente los que más comprometidos están con organización. Aquí hay cabida para la crítica constructiva y la libertad de opinión, ambas lógicamente, basadas en el respeto.

Este modelo de comunicación interna se facilita con el avance de las nuevas tecnologías, quienes facilitan la labor de comunicación interna dentro de la organización, Pablo Gonzalo⁶⁴ expresa que “la comunicación interna no es una herramienta que pretende únicamente difundir al conjunto de la organización el punto de vista de la dirección, la

⁶³ Bravo, Claudio. 2007. Comunicación interna 2.0. Madrid: Randstand Serch & Selection. Pp.11

⁶⁴ Gonzalo, Pablo. Comunicación interna: Una herramienta para implicar a los empleados en la categoría de la organización. En:

<http://www.cen7dias.es/contenido.php?boletin=28&secc=6&det=1168&extendido=OK>

comunicación interna es eficaz cuando construye y amplía el espacio de intersección de intereses y percepciones entre la dirección y los profesionales”.

Por ello, es necesaria la adopción de una plataforma de comunicación interna que permita facilitar procesos rutinarios y sobre todo, que contribuyan a mejorar el clima laboral, es necesaria la incorporación de nuevos canales de comunicación interna que permiten una verdadera comunicación horizontal, basados en estas tecnologías.

“Los medios funcionan y benefician a las empresas porque apoyan el liderazgo de los directivos, logran la participación tanto de los directivos como de los empleados, facilitan la retroalimentación mediante los contactos que se establecen y sirven como vínculos formales de trabajo por medio de los cuales se informa, se transmiten o circulan mensajes de vital importancia dentro de la institución”⁶⁵.

El portal del empleado, intranet y/o extranet, son una clara respuesta de cómo se puede afrontar con nuevas tecnologías, sin embargo, como todas las soluciones tecnológicas, éstas plataformas deben ser vista como una parte del todo y no perder de vista la importancia de integrarlas a los medios tradicionales de comunicación interna.

Son numerosos los autores que han venido anunciando la llegada de la Sociedad de la Información un conjunto de transformaciones económicas y sociales que cambiarán la base material de nuestra sociedad como consecuencia del desarrollo de una serie de tecnologías que tienen como base común la implantación del código digital.⁶⁶

Actualmente las organizaciones modernas se encuentran determinadas por una doble coyuntura. Por una parte están condicionadas por la importancia creciente del factor

⁶⁵ Arias, Mercy Carolina. 2001. Bases generales para implementar un departamento de comunicación institucional interno en una institución privada. El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Pp. 37

⁶⁶ Fernández Francisco Beltrán. 2007. La gestión de la nueva comunicación interna. España: Universitat Jaume I. Pp. 14

humano, y por otra parte, por el auge y desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

La implantación de estas nuevas tecnologías, que en el informe Bangemann⁶⁷ se calificaban ya a mediados de la pasada década como de "nueva revolución industrial" está provocando cambios importantes en las organizaciones, cambios que afectan a la forma de gestión, pero también a otros conceptos más sensibles, como la propia cultura corporativa.

Asimismo, y debido a que estas nuevas tecnologías inciden directamente en dos ámbitos relacionados con funciones clave de la comunicación interna (la cultura corporativa y la dirección y administración), la paulatina introducción de las TIC en las organizaciones tiene que influir necesariamente en los diferentes procesos comunicativos interno, al implicar nuevas formas organizativas y nuevos modos de pensar y actuar en las empresas e instituciones.

Además de todo lo expuesto, Francisco Fernández⁶⁸ asegura que las TIC, son en sí mismas nuevos medios de comunicación, nuevos canales que modifiquen el marco de relación entre los miembros de las organizaciones en las que se implementan. Esta influencia de las tecnologías de la información, aunque de carácter más instrumental, más técnico, tendrá también una incidencia relevante en las funciones básicas de los procesos de comunicación interna.

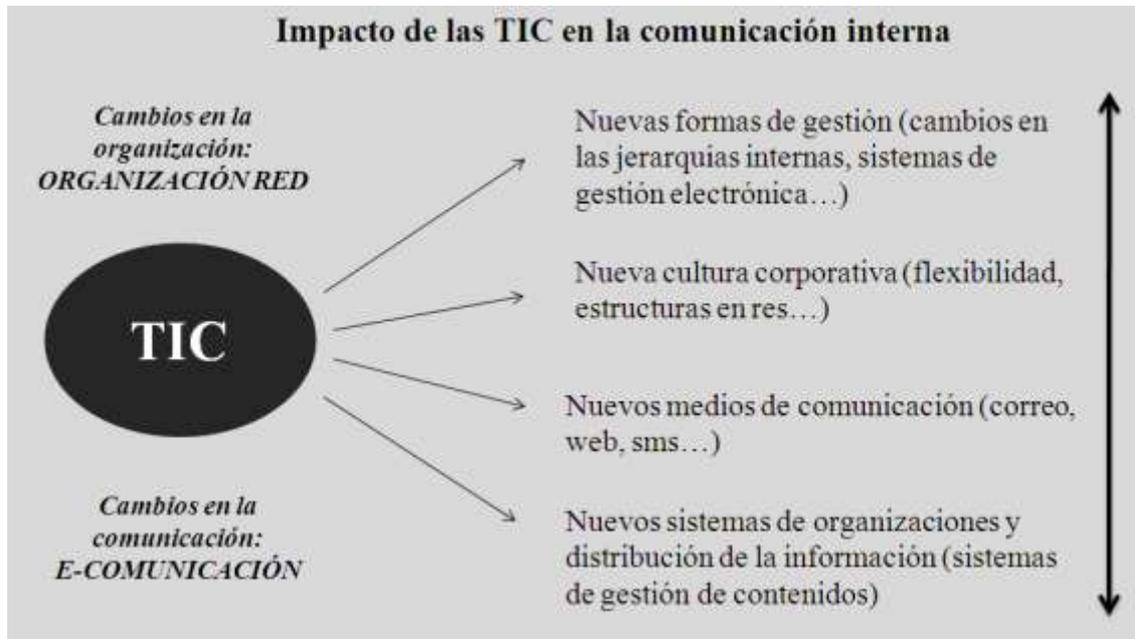
La digitalización de todos los contenidos y mensajes que se generan y fluyen en el interior de las organizaciones permiten establecer, a través de las TIC, nuevos sistemas de administración de esos contenidos, nuevos procedimientos para organizar y distribuir los

⁶⁷ Bangemann, Martín. Europa y la sociedad global de la información. Recomendaciones al Consejo Europeo. En: <http://www.daleya.com/?query=informe+bangemann++++&daleyaidext%5B%5D=1&daleyaidext%5B%5D=2&daleyaidext%5B%5D=5&ext=>

⁶⁸ Fernández, Francisco Beltrán. 2007. La gestión de la nueva comunicación interna. España: Universitat Jaume I. Pp. 32

flujos de información que se generan en el interior de las empresas e instituciones. Todas estas implicaciones, Fernández las muestra en el siguiente esquema:

Figura 4



Entre los beneficios que pueden mencionarse del uso de las TIC, están:

- ⇒ Compartir archivos.
- ⇒ Acceder a bases de datos de desde cualquier parte.
- ⇒ Conocer las novedades de la empresa.
- ⇒ Enterarse sobre los nuevos miembros del equipo de trabajo.
- ⇒ Trabajar en equipo sin necesidad de estar en el mismo espacio.
- ⇒ Fluidez en los procesos de compra y venta.
- ⇒ Conocer nuevas oportunidades de carrera en la organización.
- ⇒ Gestionar eficaz e interactivamente el plan de formación interno.
- ⇒ Anunciar la venta o interés de compra de un coche por parte de cualquier trabajador.

- ⇒ Felicitar a quienes están cumpliendo años o a aquellos que lo merecen por un buen trabajo realizado.
- ⇒ Realización de cursos on line (e-learning).
- ⇒ Programas de acogida que sean más agradables que los casi siempre voluminosos manuales impresos.
- ⇒ Consulta de la biblioteca física o virtual de la compañía.
- ⇒ Entre otros.

4.6 LA INTRANET COMO HERRAMIENTA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Una de las principales aplicaciones de las tecnologías web en el ámbito de la comunicación institucional y en especial de la comunicación interna, han sido las intranet o webs internas.

“Intranets es un sistema privado de información y colaboración que utiliza estándares y programas de Internet. Podemos considerarla como una red interna diseñada para ser utilizada dentro del ámbito de una universidad, organización o empresa”⁶⁹.

Una Intranet consiste en organizar la información interna de una organización utilizando para ello las herramientas que brinda Internet. Lo que distingue una Intranet de la Internet libremente accesible es que las Intranets son privadas. Las Intranets persiguen tres objetivos fundamentales⁷⁰:

- **Reforzar la cultura corporativa** implicando al personal de las organizaciones.
- **Agilizar la información interna** mediante la ampliación del acceso a la misma, la comunicación y el flujo de trabajo entre los/as empleados/as y la organización.
- **Optimizar los procesos.** Ayuda a mejorar los procesos internos y el trabajo diario en el seno de una organización; potencia el trabajo de los/as empleados/as de una empresa, reduciendo el tiempo que se tarda en gestionar la información y potenciando el flujo de datos.

⁶⁹ Proyecto hOLA orientación. Comunicación interna: Intranets. En: http://www.educastur.princast.es/fp/hola/hola_bus/cursos/curso12/documentos/comunicacion_interna_intranets%20hola_.pdf

⁷⁰ Ídem

Por su parte, Justo Villafañe define la Intranet desde una perspectiva más comunicacional y llega a calificar este instrumento como “el canal de información y comunicación interna presente, y por unos cuantos años también del futuro”⁷¹.

La intranet como soporte tecnológico al servicio de la comunicación y el funcionamiento de las organizaciones, ofrece numerosas ventajas competitivas frente a otros canales de distribución de información con la factibilidad de actualización.

Villafañe⁷² expone tres grandes ventajas de las intranets y asegura que una intranet corporativa **primero**: incrementa la productividad a través de un mejor acceso a la información, **segundo**: fomenta la colaboración en el seno de la empresa y **tercero**: constituye el sistema de gestión de la información más eficaz. Según lo argumenta el autor, la incorporación de la intranet a la comunicación interna atrae no sólo beneficios para la comunicación sino que a su vez, beneficia la cultura corporativa al ser un instrumento favorecedor de la cohesión interna.

⁷¹ Villafañe, Justo. 1999. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Ediciones Pirámide. Pp. 308

⁷² Op cit. Pp. 310

4.7 EL PORTAL DEL EMPLEADO COMO PARTE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La información y comunicación dentro de una institución es uno de los principales factores de su gestión interna y que incide directamente en la actividad de la compañía. Las empresas deben ser conscientes de la importancia que tiene el empleado, ya que son ellos la materia prima que permite desarrollar su actividad económica. Si el empleado trabaja en un ambiente adecuado y está contento, su productividad aumenta.

Una comunicación fluida y eficiente dentro de las empresas, tanto de cara a los clientes finales como a los internos, se ha convertido en un elemento indispensable y es considerado como una herramienta clave para la rentabilidad de la empresa.

En compañías de gran número de trabajadores y con una variada distribución geográfica, o de ámbito globalizado, el desarrollo de centros de atención al empleado se convierte en una estrategia comunicativa que mejora los flujos de comunicación, vuelve la comunicación más participativa y amplía el conocimiento.

Especialmente en empresas con centros de trabajo dispersos geográficamente y con empleados provenientes de culturas distintas, puede funcionar como el vehículo que transporte las noticias relevantes de la empresa y haga partícipe de ellas a todos sus empleados.

El portal del empleado⁷³ “es un elemento de comunicación interna que nos permite establecer toda la relación operativa y de comunicación de manera ágil y fluida. Cuanto más grande es una organización, más difícil es comunicarse, por lo que un buen portal del empleado permite que la información fluya y que la empresa sea más competitiva y coherente en su mensaje”.

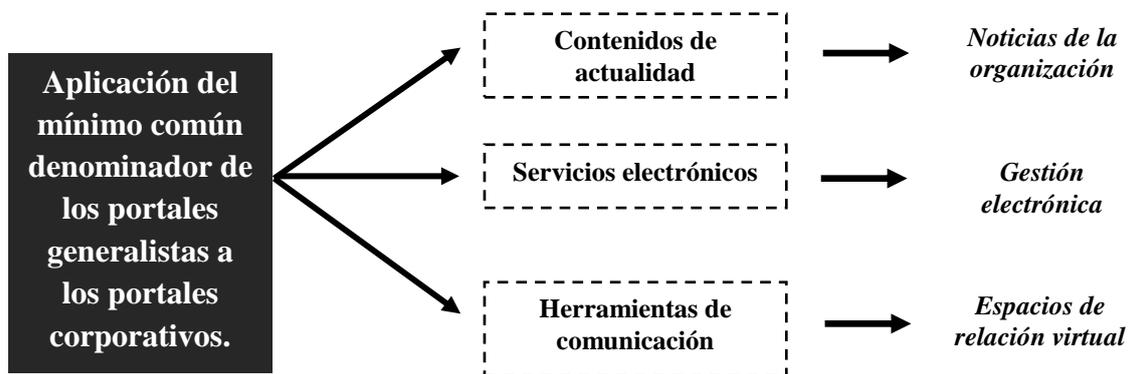
⁷³ Adysa Group. 2009. ¿Qué le ofrece el servicio "Portal del empleado"? En: <http://www.adysagroup.com/es/recursos-humanos/portal-del-empleado>

El portal del empleado es un sistema que permite el acceso unificado a contenidos, aplicaciones y servicios de la empresa, sin embargo, es necesario gestionar una manera global de relación empresa-empleado con una comunicación dinámica y bidireccional.

La nueva generación de portal del empleado persigue una función de gestión del capital humano en lugar de centrarse en los procesos más operativos de la organización. El objetivo es el desarrollo, identificación y retención de talento, la generación de conocimiento colectivo y el desarrollo de relaciones entre empleados⁷⁴.

Sin embargo, para que un portal del empleado de los resultados esperados, debe tomarse en cuenta la triada básica⁷⁵ que Francisco Fernández propone:

Triada Básica de los portales corporativos



Fuente: Francisco Beltrán

⁷⁴ Maldonado, Tirso. 2008. El portal del empleado. En: <http://tirsomaldonado.com/2008/07/07/el-portal-del-empleado/>

⁷⁵ Fernández, Francisco Beltrán. 2007. La gestión de la nueva comunicación interna. España: Universitat Jaume I. Pp. 279

Entre los beneficios⁷⁶ que pueden mencionarse del uso del portal del empleado están:

- Acceso rápido en todo momento y en cualquier lugar a toda aquella información necesaria para el trabajo diario del empleado.
- Gestión y publicación de contenidos, creando una base de conocimiento y poniéndola al alcance de toda la empresa.
- Fácil integración de información de las aplicaciones existentes en la empresa obteniendo una mayor rentabilización de las mismas.
- Ofrece una ventana donde la empresa puede publicar toda la información que precise comunicar a sus empleados.
- Personalización de la información: enfoque de contenidos clave hacia determinados usuarios dependiendo de sus características, grupo de pertenencia y su comportamiento en el portal.
- Ofrece el marco de colaboración idóneo para que los empleados dispersos geográficamente puedan trabajar conectados gracias a fórums de discusión y sitios de publicación contenidos comunes.
- Propicia la autogestión de los empleados. Desde el portal se pueden ofrecer servicios como:
 - Petición de viajes por motivos laborales.
 - Aprobación de las peticiones de vacaciones.
 - Gestión de los gastos realizados por los empleados.
 - Convocatorias a eventos internos y agendas compartidas.
 - Cambio de datos personales, reserva de recursos, calendario de eventos, etc.

Entre otros aspectos, el portal del empleado, a través de un buzón de sugerencias, consigue que los empleados se sientan más escuchados, lo cual aumenta su satisfacción y le ofrece a la empresa una forma de detectar inquietudes y oportunidades de mejora.

⁷⁶ Abast Systems. 2007. Portal del Empleado: ¿Es usted consciente que el mejor colaborador en su negocio son sus propios empleados? En: http://www.abast.es/portal_empleado.shtml

Además, el portal del empleado presenta la posibilidad de ofrecer cursos de formación on-line (e-learning) y acceso a documentos útiles para la formación del empleado. En resumen, con el uso de esta herramienta de comunicación se logra que el empleado sienta una mayor satisfacción, y la empresa una mejora en el desempeño de sus empleados.

CAPÍTULO V

COMUNICACIÓN EXTERNA

5.1 COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa es definida como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (socios, accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.⁷⁷

Para Gary Kreps⁷⁸, “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”. Este proceso consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social.

Asimismo, Kreps indica que “la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante”⁷⁹.

Otros definen la comunicación externa como el “conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos

⁷⁷ Collado, Carlos Fernández. 1991. La Comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas. Pp. 33.

⁷⁸ Kreps, Gary. 1995. La Comunicación en las Organizaciones. Estados Unidos: Ed. Addison - Wesley Iberoamericana. Pp. 254-257

⁷⁹ Op cit. Pp. 304

objetivos, así como a proyectar una imagen favorable de la organización”⁸⁰. Además, el mismo autor explica que en ella están inmersos los siguientes objetivos:

- ⇒ Gestión de la imagen (imagen corporativa, cultura de la empresa).
- ⇒ Relación de la organización con su entorno.
- ⇒ Gestión del diálogo con sus diferentes públicos.

Bartoli⁸¹ define que las tipologías que puede adoptar la comunicación externa, son las siguientes:

- a. **Comunicación externa operativa.** Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
- b. **Comunicación externa estratégica.** Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- c. **Comunicación externa de notoriedad.** Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

⁸⁰ Granados, Ignacio Martín. 2009. Los públicos externos. En: <http://maganto.wordpress.com/2009/02/02/los-publicos-externos-tema-5/>

⁸¹ Bartoli, Annie. 1992. Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. España: Ediciones Paidós Ibérica. Pp. 57

5.2 IMAGEN INSTITUCIONAL

La Imagen institucional⁸² es definida como "el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto".

El autor Charles Fombrun⁸³ expone una polisemia al término identidad, Fombrun atribuye tres significados distintos al término identidad. En primer lugar define la *identidad como el conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian a la organización en la que trabajan*, es decir, aquellos rasgos con que describen la actividad de la empresa, sus productos y los clientes a los que sirven. Es decir, lo que la organización piensa de sí misma⁸⁴.

En segundo lugar, Fombrun define los distintos factores que determinan la identidad de una organización, y así produce de manera implícita una definición de *identidad basada en las características de los productos, la estrategia corporativa y la estructura administrativa*⁸⁵. Al analizar esta parte, se observa el paso de la identidad como autoimagen, a la identidad como realidad de la empresa.

Sin embargo, el autor define una tercera acepción del término que lo relaciona con los aspectos más visuales de la organización, como son el nombre y su sistema gráfico⁸⁶.

Dowling⁸⁷, por otra parte, explica que existen dos tipos de imagen corporativa:

⁸² Escobar, Jorge Fernández. 2003. Imagen institucional. En: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm#10>

⁸³ Fombrun, Charles. 1996. Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Estados Unidos, Boston: Harvard Business School Press. Pp. 36

⁸⁴ Óp. Cit. Pp. 277

⁸⁵ Óp. Cit. Pp. 287

⁸⁶ Óp. Cit. Pp. 279

⁸⁷ Dowling, Grahame. 1994. Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page.

→ **La imagen promocional:** es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.

→ **La imagen motivacional:** es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target.

Al construir la imagen institucional o corporativa, el autor Paul Capriotti⁸⁸ señala que pueden distinguirse tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen, ellos son: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa.

a. Los medios de comunicación masivos:

Dentro de este apartado debemos distinguir entre los mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias, es decir, aquellas informaciones que los públicos consideran propias del medio. En este último caso el control que las organizaciones ejercen sobre la información es variable.

b. Las relaciones interpersonales:

En el ámbito de las relaciones personales como fuente de información hay que destacar la influencia de los grupos de referencia y la de los líderes de opinión. El grupo de referencia determina la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento. Los líderes de opinión son personas cuyo alto grado de credibilidad se basa en su mayor conocimiento e implicación en un área determinada.

⁸⁸ Capriotti, Paul. 1999. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel. Pp. 97

c. *La experiencia personal:*

Probablemente sea ésta la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización. Esta fuente proporciona una información de primera mano, aunque es cierto que su influencia y su uso pueden estar mediatizados por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas.

La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la organización o con la empresa como institución (por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa), o indirecta cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y servicios o con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio.

Norberto Mínguez⁸⁹, expresa que la imagen corporativa está constituida por lo que la empresa ES, lo que la empresa HACE y lo que la empresa DICE. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes. Este conjunto de actos y manifestaciones conforma un cierto estilo, una marca de la casa que determina la imagen corporativa.

El autor señala que la imagen corporativa posee cuatro componentes diferenciables, cada uno de los cuales pertenece a un nivel distinto. Estos niveles son la identidad, el entorno, la conducta y la comunicación, en cada uno de ellos, se encuentra un componente de imagen: *la imagen esencial, la imagen contextual, la imagen factual y la imagen conceptual.*

⁸⁹ Mínguez, Norberto. Un Marco Conceptual Para La Comunicación Corporativa. En: <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>

1. La imagen esencial:

Está compuesta por aquellos rasgos más directamente vinculados a la identidad central de la organización y a su percepción desde dentro y fuera de la empresa. La imagen esencial emana de lo que la organización es incluso antes de hacer o decir nada y por eso su raíz se encuentra en la carta de identidad y, muy especialmente, en la misión y en la visión.

2. La imagen contextual:

Toda organización opera en un escenario preexistente y difícilmente modificable. Son las características de este escenario las que determinarán la imagen contextual, la cual dependerá de la imagen del país y del sector en el que opere la organización. Esto significa que la imagen contextual está formada por un marco político y legal, por un marco social y cultural, por un marco económico y tecnológico y por un marco medioambiental.

3. La imagen factual:

Es resultado de la conducta de la organización. Si la imagen esencial y la contextual son imágenes en alguna medida previas, la imagen factual es necesariamente consecuencia de una actuación, de un comportamiento.

4. La imagen conceptual

Es la imagen concebida y difundida por la organización a través de los distintos instrumentos de comunicación de que dispone. Este componente de la imagen corporativa ha de facilitar la percepción de un estilo corporativo, de unos modos particulares de expresión que caractericen a la organización y la diferencien de las demás. Las acciones comunicativas que dan lugar a la imagen conceptual pueden tener lugar en los ámbitos comercial, interno, social o sectorial.

5.3 IMPORTANCIA DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

La Imagen Institucional, es decir, los atributos que los públicos asocian a una organización, adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. Según Capriotti⁹⁰, la existencia de una buena Imagen Institucional en los públicos permitirá a la organización:

➤ ***Ocupar un espacio en la mente de los públicos.*** Por medio de la Imagen Institucional, la organización existe para los públicos, es decir, ocupa un espacio en la mente de las personas, lo cual significa: estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de las personas es la Imagen Institucional. Para el autor, la primera condición para que los públicos elijan a una organización consiste en que exista para ellos.

➤ ***Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades.*** Esto se logra por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los públicos. La existencia de la organización debe ser valiosa para los públicos, debe tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de ellos.

Para que los públicos elijan a la organización, el primer paso es que exista para ellos, y que la consideren como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones. Así, la organización, por medio de su imagen, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de beneficio mutuo es una de las claves del éxito de las organizaciones.

➤ ***Lograr vender mejor.*** Contar con una buena Imagen Institucional permite vender productos o servicios con un margen superior, por ejemplo, podrá colocar precios

⁹⁰ Capriotti, Paul. 2009. Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: EBS Consulting Group. Pp. 11

más altos en relación con otros similares. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un “plus de marca”, ya que la imagen corporativa sería una garantía de calidad o de prestaciones superiores a los demás productos o servicios.

- ***Atraer mejores inversores.*** Una buena Imagen Institucional facilitará que los inversores estén interesados en participar en una entidad aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras organizaciones que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.
- ***Adquirir mejores trabajadores.*** Una organización que tenga buena Imagen Institucional será más apetecible para trabajar. Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será una referencia, y será preferida a otras, lo cual le facilitará a dicha organización la contratación de personas más adecuadas en función de su perfil profesional.

5.4 IMAGEN INTERNA “VERSUS” IMAGEN EXTERNA

La imagen que los públicos internos tienen de la institución es primordial para proyectar una buena imagen a los públicos externos. Para ellos, la organización debe lograr que estos dos tipos de imagen estén en estrecha relación.

Para ello, la institución puede emplear la *imagen intencional*⁹¹ que es la proyección que se ofrece de la empresa y el producto a través del hacer y el decir. Esta debe transmitirse a través de todos los medios de comunicación como un mensaje singular repetidamente. Este mensaje singular debe expresarse con símbolos, a través de medios escritos y audiovisuales, en la atmósfera, en acontecimientos sociales y por el propio personal. Los autores⁹² exponen que el empleo de esta imagen intencional se realiza a través de los siguientes medios de comunicación:

- ***Símbolos***: Son aquellos que provocan un reconocimiento de la compañía o de la marca, se deben diseñar para su reconocimiento instantáneo.
- ***Medios escritos y audiovisuales***: Los símbolos escogidos deben introducirse en la publicidad que comunica la personalidad de la empresa o de la marca a través de la historia, deben utilizarse de forma repetitiva y deben reflejar el tono de imagen que la empresa desea comunicar.
- ***Atmósfera***: Aprovechamiento del espacio físico en el cual la empresa produce y entrega sus productos o servicios para comunicar las características del producto o servicio que ofrece (diseño correcto de sus edificios, colores, materiales y mobiliario).
- ***Acontecimientos***: A través del patrocinio de diversos acontecimientos.

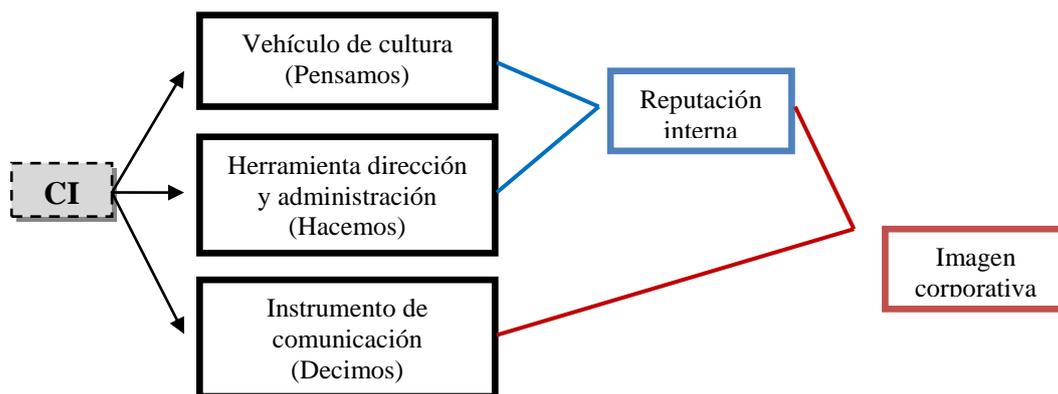
⁹¹ Valdés, Mirlandia; Iglesias, Elizabeth; Gaviero, Vivian. 2006. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/reliminter.htm>

⁹² Ídem

La imagen intencional debe cumplir un papel orientador, informando al público externo las cualidades que tiene la organización y su producto que pudieran hacerlo más atractivo para ese público que busca satisfacer necesidades específicas e informar, al público interno, la imagen que tienen la organización y el producto en el público externo.

Por su parte, Villafañe⁹³ plantea la coherencia entre lo que **piensa** la organización (su cultura) y lo que se **hace** (su proyecto) lo cual genera la reputación interna, y ésta junto con los mensajes que envía al interior y al exterior (la comunicación consciente) construye la imagen definitiva de la entidad. El siguiente esquema resume la idea del autor al plantear la comunicación interna al servicio de la gestión y de la imagen corporativa:

Figura 5:



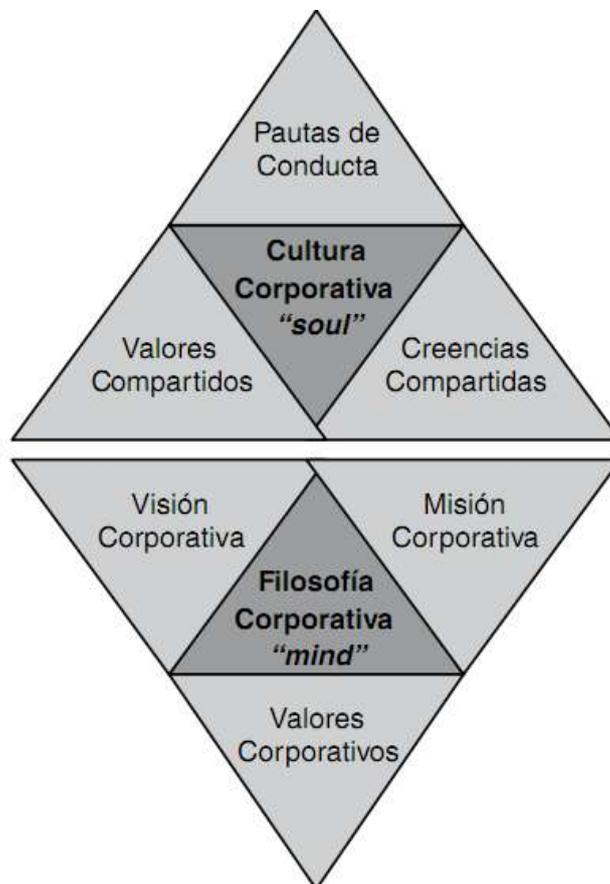
Fuente: Francisco Fernández Beltrán

⁹³ Villafañe, Justo. 1999. La gestión profesional de la imagen corporativa. España: Editorial Pirámide. Pp. 29-36

5.5 IDENTIDAD CORPORATIVA

La Identidad Corporativa⁹⁴ de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. Los autores Collins y Porras⁹⁵, señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja sus principios, valores y creencias fundamentales. Capriotti establece los Componentes de la Identidad Corporativa en el siguiente esquema:

Figura 6:



⁹⁴ Óp. Cit. Pp. 19

⁹⁵ Ídem

Según el esquema, el autor plantea que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales que son: la *Cultura Corporativa* y la *Filosofía Corporativa*.

→ ***Cultura Corporativa:***

Es el “alma” de la Identidad Corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello.

El autor define la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría– los miembros de una entidad.

Los tres componentes de la Cultura Corporativa son:

1. ***Las Creencias*** son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la ella. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.
2. ***Los Valores*** son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.
3. ***Las Pautas de Conductas*** son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización.

→ **Filosofía Corporativa:**

Es la “mente” de la Identidad Corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo.

El autor define la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización.

En cierto modo, representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados. Este componente debería responder, fundamentalmente, a tres preguntas: ¿Qué hago?; ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar? En función de estos tres cuestionamientos, se establece que la Filosofía Corporativa estaría compuesta por:

1. **La Misión Corporativa** es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad.
2. **La Visión Corporativa** es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala “a dónde quiere llegar”. Es la “ambición” de la organización, su reto particular.
3. **Los Valores Centrales Corporativos** representan el “cómo hace” la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma).

5.6 LA EXTRANET COMO PARTE DE LA INNOVACIÓN EN LA COMUNICACIÓN EXTERNA

A principios de los años noventa, Internet supuso una gran revolución⁹⁶, los avances tecnológicos de los últimos años han provocado una transformación en la sociedad, por ende, su impacto en las organizaciones y gestión de las empresas es inevitable. Actualmente las empresas pretenden tener más espacio en los medios de comunicación para incrementar sus ventas y tener prestigio, sin embargo, la estrategia consiste en ser único, se trata de diferenciarse de la competencia ofreciendo un valor distinto al cliente para sacar mayor beneficio, para ello es necesario estar a la vanguardia, ir de la mano de la innovación en el manejo de la información y en la innovación tecnológica.

*Extranet*⁹⁷ se define como “una red externa de colaboración que utiliza la tecnología Internet. Para algunos es una parte de las Intranets de la empresa que se hacen accesibles a otras empresas u organizaciones. Es una conexión entre empresas a través de Internet, una herramienta que permite la colaboración entre empresas. Son comunicaciones entre empresa y proveedores, de empresa a empresa, de empresas a consumidores”.

Entre los beneficios empresariales de la extranet, se pueden mencionar:

- Permite hacer transacciones seguras entre los sistemas internos de la empresa.
- Mediante aplicaciones de la extranet los trabajadores de la empresa pueden obtener fácil y rápidamente la información sobre los clientes, proveedores y socios.
- Reducción de costes y ahorro temporal como económico para la empresa.

⁹⁶ Cañedo, Rubén Andalia. 2004. Aproximaciones para una historia de Internet. En: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_1_04/aci05104.htm

⁹⁷ Fuentes, María Eulàlia. 1998. Internet, Intranets, Extranets, ¿Son importantes en la empresa periodística? En: <http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/cuad6-7/eulalia.htm>

“Los mercados son conversaciones”, destacaba el Cluetrain Manifiesto⁹⁸. Un mensaje que las organizaciones están aprendiendo a contemplar en sus estrategias de marketing y comunicación. Las empresas deben ser conscientes de que el modelo de comunicación tradicional está evolucionando. Este modelo reproducía una comunicación unidireccional: un emisor lanzaba un mensaje determinado a un receptor, sin permitir la respuesta (el feedback) por parte del receptor. Es decir, la empresa enviaba un mensaje (rueda de prensa, nota de prensa...) a su público objetivo y éste no tenía la posibilidad de responder a ese mensaje.

Este nuevo contexto comunicativo viene determinado por varios factores⁹⁹:

1. La transformación de los medios de comunicación:
2. Se producen cambios en los medios tradicionales (prensa escrita, radio y televisión).
3. Existen nuevos hábitos de lectura de medios.
4. Hay una pérdida de lectores, oyentes y telespectadores.
5. Aparecen los diarios gratuitos y los nuevos medios digitales.
6. Internet se configura como fuente de información de los periodistas.
7. La transformación de las audiencias.
8. Cambio del modelo de consumidor pasivo.
9. Pérdida de credibilidad de los medios.
10. Un nuevo modelo de comunicación: escuchar y conversar.

Manifiesto explica que con la llegada de la Web 2.0 las conversaciones se han multiplicado por mil y se reproducen en la Red. De esta manera, los consumidores:

⁹⁸ Mouriz, Joaquín. 2008. Web 2.0 y empresa, Manual de aplicación en entornos corporativos. Madrid: Asociación Nacional de Empresas de Internet. Pp. 260

⁹⁹ Ídem. Pp. 261

- Pueden enviar correos electrónicos con sus opiniones (positivas o negativas) a una determinada empresa.
- Pueden participar en blogs, chats, foros, grupos de noticias, redes sociales, etc.
- Pueden enviar sus propios comentarios a la web de una compañía.
- Pueden calificar el producto o servicio en páginas de opinión agregada, webs de intercambio de noticias, etc.
- Pueden publicar su opinión sobre esa empresa en su propio blog.
- Pueden aportar comentarios a la opinión de otros en blogs, chats, twitters, etc.

5.6.1 INNOVANDO LA EMPRESA CON HERRAMIENTAS WEB 2.0

La Web 2.0¹⁰⁰ es la representación de la evolución de las aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones web enfocadas al usuario final, según Christian Van Der, la Web 2.0 es una actitud y no precisamente una tecnología.

La Web 2.0 es definida como la transición que se ha dado de aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones que funcionan a través de la web enfocada al usuario final. Se trata de aplicaciones que generan colaboración y servicios que reemplacen las aplicaciones de escritorio¹⁰¹.

El mismo autor explica que históricamente, el concepto Web 2.0 proviene de los gurús de internet Tim O'Reilly y Dale Dougherty que en 2004 empezaron a analizar el rol de internet en la sociedad después de la explosión de la burbuja tecnológica en EE.UU. El resultado fue que internet significa todo.

Las herramientas Web 2.0 permiten dejar de ser un simple receptor de comunicación y pasar a tener la oportunidad de crear y compartir información y opiniones con los demás usuarios de internet. De la misma manera, las tecnologías Web 2.0 están cambiando la manera de trabajar e interactuar con compañeros y clientes. La empresa tradicional se está convirtiendo poco a poco en una Empresa 2.0¹⁰².

El concepto Empresa 2.0 está basado en el uso de una serie de herramientas innovadoras que permiten mejorar la comunicación de las empresas, tanto interna como externa, pero el concepto de Empresa 2.0 no sólo rompe con el papel tradicional de una empresa sino va también de la mano con el concepto de la empresa abierta.

¹⁰⁰ Der Henst, Christian Van. 2005. ¿Qué es la Web 2.0? En: <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/web2/>

¹⁰¹ Dynamicweb Software. Innovando la empresa con herramientas Web 2.0. 2009. En: http://www.omep.es/archivos/documentos/ficheros/%28ref.23%29_innovando_la_empresa_con_herramientas_web_2.pdf

¹⁰² Ídem

Una empresa abierta¹⁰³ es aquella que integra sistemas sociales para promover interacción constante con su medio ambiente motivando a los empleados a interactuar de una forma nueva con compañeros, clientes y colaboradores. Como consecuencia, la empresa puede obtener una comunicación directa con sus clientes actuales y futuros que intervienen directamente en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

En la opinión del especialista Javier Celaya¹⁰⁴, la Web 2.0 es una web más colaborativa que permite a sus usuarios acceder y participar en la creación de un conocimiento ilimitado, y como consecuencia de esta interacción se generan nuevas oportunidades de negocio para las empresas.

El especialista Celaya expone que, desde siempre, las empresas han querido identificar las tendencias de mercado, los próximos hábitos de consumo, etc. Las herramientas Web 2.0 ofrecen a las empresas una gran riqueza de contenidos e información a través de los comentarios y artículos publicados en blogs, wikis y redes sociales por los propios consumidores¹⁰⁵.

Las nuevas herramientas 2.0 permiten que el usuario se convierta también en creador de contenidos. Blogs, wikis y podcasts ofrecen a los internautas la posibilidad de convertirse en emisores, lejos del rol pasivo de consumidores de información. Entre las herramientas Web 2.0 se encuentra el blog, este le permite a la empresa alcanzar objetivos de marketing y comunicación. Un blog corporativo o blog de empresa es un blog en donde se publican notas o noticias relacionadas con una empresa, por ejemplo, se escriben sobre las actividades de la empresa, los eventos que organiza o en donde participa, sus proyectos, sus puntos de vistas, etc.; y en donde los consumidores o lectores del blog pueden

¹⁰³ Ídem

¹⁰⁴ Celaya, Javier. 2008. Web 2.0 y empresa, Manual de aplicación en entornos corporativos. Madrid: Asociación Nacional de Empresas de Internet. Pp. 7

¹⁰⁵ Ídem. Pp. 10

interactuar con la empresa y brindar sus comentarios, opiniones, impresiones, sugerencias, etc.

Contar con un blog corporativo le permite a una empresa obtener una comunicación bilateral con su público; por un lado le permite promocionar la empresa, la marca o los productos que fabrica o comercializa, y, por otro lado, le permite obtener información valiosa de los consumidores tal como sus impresiones de la empresa o de los productos, sus sugerencias o consejos, sus nuevos gustos o preferencias, etc¹⁰⁶.

La ventaja de los blogs es que los artículos y los comentarios son de fácil acceso y seguimiento, debido a su estructura por temas de conversación. En la actualidad todos los principales navegadores (incluyendo Firefox, Opera, Safari e Internet Explorer 7) permiten a los lectores a leer fácilmente los mensajes recientes sin tener que visitar el blog, gracias a la tecnología RSS, lo cual es muy útil para los blogs con actualización poco frecuente.

Entre las ventajas que pueden mencionarse de contar con un blog corporativo son:

- Permite mantener informado al público sobre las actividades o eventos de la empresa.
- Permite obtener feedback de los clientes.
- Permite obtener sugerencias.
- Permite conocer las nuevas necesidades, gustos o preferencias.
- Permite responder rápidamente las consultas, dudas o quejas de los consumidores.
- Permite humanizar la relación con los consumidores y así ganar su confianza.
- Permite generar y mantener una imagen positiva de la empresa.
- Permite generar y mantener una buena credibilidad.

¹⁰⁶ CreceNegocios.com. 2009. El blog corporativo. En: <http://www.crecenegocios.com/el-blog-corporativo/>

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MODELO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR

El Plan de Comunicación Institucional representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el Perfil de Identidad Corporativa de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma.¹⁰⁷

Capriotti establece que toda la actividad de comunicación institucional requiere de un trabajo serio y responsable, organizado y planificado paso a paso, partiendo de la investigación de la comunicación, pasando por la planificación adecuada de sus estrategias y tácticas, hasta la aplicación y evaluación de las acciones. Esto permitirá un efecto sinérgico de todos los mensajes y medios de la organización de forma clara y coherente.

Es importante que la planificación de la comunicación responda a las líneas marcadas dentro de la estrategia general de la institución, contribuyendo, en la medida de lo posible y desde su perspectiva comunicativa, al logro de los objetivos globales de la entidad.

¹⁰⁷ Capriotti, Paul. 2009. Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: EBS Consulting Group. Pp. 231

6.1 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Para definir el Plan de Comunicación Interna, se siguió el modelo que plantea la especialista María Escat, el cual se estructura de la siguiente manera:



6.1.1 OBJETIVO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA:

Mejorar la comunicación interna de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, creando nuevos canales de comunicación, ampliando y perfeccionando los ya existentes, permitiendo de esta forma un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas para así mejorar la calidad de la productividad de la gremial y a la vez, crear y mantener una imagen favorable de la empresa entre los miembros de la organización.

6.1.2 DEFINICIÓN DE MENSAJES

¿Quiénes somos?

Específico

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES), es una gremial que se caracteriza por defender la libre empresa y que promueve el comercio y la ética en los negocios por más de 95 años.

Desde su instauración en 1915, la CCIES ha tenido como misión apoyar el desarrollo de las empresas salvadoreñas, fomentando el intercambio comercial y la inversión como medio para impulsar el crecimiento económico del país, con responsabilidad social.

Esta gremial posee un alto nivel de credibilidad ante los medios de comunicación en temas coyunturales. Para lograr su posicionamiento a nivel nacional, requirió de un área de Comunicaciones desde el año de 1963, y con la necesidad de tener un medio de comunicación institucional se crea la “Revista Comercio e Industria” en 1978.

La revista ha sido el medio para dar a conocer los pensamientos y posiciones de la Cámara de Comercio e Industria, así como también, contribuir al incremento de la competitividad de las empresas publicando artículos técnicos.

Medible

Como Departamento de Comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, no se ha logrado lo propuesto en el Plan Estratégico de Comunicaciones, el cual es realizado por la Junta Directiva al inicio de cada año en regla. Los aspectos considerados en dicho plan y que están realizándose estrategias para cumplirlas, son:

Comunicación Interna: Incrementar socios; formar un equipo que realice visitas a socios; realizar un programa interactivo que permita el contacto con los socios; iniciar con el desarrollo de la encuesta anual de percepción.

Sin embargo, los resultados de la labor del Departamento de Comunicaciones pueden medirse de acuerdo a los siguientes canales de comunicación:

➡ Medios Físicos

- Actualmente la revista “Comercio e Industria” ha logrado llegar a un tiraje mensual de 2,500 ejemplares aproximadamente. Actualmente la revista se envía mensualmente a las oficinas y empresas asociadas de la Cámara de Comercio, al igual que a instituciones públicas, empresas anunciantes, agencias de publicidad y a embajadas acreditadas en el país.
- Desde el año 2005 se ha realizado un “Directorio Comercial”, que se distribuye de manera gratuita entre los socios y constituye una herramienta informativa con el más grande listado de contactos de negocios del país.

→ Se ha creado la “Ventana Verde” que es un tablón donde se publican temas ecológicos, sociales y económicos que son de interés para todas las personas dentro de la gremial. Esta ventana ha permitido orientar e informar sobre algunos temas importantes.

➡ **Medios Virtuales**

→ Otro beneficio que ha permitido al Departamento de Comunicaciones cumplir con sus objetivos es el “Noticámara”. Publicación electrónica de carácter quincenal con información actualizada sobre los eventos y las actividades de la institución; el cual permite mantener una comunicación constante y efectiva con todos los agremiados.

→ Para mantener la buena comunicación interna, el Departamento de Comunicaciones ha logrado implementar, desde el año 2008, un “Resumen Noticioso”, el cual es la recapitulación de las noticias diarias en las que se hace mención de la CCIES y otros temas de interés, éste resumen es enviado a la Junta Directiva, socios y empleados de la gremial.

Alcanzable

Mantener informada a los miembros de la gremial sobre temas de interés y conservar la imagen institucional favorable.

Realista

Entre los obstáculos que se presentan en el Departamento de Comunicaciones y que influyen para alcanzar sus objetivos, son:

- ▶ Falta de equipo tecnológico: cámaras digitales con buena resolución, cámara de video, grabadoras, programas digitales de edición, programas digitales de diseño, entre otros.
- ▶ Es necesario contar con un Webmaster, un diseñador y un programador web, que logren desarrollar un sistema interactivo para mejorar la comunicación con los agremiados.
- ▶ Es necesario contar con más personas en el área de Comunicaciones para no suplantar funciones y definir tareas individuales de manera específica y así cumplir con los objetivos comunicacionales.
- ▶ Se requiere de más personas en el Departamento de Comunicaciones para no suplantar funciones y volver la comunicación más fluida y se logre una retroalimentación.

Limitada en tiempo

Metas a corto plazo:

Realizar investigación sobre percepción de los servicios que ofrece la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

Metas a mediano plazo:

Desarrollar estrategias que ayuden a incrementar la venta de la revista, incrementar el número de socios, realizar el programa PROSPERA para promover valores en medios de comunicación nacionales.

Metas a largo plazo:

Mejorar la página web de la gremial, para que permita volver la comunicación más fluida con los socios y lograr retroalimentación.

¿Quiénes queremos ser?

Específico

Un Departamento de Comunicaciones dinámico, que logre realizar una comunicación planificada y que sea capaz de conseguir la integración, participación, motivación, compromiso y pertenencia entre los miembros de la gremial.

Proyección:

A Nivel Relacional, establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la gremial.

A Nivel Operativo, facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

A Nivel Motivacional, motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la gremial.

A Nivel de Actitud, crear y mantener una imagen favorable de la empresa entre los miembros de la organización.

Medible

Se pretende incrementar de forma significativa los flujos de información que permitan la retroalimentación con todos los niveles de la organización, es decir, creando dispositivos de escucha y participación. Todo esto contando con los siguientes indicadores de gestión en la comunicación interna:

1. Indicador de Pertenencia

Desarrollar estrategias que permitan potenciar la identidad histórica, estructural y proyectada de la gremial, entre dichas acciones se encuentran:

- ▶ Desarrollar actividades en la intranet que procuren participación y que mantengan el grado de satisfacción de los empleados de forma constante.
- ▶ Efectuar campañas internas que potencien los valores de convivencia entre todos.
- ▶ Realizar reuniones informativas que ofrezcan información transparente a la todas las personas sobre cómo marcha la institución. Esto permitirá que las personas confíen en la organización y disfrutarán de un mejor ambiente de trabajo. Facilita además, el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.
- ▶ Fortalecer la imagen institucional interna de tal forma que, cada individuo se apropie e identifique con la entidad de tal forma que, se esfuercen más por su trabajo y se logre cumplir los resultados

propuestos.

2. Indicadores de Evaluación

Establecer mecanismos que permitan evaluar el rendimiento de las actividades realizadas por el departamento de comunicaciones. La evaluación permitirá analizar la posibilidad de realizar ajustes en el desarrollo del plan de comunicaciones. Es necesario definir métodos como encuestas y sondeos de opinión internos, que ayuden a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

3. Indicadores de participación

Establecer en los procesos comunicativos espacios de participación, que logren un intercambio rápido y preciso de información necesaria y adecuada, esto permitirá contar con una comunicación interna inmediata e interactiva, de forma que cada integrante de la gremial contribuya al fortalecimiento del diálogo permanente, y que esto genere propuestas de cambio.

Entre las estrategias se encuentran:

- ▶ *El buzón de sugerencias*, en donde las personas expresan libremente sus visiones particulares de los problemas, comentan sus dudas, expresan inquietudes o realizan aquellas sugerencias que consideran importantes para el buen desarrollo de su empresa. Dicho buzón puede ser virtual, integrándolo a la Intranet.
- ▶ *Desarrollar encuestas*, ya que permiten medir el estado del clima de trabajo, la satisfacción de las

personas dentro de la entidad, considerar posturas u opiniones sobre un tema en específico.

- ▶ *Programas de ideas de mejora*, este recurso permite la generación de ideas entre los empleados, permitiendo cambios internos, lanzamiento de nuevos productos, campañas de publicidad, nuevos eslogan, nombres de revistas internas, etc. De esta forma existe participación interna, mejora el entorno laboral, fortalece la relación con clientes, agremiados y favorece el funcionamiento de la empresa.

4. Indicador de Innovación

Generar herramientas tecnológicas innovadoras que permitan mantener una comunicación interna interactiva, creativa y participativa. Es decir, crear nuevos canales de relación con y entre los públicos internos, incrementando así la capacidad de almacenamiento y difusión de la información.

La tecnología permite que cualquier hecho pueda ser difundido al instante en cualquier parte, entre las herramientas se encuentran:

- *Potenciar la Intranet* para que sea capaz aumentar el flujo de información y compartir conocimiento. Además, lograr los dos beneficios de la intranet: reducción de costos y aumento de la eficiencia. La intranet permite lograr la comunicación multidireccional.
- *Crear el portal del empleado*, que mejore la comunicación interna logrando inmediatez, interactividad y la participación en temas de interés con un estilo coloquial.

- Crear *Nuestro Blog*, que permite la interacción con los usuarios ofreciendo espacio para comentarios y sus contenidos pueden ser agrupados para facilitar la difusión de sus contenidos.
- Disponer de *recursos tecnológicos* que permitan la fluidez y rapidez de la comunicación, entre esos instrumentos: cámaras fotográficas, programas de edición de fotografía, radio, video. Además contar con parlantes que permita anunciar eventos, reuniones, o avisos importantes. Entre otros.
- Crear el *Boletín Informativo mensual* que canalice y difunda información sobre acontecimientos importantes, reuniones, cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

5. Indicador de Gestión

Establecer *reuniones periódicas* de coordinación que ayuden a cumplir con las actividades y acciones planificadas en la comunicación interna. Estas reuniones permitirán además, evaluar el trabajo que se realice y mejorar próximos. Contar además con un *tablón de anuncios* en el cual se publiquen las noticias en donde se hace mención de la gremial, cumpleaños, publicación del valor del mes, publicidad sobre eventos a realizar, fotografías sobre convivios realizados, entre otros.

6. Indicador Social

Organizar acciones que permitan a la institución contribuir a la solución de problemas sociales, derivadas de la acción de la institución.

- Fortalecer el programa PROSPERA con su campaña “Haz lo tuyo”, que promueve los valores que

defiende la gremial.

- Fortalecer la Campaña “Piensa Verde”, desarrollando acciones como premios mensuales o anuales al departamento que más papel recicle, incentivarlos con regalías de patrocinadores por ahorro energético, motivarlos para llevar la campaña a sus hogares y sus vecinos, de tal forma que permita sensibilizar no sólo a los empleados de la gremial sobre la protección del medio ambiente, sino a todos los que les rodea.
- Promover eventos de apoyo a la comunidad, fortalecer las actividades de apoyo a los micro, pequeños y medianos empresarios y publicarlos para motivar el apoyo que se les brinda.

Establecer una estrategia de comunicación integral, que permita cumplir con los objetivos de la comunicación interna:

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Crear métodos de cohesión entre los miembros de la gremial que permitan mantener buenas relaciones con y entre los miembros de la gremial, de tal forma que se mantenga informados, integrados y motivados, generando una imagen positiva y contribuyendo al logro de los objetivos de la institución.

Alcanzable

Realista

Existen diversos obstáculos que pueden limitar la funcionalidad del plan de comunicación interna:

- ✓ Que la estructura compleja del organigrama dificulte los flujos de información.
- ✓ Falta de seguimiento del plan de comunicación interna, ya que es necesario darle la continuidad indicada.
- ✓ La no aceptación del verdadero estado de las comunicaciones internas en la gremial.
- ✓ Que no se quiera invertir para mejorar las comunicaciones internas, y se tome como un gasto innecesario.
- ✓ La falta de disposición por parte de los altos mandos de la gremial.

Limitada en tiempo

Metas a corto plazo:

Diseñar un plan de comunicación interna que mejore en forma sustancial los flujos de comunicación interna, cree nuevos canales de comunicación, amplíe y optimice los existentes con carácter inclusivo.

Metas a mediano plazo:

Implantar, aplicar y mantener canales de comunicación que fomenten la participación y permitan que cada uno de los miembros de la gremial, desde su rol, aporte de manera oportuna y efectiva su opinión, postura y propuestas ante temas y situaciones que le afecten a la gremial

Metas a largo plazo:

Contar con un Departamento de Comunicaciones capaz de planificar y generar comunicación incluyente, que logre proyectar una imagen institucional favorable en el público interno y esto genere diversos beneficios para la gremial.

¿Qué estamos haciendo?

Específico

El departamento de comunicaciones ha mostrado preocupación debido a la falta de comunicación que existe tanto con la comunicación interna como la externa, debido a ello, se ha realizado una planificación que pretende ejecutar acciones de mejora.

La acción principal de dicha planificación consiste en un estudio de percepción con los socios, no socios y ex socios. Se han ejecutado entrevistas vía teléfono para conocer su opinión sobre los servicios que brinda la gremial, e identificar problemas de comunicación con ellos, el conocimiento que tienen de los servicios de la gremial, entre otros aspectos.

El objetivo es trabajar con ese material para mejorar no sólo el trabajo comunicacional sino también la percepción que se tiene de la gremial y los servicios que ofrece.

Otra de las acciones que se está realizando, es la búsqueda de una empresa que se encargue de trabajar la página web de la gremial, el objetivo es que dicho portal web se vuelva más creativo, interactivo, de fácil acceso, y que sea para los socios un recurso informativo y de participación.

<p>Medible</p>	<p>Entre las acciones que desarrolla la gremial en cuanto a la comunicación interna, se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2 Campaña “Piensa Verde”, la cual tiene como objetivo sensibilizar a los empleados de la gremial sobre la protección del medio ambiente, ésta permite reciclar papel, concienciar sobre el ahorro energético y ahorro de agua. 3 Creación de la “Ventana Verde” la cual es un tablón donde se publican temas sociales, ecológicos y económicos. 4 Se envía de forma diaria un “Resumen Noticioso”, el cual pretende mantener informada a los empleados de la gremial sobre los temas en que la Cámara de Comercio forma parte así como aquellos temas de interés social.
<p>Alcanzable</p>	<p>El objetivo de comunicación interna está siendo cumplido, el cual consiste básicamente en mantener informados a los miembros de la gremial. Sin embargo, es necesario establecer canales de comunicación controlados que permitan la retroalimentación.</p>

Realista

El logro de los objetivos planteados en el departamento de comunicaciones se ve limitado por diversas razones:

- ✘ No se cuenta con un plan de comunicación anual, solamente se realiza un plan estratégico de comunicaciones, que de forma generalizada plantea objetivos pero que no aporta medidas para mejorar la comunicación interna.
- ✘ Deficiencia en cuanto a recursos tecnológicos.
- ✘ Falta de planificación.
- ✘ Falta de estrategias de comunicación con las 3 filiales.
- ✘ Se necesita contar con más personas para cumplir con todas las funciones.
- ✘ Es necesario realizar reuniones con el equipo de comunicaciones, de tal forma que permita coordinar y optimizar la gestión de la organización.

Limitada en tiempo

El qué hacer cotidiano ha limitado realizar las acciones planteadas en el plan estratégico de comunicaciones.

Acciones a corto plazo:

Se cuenta con la “Ventana Verde” que permite informar a empleados sobre temas de interés ecológico, social y económico. Se les envía además un “Resumen Noticioso” diario que mantiene les informados sobre aquellos temas en que toma posición la gremial y otros temas de interés nacional.

Acciones a mediano plazo:

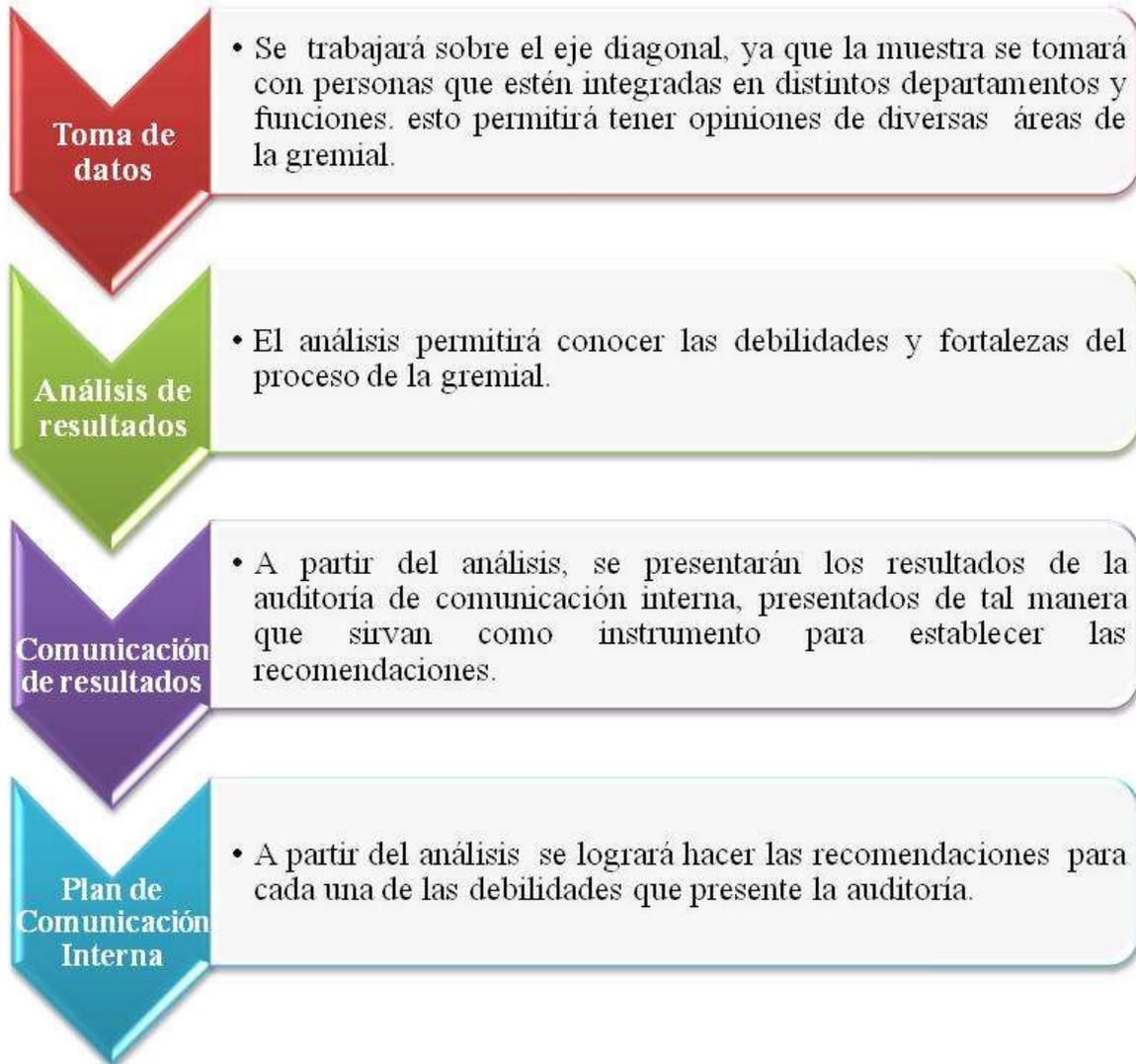
Se pretende construir estrategias que permitan mejorar la comunicación interna.

Acciones a largo plazo:

Se ha planteado mejorar la página web de la gremial de tal forma que permita informar de mejor manera.

6.1.3 AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estructura de la Auditoría



6.1.3.1 TOMA DE DATOS:

Medio: Encuesta de Comunicación Interna

Tipo de Auditoría: Funcionalista, que permite detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización.

Medios de Información: Revista institucional, página web, entrevistas a personal de comunicaciones, observación no participante.

Características de la Comunicación: Se realiza una comunicación vertical, en donde no hay espacios de retroalimentación, el trabajo de comunicacional interno se ve relegado por la cotidianeidad. Además, no se utilizan eficazmente las herramientas y medios de comunicación interna.

Aplicado a: Personas integradas a distintos departamentos y con diferentes funciones en la gremial. (Eje diagonal).

6.1.3.2 Muestra de la Auditoría:

Nº	MUESTRA	CARGO	ÁREA
1	Janina de Balcáceres	Asistente	<i>Dirección Ejecutiva</i>
2	Alicia de Martínez	Jefe de RR.HH	<i>Administración</i>
3	María Angélica de Espinoza	Bibliotecaria	<i>Administración</i>
4	Delmy de Bautista	Encargada de cobranzas	<i>Administración</i>
5	Yanira Ascencio	Ejecutiva de redes y sistemas.	<i>Informática</i>
6	Roberto Moreno	Ejecutivo de atención al socio.	Mercadeo y Membrecía
7	Karla de Javier	Cajera	<i>Contabilidad</i>
8	Roxana de Rauda	Gerente	<i>Comités, Eventos y Filiales</i>
9	Annette Mejía	Coordinadora de Comités.	<i>Comités, Eventos y Filiales</i>
10	Cecilia Sánchez	Ejecutiva de servicios de capacitación	<i>Centro de Desarrollo Empresarial</i>
11	Carolina de Hernández	Jefe del CDE	<i>Centro de Desarrollo Empresarial</i>
12	Fátima de Escobar	Técnico	<i>División de Asuntos Técnicos</i>
13	Krissy Alas	Secretaria	<i>División de Asuntos Técnicos</i>
14	Claudia Monge	Ejecutiva de cobros	GS1
15	Beatriz de Valdés	Gerente administrativa	GS1
16	Sra. Silvia de Campos	Gerente	<i>Filial Sonsonate</i>
17	Marisela de López	Gerente	<i>Filial Santa Ana</i>
18	Gloria Ester de Portillo	Gerente	<i>Filial San Miguel</i>
19	Silvia Quintanilla	Gerente	<i>Filial La Unión</i>
20	Maricristy Ayala	Gerente	SOLICAMARA

6.1.3.3 Instrumento a utilizar: encuesta



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Tesina: “Propuesta de Modelo de Comunicación Institucional para la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador” Cuestionario de Auditoría de Comunicación Interna

Estimado miembro de la CCIES:

Además de saludarle, deseo invitarle a responder el presente cuestionario. Sus respuestas, confidenciales y anónimas para el Departamento de Comunicaciones, tienen por objeto recoger su importante opinión sobre el desempeño del Departamento de Comunicaciones de su empresa.

Objetivo: Este cuestionario tiene como fin evaluar y optimizar el desempeño de las comunicaciones internas de su empresa, conocer la causa de sus posibles problemas y el acierto de su gestión, y de esta forma establecer un diagnóstico real y preciso para poder diseñar un plan estratégico de comunicación interna.

Indicaciones: Por favor, lea la pregunta detenidamente, luego responda según su criterio.

A. INFORMACIÓN SOBRE HERRAMIENTAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna conoce:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Manual de Acogida | <input type="checkbox"/> Notas Internas (Memorándum, cartas, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Memoria Anual de Labores | <input type="checkbox"/> Correo Electrónico |
| <input type="checkbox"/> Carteleras | <input type="checkbox"/> Informe de Actividades |
| <input type="checkbox"/> Ventana Verde | <input type="checkbox"/> NOTICAMARA |
| <input type="checkbox"/> Revista Institucional | <input type="checkbox"/> Resumen Noticioso |
| <input type="checkbox"/> Portal web: www.camarasal.com | |

2. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna utiliza más:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Manual de Acogida | <input type="checkbox"/> Notas Internas (Memorándum, cartas, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Memoria Anual de Labores | <input type="checkbox"/> Correo Electrónico |
| <input type="checkbox"/> Carteleras | <input type="checkbox"/> Informe de Actividades |
| <input type="checkbox"/> Ventana Verde | <input type="checkbox"/> NOTICAMARA |
| <input type="checkbox"/> Revista Institucional | <input type="checkbox"/> Resumen Noticioso |
| <input type="checkbox"/> Portal web www.camarasal.com | |

3. Señale con qué frecuencia utiliza cada una de ellas:

Herramienta a valorar	Diario	Semanal	Mensual	Nunca
Manual de Acogida				
Memoria Anual de Labores				
Carteleras				
Ventana Verde				
Revista Institucional				
Portal web www.camarasal.com				
Notas Internas (Memos, cartas, etc.)				
Correo Electrónico				
Informe de Actividades				
NOTICAMARA				
Resumen Noticioso				

4. En el caso de no utilizarlas, señale la causa para cada una de ellas:

Herramienta a valorar	Contenidos irrelevantes	Difícil de usar	No me interesa	No tengo tiempo
Manual de Acogida				
Memoria Anual de Labores				
Cartelera				
Ventana Verde				
Revista Institucional				
Portal web www.camarasal.com				
Notas Internas (Memos, cartas, etc.)				
Correo Electrónico				
Informe de Actividades				
NOTICAMARA				
Resumen Noticioso				

Otras causas: _____

B. UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

5. Señale para cada una de las siguientes herramientas, cuál es su valoración del 1 al 10 sobre la utilidad que recibe de ellas:

Nº	Aspecto a valorar	Valoración	Comentarios
1	Manual de Acogida		
2	Memoria Anual de Labores		
3	Almuerzos/Desayunos de trabajo con la Dirección		
4	Presentación de nuevos productos y/o programas		
5	Carteleras		
6	Fiestas o su potenciación		
7	Asamblea anual informativa		
8	Ventana Verde		

C. BENEFICIOS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

6. *¿Cuál es su valoración, del 1 al 10, sobre los beneficios que recibe de los medios de comunicación internos?*

Nº	Aspecto a valorar	Valoración	Comentarios
1	Revista Institucional		
2	Reuniones de Información General		
3	Reuniones de Trabajo		
4	Notas Internas		
5	Correo Electrónico		
6	Entrevista de Valoración del Desempeño		
7	Comunicaciones del Director General		
8	Informe de Actividades		
9	NOTICAMARA		
10	Resumen Noticioso		
11	Portal web www.camarasal.com		

D. DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

Nº	Aspecto a valorar	Valoración del 1 al 10	Comentarios
1	¿Cuenta el Departamento de Comunicaciones con suficientes herramientas y medios para la comunicación interna?		
2	¿Las herramientas y medios de comunicación existentes son adecuados?		
3	¿Informa el Departamento de Comunicaciones sobre las principales novedades que tienen lugar en la gremial?		
4	¿Es fluida la comunicación entre las personas de las filiales y la sede central?		
5	¿Existe retroalimentación en el manejo de la información dentro de la gremial?		
6	¿Es fácil hacer llegar sugerencias, observaciones, etc. sobre el funcionamiento de la gremial?		

N°	Aspecto a valorar	Valoración del 1 al 10	Comentarios
7	¿Contribuye el Departamento de Comunicaciones a crear una identidad de la empresa que integre a todo el personal en un clima de confianza y motivación?		
8	¿Fortalece el Departamento de Comunicaciones el conocimiento de la misión y visión dentro de la gremial?		
9	¿El tipo de información que recibe del Departamento de Comunicaciones sobre diferentes aspectos es la adecuada?		
10	¿Considera que el volumen de información que recibe del Departamento de Comunicaciones sobre los diferentes aspectos que afectan a su trabajo es la indicada?		
11	¿Cree que el Departamento de Comunicaciones es innovador al realizar su trabajo?		

E. OPINIÓN SOBRE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

1. ¿Cuáles cree que son las fortalezas del Departamento de Comunicaciones?

Fortalezas	¿Por qué?

2. ¿Cuáles cree que son las debilidades del Departamento de Comunicaciones?

Debilidades	¿Por qué?

Agradezco su tiempo y colaboración.

6.1.3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

- **Ámbito General de la Empresa:**

Se analizarán los resultados de manera cuantitativa, este resultado permitirá identificar de manera global los problemas de comunicación interna, posterior a ese paso, se realizará un análisis cualitativo general, con esto, se podrán conocer las debilidades y fortalezas que revelen las encuestas.

- **Ámbito de Organizaciones de 2º Nivel:**

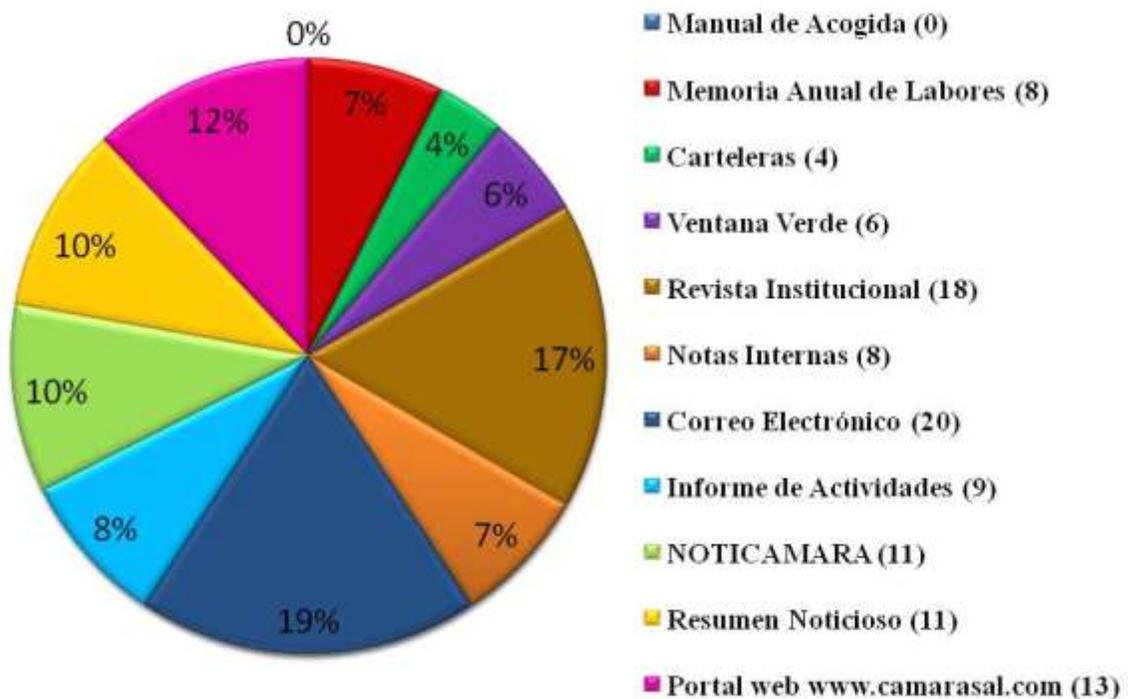
Al tener los resultados cuantitativos, se podrá hacer un análisis según las áreas que se representan, posteriormente, se realizará un análisis cualitativo por área o departamento que permitirá comprender mejor las dificultades que tiene cada área de la gremial, de este modo se presentará el sumario detallado de los problemas que se identifican en cada área.

6.1.3.5 ÁMBITO GENERAL DE LA EMPRESA

6.1.3.5.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO

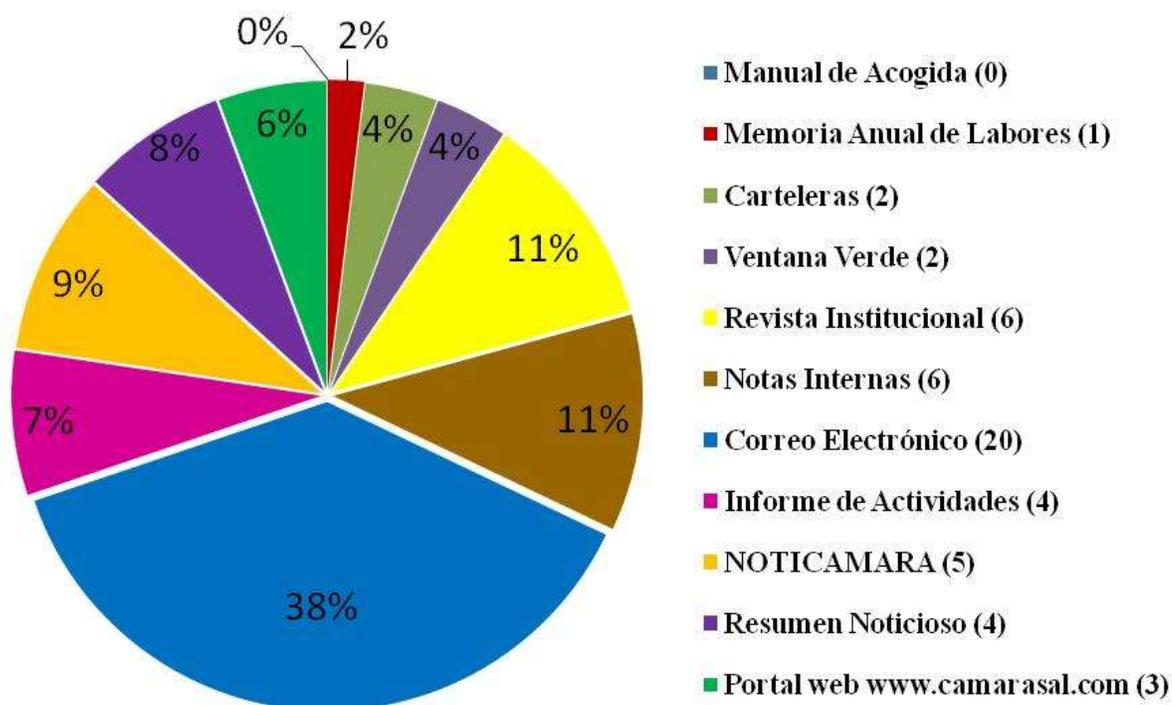
A. RESPECTO A LA INFORMACIÓN SOBRE HERRAMIENTAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna conoce:



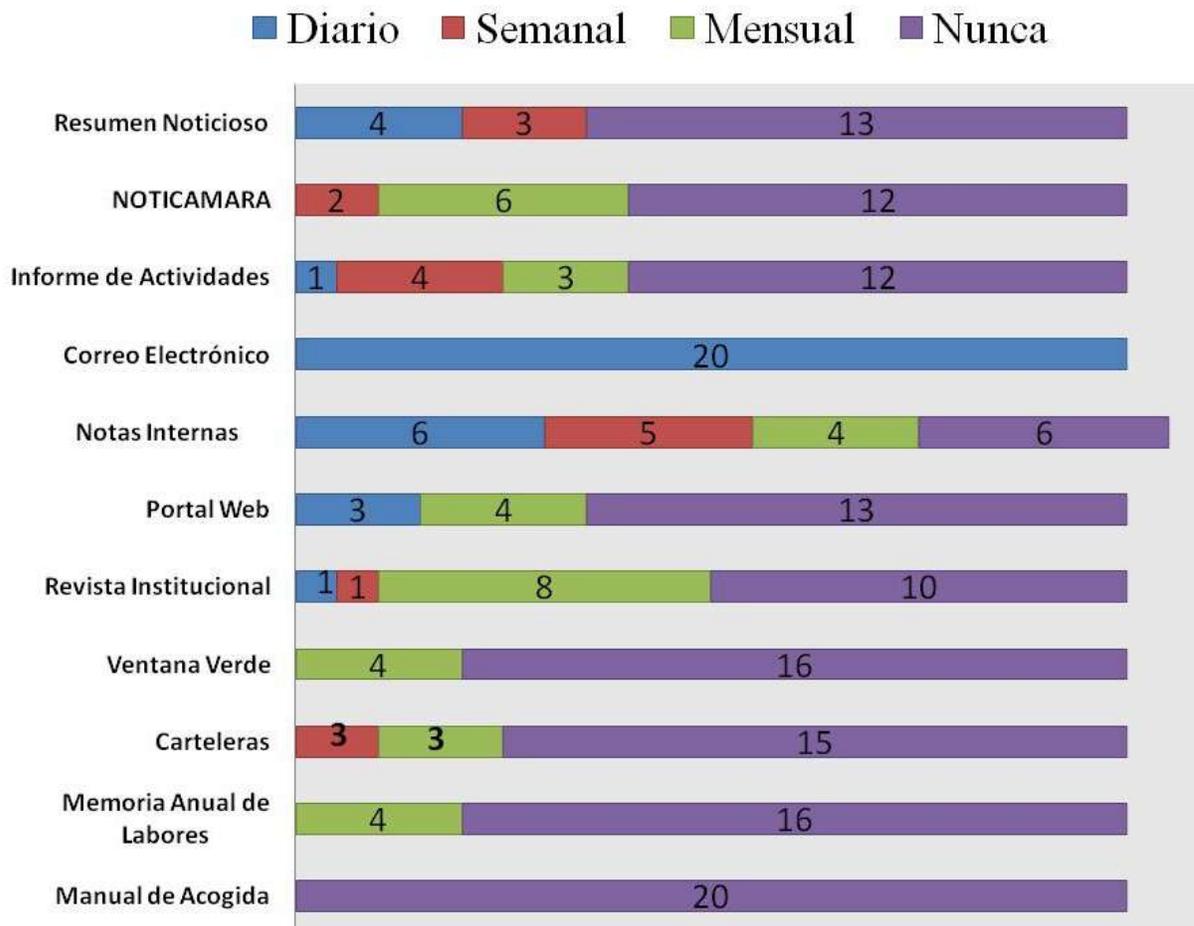
Analizando el total de la muestra se identifica que la mayoría (19% que equivale al total de la muestra) conocen el correo electrónico como una herramienta de comunicación interna, además, el 17% identifica la revista institucional y el 12% conocen el portal web de la gremial. Puede notarse que nadie conoce la manual de acogida.

2. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna utiliza más:



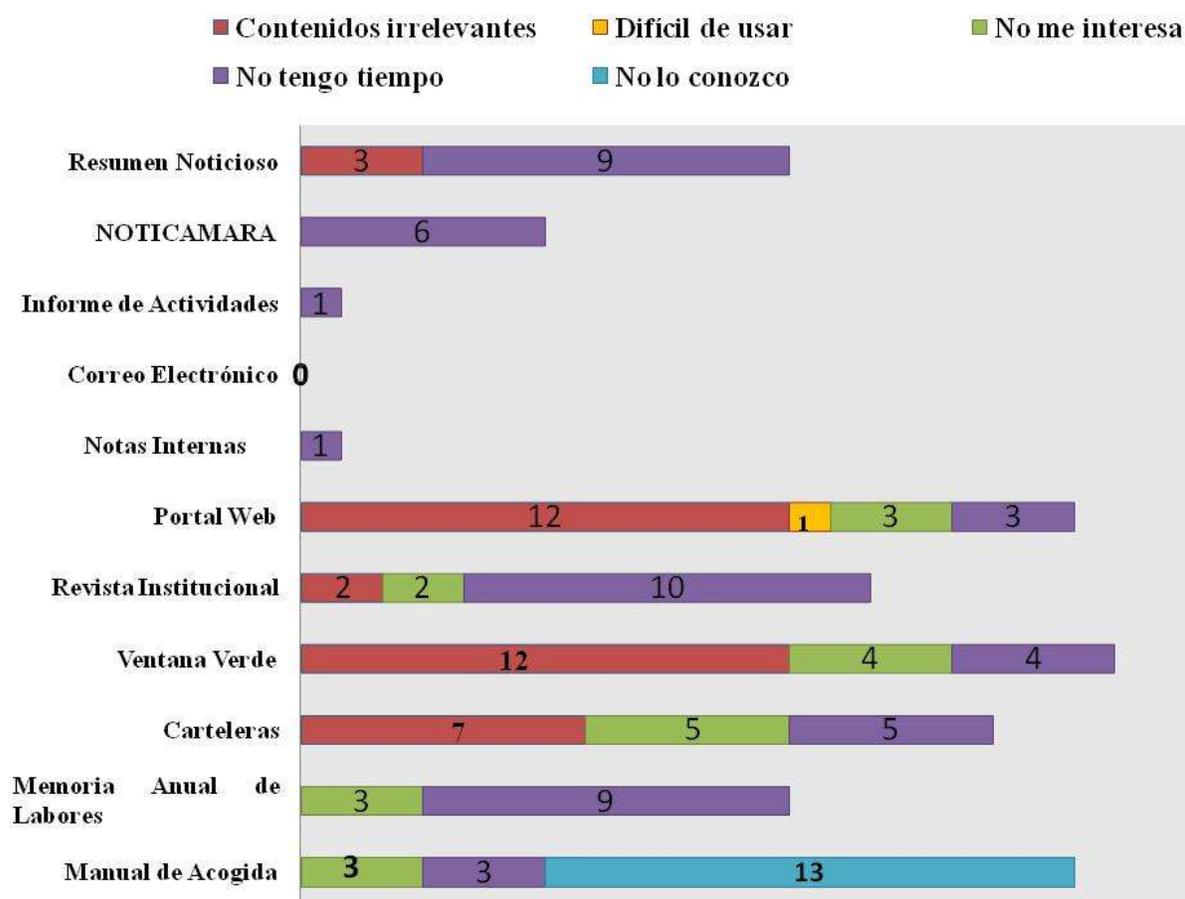
Analizando los datos, se encontró que la herramienta de comunicación interna más utilizada es el correo electrónico, la gráfica muestra igual porcentaje de aceptación para las notas internas y la revista institucional. Se identifica que las herramientas menos utilizadas son el resumen noticioso, las carteleras y la memoria anual de labores.

3. Señale con qué frecuencia utiliza cada una de ellas:



La absoluta mayoría de la muestra (20 personas) utilizan a diario el correo electrónico para comunicarse, y solamente 6 personas utilizan las notas internas diariamente. Entre las herramientas de comunicación interna nunca utilizadas, figuran: el manual de acogida y ventana verde con igual cantidad (16), y la memoria anual de labores que nunca es ha sido utilizado por el total de la muestra. Importante exponer que la cantidad de personas que dicen nunca utilizar las carteleras es de 15.

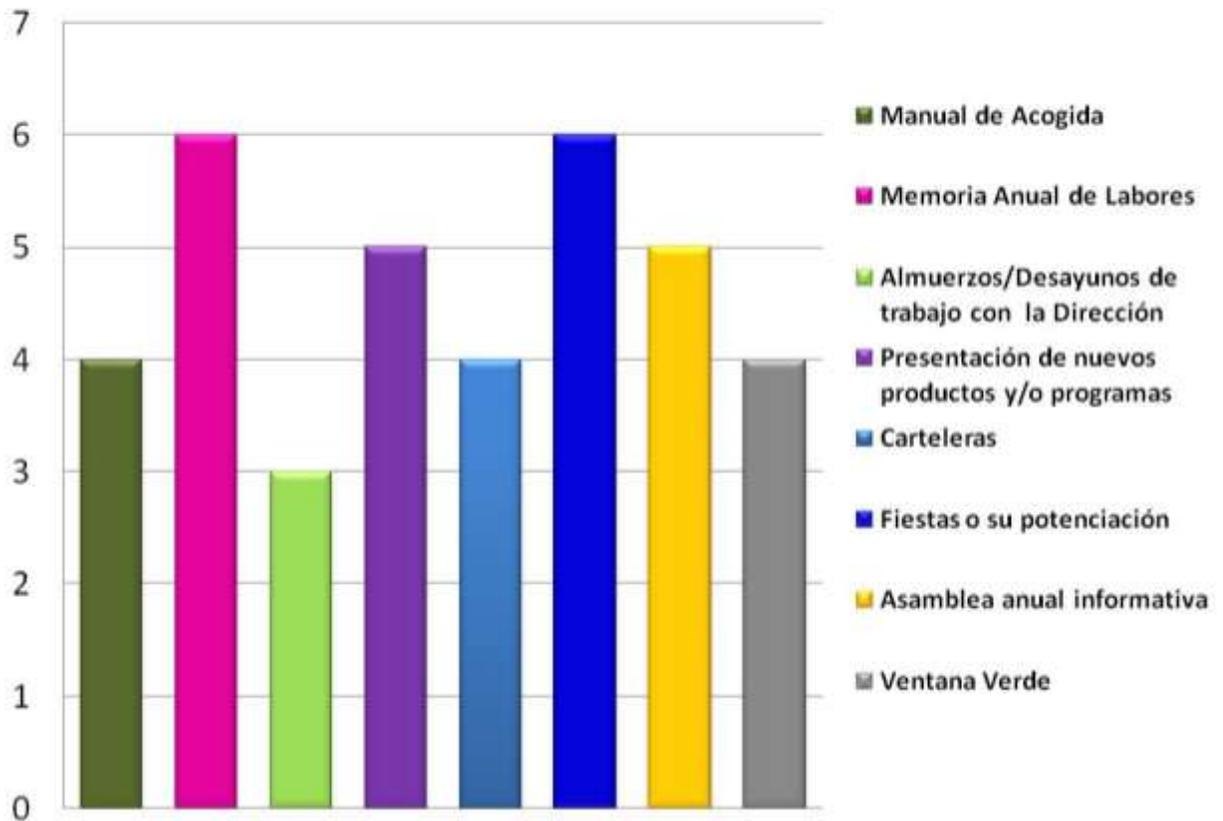
4. En el caso de no utilizarlas, señale la causa para cada una de ellas:



Analizando los datos de esta pregunta se observa que no se utilizan las herramientas de comunicación por los contenidos irrelevantes, como el caso del portal web y la ventana verde con 12 puntos respectivamente, seguido con este apartado están las cartelera con 7 votaciones. De nuevo se observa el desconocimiento del manual de acogida, con 13 votos, sin embargo 3 de ellos dicen no tener tiempo para utilizarlo y 3 dicen no les interesa. Importante exponer que la causa mayor por la que no se utilizan la mayoría de herramientas es por la falta de tiempo.

B. UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

5. Señale para cada una de las siguientes herramientas, cuál es su valoración del 1 al 10 sobre la utilidad que recibe de ellas:



Para el análisis de esta pregunta se valora la nota promedio del total de las muestras.

Se obtuvo que las herramientas con mayor puntuación del 1 al 10, es la memoria anual de labores y las fiestas o su potenciación con una nota de 6 respectivamente.

Con nota 5 se encuentran dos herramientas que es la presentación de nuevos productos y/o programas, además de la asamblea anual informativa. La menor nota es de 3 y se la otorgan al desarrollo de almuerzos/desayunos de trabajo con la dirección.

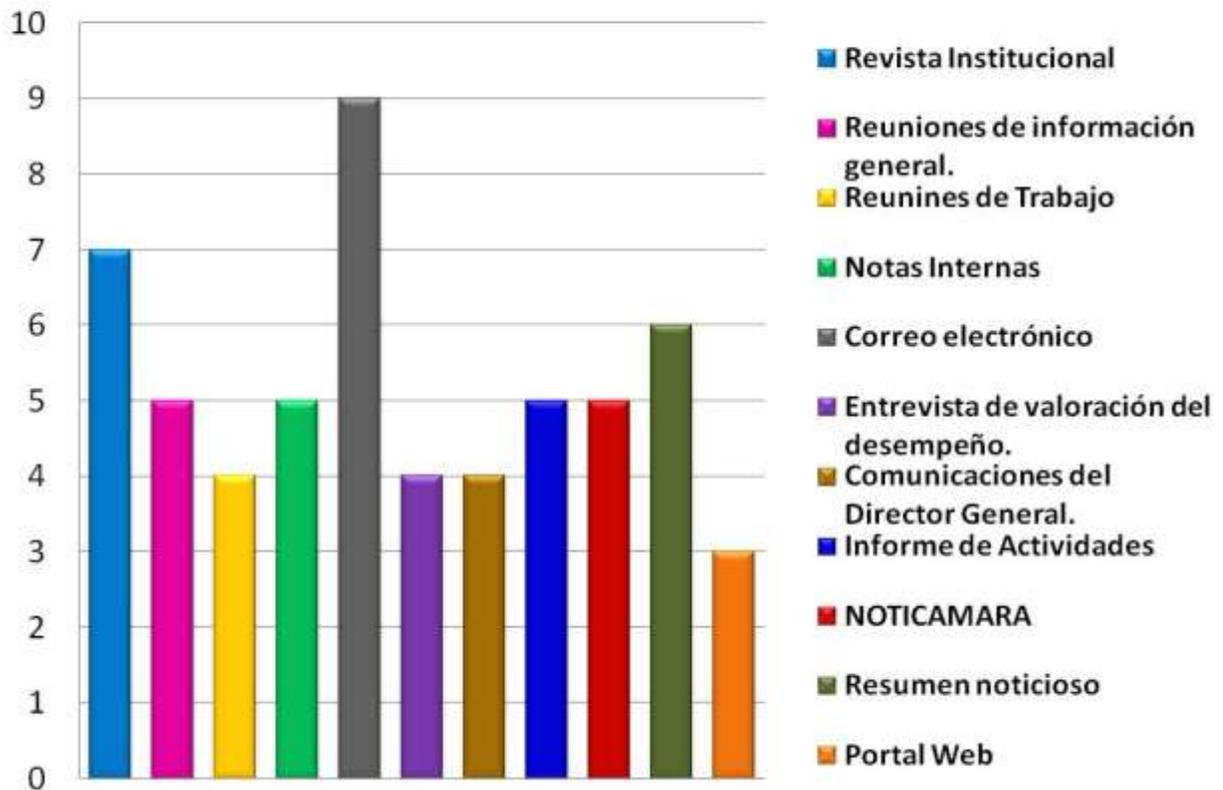
Para una mejor comprensión de los datos obtenidos en esta interrogante, se presentan los comentarios más frecuentes por la muestra, se detallan para cada una de las herramientas.

Aspecto valorado	Comentarios
<p>■ Manual de Acogida</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sé que existe pero en realidad no me acuerdo si me lo entregaron. ✓ No lo conozco. ✓ No sabía que existía. ✓ Nunca lo he visto.
<p>■ Memoria Anual de Labores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No resume todas las actividades. ✓ Rara vez necesito consultarlo. ✓ No la conozco. ✓ Es importante porque en ella damos a conocer los resultados de nuestra unidad. ✓ Los empleados no la recibimos, sólo socios y gerentes. ✓ Permite que los socios conozcan el trabajo de todo un año.
<p>■ Almuerzos/Desayunos de trabajo con la Dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se tienen. ✓ Son importantes pero no participo frecuentemente. ✓ Nunca he participado en ellos. ✓ No existen. ✓ Rara vez se desarrolla alguno. ✓ No se desarrollan.
<p>■ Presentación de nuevos productos y/o programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos deberíamos promover más y mejores servicios. ✓ Quizá sean buenos pero no toman en cuenta al personal. ✓ No participo. ✓ No sé si se realizan. ✓ Me entero que se desarrollan pero no nos invitan.

<p>■ Carteleras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contenidos irrelevantes. ✓ Solamente hay uno. ✓ Deberían colocar más porque sólo hay uno en el edificio principal y nada más. ✓ Es necesario brindar una mejor ubicación y así dar a conocer todas las actividades. ✓ No funcionan como deberían. ✓ La información es desactualizada.
<p>■ Fiestas o su potenciación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antes eran mejores, los directores y jefes se acercaban al personal no como ahora que se mantienen alejados. ✓ Deberían ser más y mejorarlas. ✓ Es importante la convivencia del personal e incentivar lo social. ✓ Sólo hay una en navidad y la celebración de cumpleaños que no permite la convivencia. ✓ No todos participan cuando hay. ✓ No hay integración de todas las áreas, siempre hay pequeños grupos.
<p>■ Asamblea anual informativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El contenido es bueno. ✓ Se desarrolla sólo cuando es necesaria nada más. ✓ Es muy necesaria realizarla. ✓ Nunca he estado en una. ✓ Solamente es para socios, no para todo el personal.
<p>■ Ventana Verde</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tienen mucho de ya no hacer nada. ✓ Está desactualizado. ✓ Excelente herramienta para concientizarnos del ahorro, pero es necesario actualizarla y volverla más completa. ✓ Le falta entusiasmo. ✓ No son creativos.

C. BENEFICIOS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

6. ¿Cuál es su valoración, del 1 al 10, sobre los beneficios que recibe de los medios de comunicación internos?



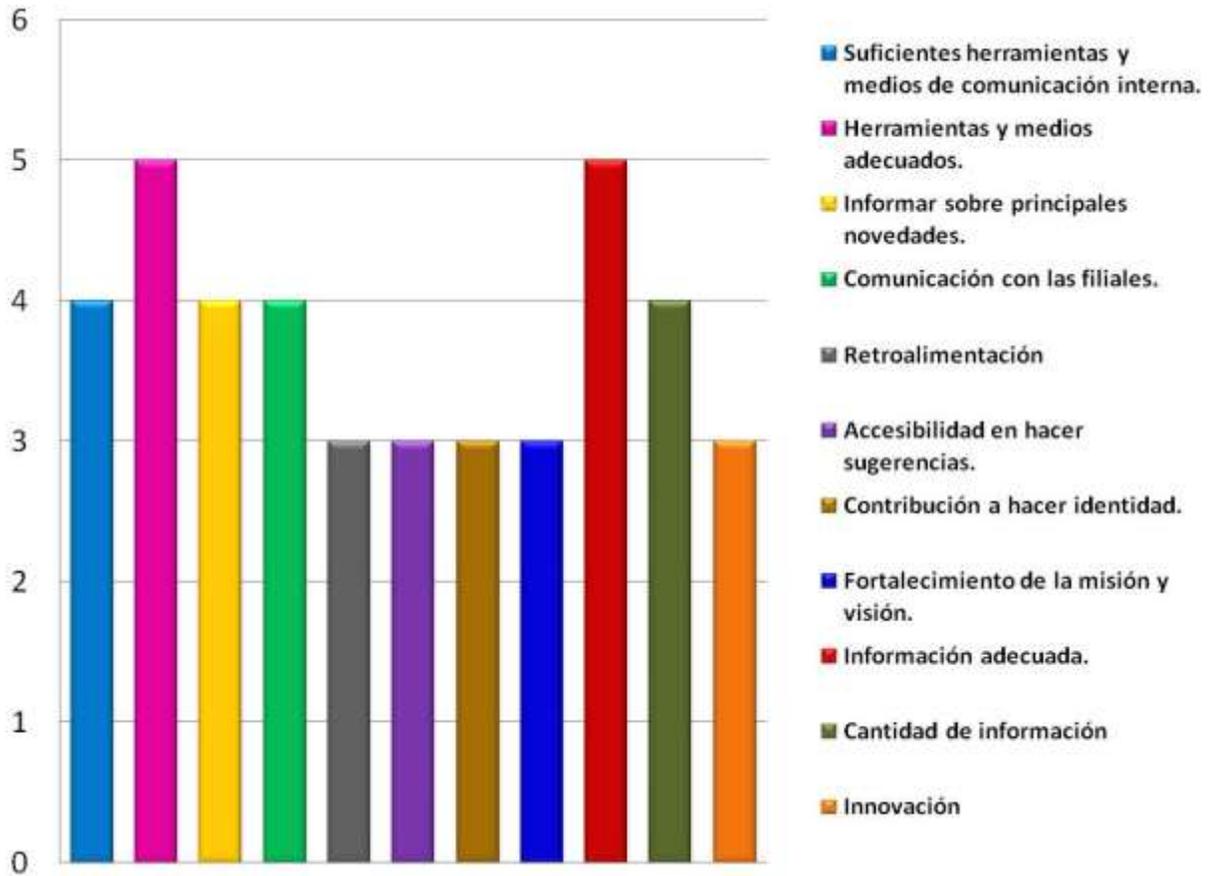
La mayor nota promedio de 9 y es otorgada para el correo electrónico del cual aseguran obtener mayores beneficios, la siguiente nota promedio mayor es de 7, otorgada a la revista institucional. El resumen noticioso recibe una nota de 6 y la menor nota otorgada por la muestra es de 3, según el promedio, y es para el portal web del cual obtiene menores beneficios.

Aspecto valorado	Comentarios
<p>■ Revista Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contenido interesante. ✓ Permite que hayan oportunidades de negocios y conocer el qué hacer de la Cámara. ✓ Contiene buena información. ✓ No recibo la revista. ✓ Sólo puedo verla cuando pasan a recepción. ✓ No tengo acceso a ella.
<p>■ Reuniones de Información General</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando es emergencia nada más. ✓ Prefiero sean reuniones con cada gerencia. ✓ Son muy pocas y siempre malas noticias. ✓ Debería de hacerse cada tres meses para conocer de primera mano las decisiones de la gerencia.
<p>■ Reuniones de Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son necesarias. ✓ Muy pocas. ✓ A nivel gerencial no se realiza. ✓ Algunos departamentos las hacen, no todas. ✓ No existen. ✓ Sólo se realizan cuando hay un evento grande.
<p>■ Notas Internas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesarias y eficaces. ✓ Siempre se hace uso de ellas. ✓ Muchas veces llegan tarde. ✓ Es la manera de hacer solicitudes y enterarnos de algunos asuntos.

<p>■ Correo Electrónico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vital. ✓ Muy efectivo. ✓ Es la forma como nos hacen saber todo. ✓ Una excelente herramienta para mantener informados a nuestros clientes. ✓ Además del teléfono, es la única forma de mantener contacto con todos. ✓ Importante.
<p>■ Entrevista de Valoración del Desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar el diseño de evaluación. ✓ Lo hacen muy rápido y no evalúan todo el trabajo. ✓ Nos permite mejorar en los aspectos débiles. ✓ No se realiza como deberían. ✓ Es importante pero no hay manera de aportar ideas. ✓ Sólo se hacen cuando el trabajo está mal.
<p>■ Comunicaciones del Director General</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe. ✓ Lo he visto pocas veces. ✓ No son frecuentes pero nos permite estar enterados de aspectos relevantes. ✓ Debería de ser más.
<p>■ Informe de Actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se realizan. ✓ Buena forma de saber qué eventos están por realizarse. ✓ No he participado en ellas. ✓ No sé si se existe algún evento para hacerlo.

<p>■ NOTICAMARA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No es permanente. ✓ No le doy importancia. ✓ Muchas veces es información repetitiva. ✓ La información es muy importante. ✓ Excelente herramienta.
<p>■ Resumen Noticioso</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muy útil, aplaudo esta iniciativa. ✓ Quizá sea bueno pero no tengo tiempo de leerlo todo. ✓ No me gusta el formato. ✓ Muchas veces envían noticias que no involucran a la Cámara. ✓ Nos ayuda a mantenernos informados.
<p>■ Portal web: www.camarasal.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesita mejorar en el contenido, en el diseño, falta hacer del sitio un ambiente agradable e incluir todos los servicios. ✓ No la actualizan muy seguido. ✓ No me llama la atención. ✓ Nunca se realizan cambios. ✓ Es difícil encontrar la información. ✓ No incluye información de todas las áreas.

D. DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES



Para conocer el desempeño del Departamento de Comunicaciones, se hizo una serie de preguntas a las cuales debían valorar del 1 al 10. Las preguntas con mayor calificación (5) tratan sobre la utilización de herramientas y medio utilizados por el departamento de comunicaciones, la otra interrogante era sobre si el tipo de información que recibe de dicha área es la adecuada. Entre los aspectos con menos valoración (3) se encuentra la innovación, retroalimentación y accesibilidad a hacer sugerencias.

Aspecto valorado	Comentarios
<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">¿Cuenta el Departamento de Comunicaciones con suficientes herramientas y medios para la comunicación interna?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creo que falta informar en el qué hacer de la Cámara. ✓ Creo que si tienen las herramientas necesarias, lamentablemente algunas veces no las utilizan. ✓ No existe un formato de comunicación interna, solamente con respecto a los socios. ✓ Desconozco las herramientas. ✓ Tienen personal, pero no cubren todos los eventos. ✓ Es necesario involucrar al personal.
<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">¿Las herramientas y medios de comunicación existentes son adecuados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con respecto a los socios el problema es que no todos tienen correo, o no esta actualizado, además para enviar una NOTICAMARA o invitación el proceso no es tan rápido como se necesita. ✓ No las conozco. ✓ Necesitan más herramientas tecnológicas. ✓ No, es necesario equiparlos con más y mejores herramientas apropiadas para ellos.

<p style="text-align: center;"></p> <p>¿Informa el Departamento de Comunicaciones sobre las principales novedades que tienen lugar en la gremial?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta mejorar. (Se percibe como un sistema de comunicación disperso, sería mejor centralizar la comunicación institucional). ✓ No siempre. ✓ No todas, solamente algunas actividades. ✓ Dan prioridad sólo a algunas áreas y dejan de lado otras que son importantes. ✓ No involucran al personal. ✓ Creo que no.
<p style="text-align: center;"></p> <p>¿Es fluida la comunicación entre las personas de las filiales y la sede central?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesita mejorar. ✓ No en todos los casos. ✓ En mi unidad mantenemos una constante comunicación las Filiales por el trabajo en común que tenemos. ✓ Creo que no, debería mejorarse mucho. ✓ Debe verse a las filiales como una familia cercana, pero no es así. ✓ No me entero de lo que sucede con ellos. ✓ Nunca he tenido contacto con ellos, no los conozco.
<p style="text-align: center;"></p> <p>¿Existe retroalimentación en el manejo de la información dentro de la gremial?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe. ✓ No siempre. ✓ La desconozco. ✓ No creo. ✓ Muy poca. ✓ Debería haber espacios pero no existen.

<p style="text-align: center;">■</p> <p style="text-align: center;">¿Es fácil hacer llegar sugerencias, observaciones, etc. sobre el funcionamiento de la gremial?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es complicado. Debemos proponer mecanismos. ✓ No. ✓ No toman consejo. ✓ Nunca lo he hecho, pero creo que es difícil. ✓ Nunca he tenido la oportunidad. ✓ No existe.
<p style="text-align: center;">■</p> <p style="text-align: center;">¿Contribuye el Departamento de Comunicaciones a crear una identidad de la empresa que integre a todo el personal en un clima de confianza y motivación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta unificar. ✓ Creo que falta una campaña de sensibilización en personal y a lo mejor liderada por el Dpto. de comunicaciones. ✓ No ayuda. ✓ Cada departamento trabaja por su cuenta. ✓ No da esa impresión. ✓ No trabaja por ello.
<p style="text-align: center;">■</p> <p style="text-align: center;">¿Fortalece el Departamento de Comunicaciones el conocimiento de la misión y visión dentro de la gremial?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta transmitir al personal el sistema de valores que representa la Cámara. (Recomendable que todos “hablemos el mismo idioma”) ✓ No. ✓ Muy poco. ✓ Realmente no los conozco. ✓ No se ven intentos. ✓ Creo que ningún departamento trabaja por ellos.

<p style="text-align: center;"></p> <p>¿El tipo de información que recibe del Departamento de Comunicaciones sobre diferentes aspectos es la adecuada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muy adecuada. ✓ No. ✓ Creo que hay actividades y decisiones que se toman y que no se comunican. ✓ Es adecuada pero no la necesaria.
<p style="text-align: center;"></p> <p>¿Considera que el volumen de información que recibe del Departamento de Comunicaciones sobre los diferentes aspectos que afectan a su trabajo es la indicada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considero que el volumen de información proveniente del Dpto. de comunicaciones es adecuada. ✓ No nos dan ya ni la revista. ✓ Muy poca. ✓ No creo.
<p style="text-align: center;"></p> <p>¿Cree que el Departamento de Comunicaciones es innovador al realizar su trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Dpto. ha presentado mejoras en los últimos meses, mejores diseños en correos, revista con mejor imagen y contenido, creo que hay mayor presencia de la institución en medios. ✓ No creo. ✓ Siempre es lo mismo. ✓ Hace falta más trabajo. ✓ Deben ser más creativos.

E. OPINIÓN SOBRE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

Entre las fortalezas que expresa la muestra, están:

Fortalezas	¿Por qué?
Profesionales en el área.	Son personas que conocen acerca del trabajo.
Medios consolidados.	Cuentan con herramientas de difusión importantes como el sitio web de la Cámara, la revista Comercio e Industria se encuentra posicionada tanto a nivel interno y externo. Además, Los NOTICÁMARA tienen buena aceptación en el personal.
Relaciones con medios.	Hay mucha apertura con las empresas mediáticas del país. Hay aceptación y credibilidad de su parte.
Buenas relaciones con el presidente de la gremial.	El presidente está presto a colaborar con ellos, se ve que hay buenas relaciones.

Entre las debilidades que expresa la muestra, están:

Debilidades	¿Por qué?
Falta ordenar la comunicación interna.	Creo que sería mejor centralizar los lineamientos de comunicación institucional a través de la gerencia.
Información dispersa.	Hay que idear un formato que contenga la información relevante de la semana con relación a la gremial.
Falta realizar y consolidar actividades relacionadas al Dpto. de Comunicaciones	Sugiero establecer algún evento anual, en el área de comunicaciones. (Congreso de comunicadores, actividad de comunicación gremial e interacción con socios, con las empresas mediáticas, etc.
No cuentan con presupuesto grande.	El tiraje de revista es muy poco que apenas si alcanza para cubrir los socios, además no tienen la visión de darse a conocer a través de ella en las diferentes instituciones.
Son egoístas con las publicaciones.	En vez de guardar los directorios deberían de hacerlo circular entre las diferentes bibliotecas, instituciones, embajadas etc., es increíble que ni el personal lo conozca.

Personal insuficiente.	Quien abarcar con todo pero no tienen el suficiente personal y el que tiene no lo capacitan.
Falta de trabajo en equipo.	Algunos miembros de su personal necesitan estar más dispuestos a colaborar con todas las áreas y a trabajar en equipo.
Distribuir responsabilidades.	Deben tener una mejor distribución de las responsabilidades de cada uno, de tal forma que uno sepa a quién hablarle dependiendo de la necesidad, porque a veces sólo al gerente se le recarga todo.
Fortalecer la unidad con equipo.	Hace falta contar con equipo tecnológico apropiado para comunicaciones y así no depender del área de informática y empresas subcontratadas.
Impuntualidad en revista y directorio.	Se va muy atrasado con la revista y/o el directorio y los socios reclaman.
Posicionar la revista y directorio.	Es necesario posicionar en los socios la revista y el directorio porque siempre la toman como material de entretenimiento en la recepción de las empresas. Y el directorio no es actualizado por eso no hay credibilidad en él.

6.1.3.5.2 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO.

Según la muestra y en base a los resultados exclusivamente cuantificados las conclusiones son:

A. Sobre las herramientas y medios de comunicación internos.

- La primera conclusión tras este análisis es sobre las herramientas de comunicación interna. La herramienta más conocida y utilizada es el correo electrónico, el total de la muestra lo avala y lo utilizan a diario.
- Es preocupante que las mayores cantidades dadas sobre la frecuencia del uso que le dan a las herramientas, son otorgadas al opción de “nunca”, tal es el caso del manual de acogida que ninguna persona de la muestra lo utilizan, 16 de ellas nunca utilizan la ventana verde y la memoria anual de labores, y 15 nunca se avocan a las carteleras.
- Al analizar las causas por las que no usan las herramientas de comunicación interna, se observa que sigue siendo problema la falta de conocimiento que se tiene el manual de acogida, ya que 13 de los encuestados dicen no conocerlo, a 3 no les interesa y uno dice que es difícil de usar. Al sumar los votos para cada causa se obtiene:

Contenidos irrelevantes	Difícil de usar	No me interesa	No tengo tiempo	No lo conozco
36	1	20	51	13

Puede notarse que la mayoría (51) no hacen uso de las herramientas por falta de tiempo, 36 de ellos dicen que no lo hacen por los contenidos irrelevantes en ellos, se nota además que no muestran interés 20 votos de la sumatoria.

B. Sobre la utilidad de las herramientas de comunicación interna.

- Analizando la utilidad que la muestra recibe de las herramientas de comunicación que funcionan dentro de la gremial, destaca la memoria anual de labores y las fiestas o su potenciación ambas con una valoración de 6, la menor calificación otorgada por la muestra es de 3 y es para los almuerzos/desayunos de trabajo con la dirección, es decir de ella no perciben utilidad.

C. Sobre los beneficios de los medios de comunicación internos.

- Acorde a las valoraciones de las preguntas anteriores, el correo electrónico es catalogado como el medio de comunicación que les brinda mayores beneficios a la muestra, la nota promedio brindada es de 9. Otro de los medios con una buena calificación es la revista institucional, según los beneficios que de ella reciben le brindan una nota promedio de 7. Finalmente, la menor nota es de 3 otorgada al portal web del que la muestra recibe menos beneficios.

D. Desempeño del Departamento de Comunicaciones.

- Las valoraciones más altas con relación a la evaluación del desempeño de esta área es de 5, es importante explicar que es una nota neutral, por lo cual no puede considerarse como una buena nota otorgada por la muestra. Según se mencionó, los dos aspectos con la nota de 5 tratan sobre el uso de las herramientas y medios adecuados, y sobre la información adecuada que reciben del departamento de comunicaciones.

E. Opinión sobre las fortalezas y debilidades del Departamento de Comunicaciones.

- Este apartado difícilmente podría ilustrarse en una gráfica por lo complejo de las respuestas, sin embargo, puede señalarse que los tipos de respuesta sobre las fortalezas giran alrededor de 4 aspectos que son: **1.** Cuentan con profesionales en el área de comunicaciones. **2.** Se tiene medios y herramientas bien consolidados. **3.** Se tienen buenas relaciones con medios de comunicación nacional. **4.** Hay buenas relaciones con el presidente de la gremial. Por otra parte, las respuestas sobre las debilidades del departamento de comunicaciones se resumen en 11, entre las que destacan: Falta ordenar la comunicación interna; personal insuficiente; falta de trabajo en equipo; es necesario distribuir responsabilidades; posicionar la revista y directorio.

6.1.3.5.3 ANÁLISIS CUALITATIVO

A. Sobre las herramientas y medios de comunicación internos.

El análisis cualitativo sobre este primer aspecto, aporta la siguiente conclusión:

- Las herramientas de comunicación interna que utiliza el departamento no son conocidas por el total de la muestra, las herramientas más conocidas son el correo electrónico y la revista institucional. Por otra parte es importante exponer que ninguno de los 20 encuestados conoce el manual de acogida, por tanto apremia el buscar herramientas que se los hagan saber.
- Es importante señalar que las carteleras como herramienta importante para la comunicación interna, no son tan conocida para la muestra, pues sólo 4 personas de las 20 dicen conocerla.
- La utilización de las herramientas de comunicación interna realmente no están siendo utilizadas como debería, tal es el caso del portal web, la ventana verdad, el resumen noticioso, entre otros, que denotan falta de interés y tiempo para utilizarlas. Además la muestra expresa, en su gran mayoría, que no tienen tiempo y que los contenidos tratados en las herramientas antes mencionadas son irrelevantes, razones por las que no las utilizan.
- Enriquecedor es el resultado que se obtuvo de este estudio ya que se logró conocer que (con excepción del manual de acogida que presenta graves problemas de conocimiento y aceptación) la herramienta menos conocida es la cartelera, la menos utilizada es la memoria anual de labores, la nunca utilizada es

la ventana verde y la causa por la que no se utiliza el portal web y la ventana verde en su mayoría es por los contenidos irrelevantes. Por tanto es necesario trabajar cada una de las herramientas según las exigencias de las personas que integran la gremial.

B. Sobre la utilidad de las herramientas de comunicación interna.

- Es imprescindible que para lograr que se utilicen las herramientas de comunicación dentro de una empresa, las personas deben recibir utilidades de ellas, para el caso, este estudio muestra que las herramientas que son más útiles para la muestra son la memoria anual de labores y las fiestas o su potenciación. Es curioso que la muestra argumenta que la memoria de labores es la que menos utilizan, más sin embargo de la que más beneficios reciben.
- En esta pregunta en la que se pretendía conocer la utilidad de las herramientas, se observa que la muestra no recibe mucha utilidad de ellas, ya que las notas promedio van de 3 a 6, notas que en el sistema de calificación equivalen a *acceptable* y *bueno*, no llegan a *muy bueno* ni a *excelente*. Por ello es necesario que mejore cada una de las herramientas de tal forma que las personas logren obtener utilidades.
- Entre los comentarios expuestos por la muestra, ellos argumentan que no hay un acercamiento con la alta dirección y ellos, además que solamente hay una cartelera en el edificio principal y que la información expuesta no es actualizada. Además, que no existe una asamblea anual informativa, solamente una que es

exclusiva para los socios. Y en cuenta a la ventana verde, ellos aseguran que hace falta ser más creativos y actualizarla ya que es una herramienta que está ayudándoles pero que puede ayudar mucho más.

C. Sobre los beneficios de los medios de comunicación internos.

- La comunicación es muy importante en el buen funcionamiento de una empresa, es importante que los medios de comunicación interna acarreen beneficios para las personas y esto logrará beneficios para la empresa en general. Para el caso, este apartado nos indica que el correo electrónico es el medio del que la muestra percibe mayores beneficios, la revista es el segundo que entran en el rango de excelente y muy bueno. La revista institucional, que 6 de las 20 personas la utilizan, recibe una nota promedio de 7 en cuanto a los beneficios que brinda.
- Preocupante es el hecho que medios importantes para la comunicación interna como el portal web, NOTICAMARA, notas internas y reuniones diversas sean valoradas con notas inferiores a 6, por tanto es de vital importancia que los medios cuenten con las características que las personas demandan para obtener de ellas beneficios y no se enfoque trabajo si los medios no rinden como se espera.
- A pesar de que parte de la muestra dice no recibir la revista, los comentarios acerca de ella son muy buenos. Entre otros comentarios vertidos por la muestra, ellos proponen que se mejore el diseño de evaluación en las entrevistas de rendimiento de trabajo, con respecto al portal web, las opiniones giran en torno a

mejor diseño, actualizarlo constantemente, volverlo más accesible para todos e incluir todas las áreas de la gremial.

D. Desempeño del Departamento de Comunicaciones.

- Para conocer el desempeño se hizo a la muestra una serie de preguntas, un aspecto importante es que las notas asignadas son muy baja, la mayor nota es de 5 y fue otorgada al departamento de comunicaciones por utilizar herramientas y medios adecuados y por brindar información adecuada.
- De nuevo aparece una incongruencia, y es el hecho de que entre las causas por las que no se utilizan las herramientas de comunicación 36 votos son asignados a los contenidos irrelevantes (ver gráfica x), sin embargo no es una nota promedio que logre revertir la primera respuesta. Las características peor evaluadas (con nota de 3), está la innovación en el trabajo, fortalecimiento de la identidad corporativa, retroalimentación y accesibilidad para hacer sugerencias.
- Según los comentarios vertidos por la muestra, el departamento debe contar con más personas para lograr cubrir e informar sobre todas las actividades que se realizan en la gremial y trabajar así la comunicación interna, además exponen que deben ser equipados con más y mejores herramientas de trabajo adecuadas para ellos. También proponen mejorar la comunicación con las filiales y tomarlos como una familia más cercana, que deben tomar en cuenta las sugerencias que se les realice y que deben ser más creativos e innovadores en el desarrollo de su trabajo.

E. Opinión sobre las fortalezas y debilidades del Departamento de Comunicaciones.

- Es importante destacar que entre las fortalezas que expone la muestra está el reconocimiento de los medios y herramientas con que cuentan, aseguran que hay aceptación y son medios consolidados; además reconocen que el departamento cuenta con personas capacitadas para el área y que tiene buenas relaciones con los medios de comunicación del país y con el presidente de la gremial.

- Es preocupante observar que la muestra identifica más debilidades que fortalezas, pero es importante este resultado porque de esa forma se identifican las áreas por las que hay que trabajar. Entre las debilidades que identifica la muestra están: mejorar la comunicación interna, es decir, canalizar la información, dar un formato y comunicar a la población interna; también, falta de presupuesto ya que el tiraje de la revista es poco y según la muestra es necesario que se utilice dicho medio para darse a conocer como gremial, siempre con el tema de la revista, aseguran que hay un retraso en la distribución. Por otra parte, de nuevo exponen que el departamento cuenta con poco personal para lograr cumplir con todas sus responsabilidades, así mismo, la muestra dice que el departamento de comunicación debe trabajar en equipo y a disposición de todas las áreas de la gremial. Otro de los aspectos es que es necesario fortalecer dicha unidad con equipo tecnológico apropiado para poder dar mejores resultados.

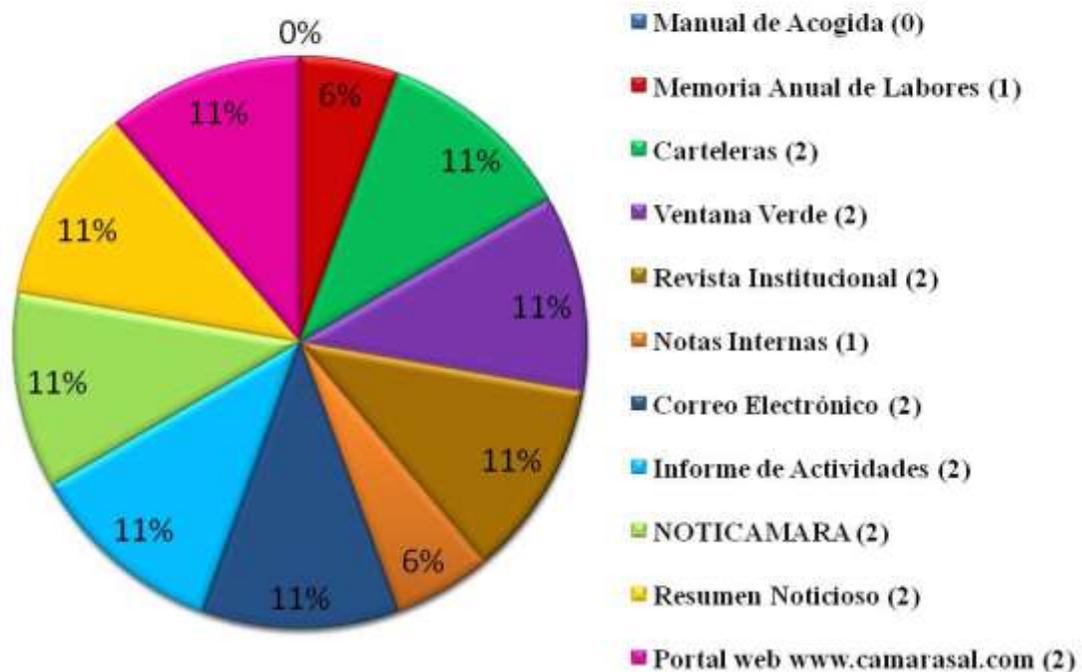
6.1.3.6 ÁMBITO DE ORGANIZACIONES DE SEGUNDO NIVEL

6.1.3.6.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO: CENTRO DE FORMACIÓN

EMPRESARIAL. (Muestra: 2)

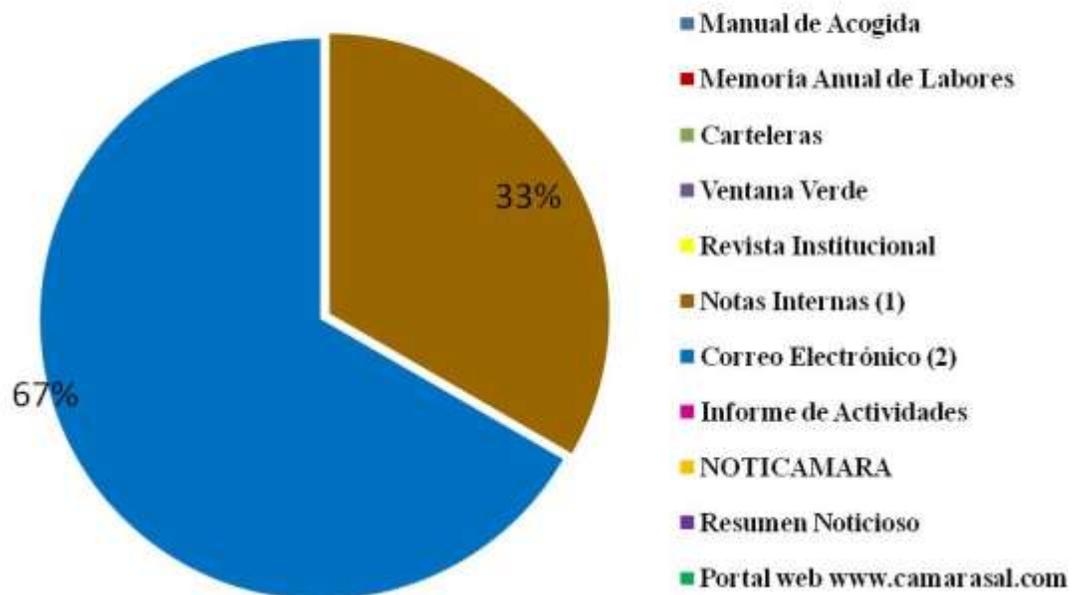
A. INFORMACIÓN SOBRE HERRAMIENTAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna conoce:



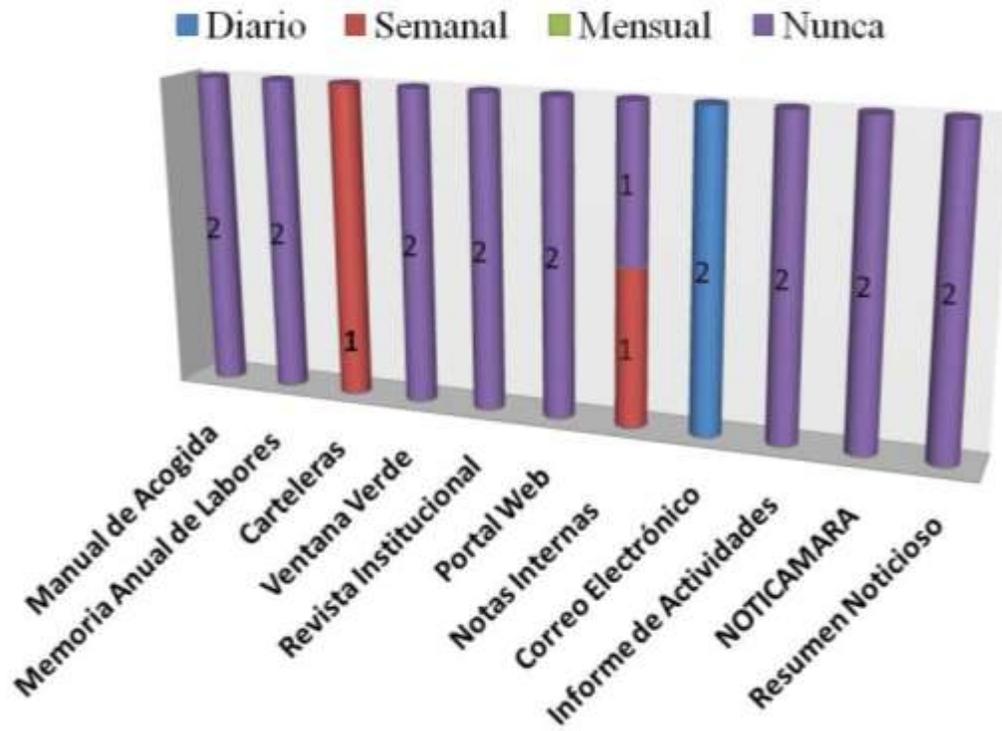
Al tabular la muestra tomada del Centro de Formación Empresarial, se observa que hay conocimiento de las herramientas de comunicación interna, las herramientas menos conocidas son: la Memoria anual de labores y las notas internas. La herramienta que nadie dice conocer sigue siendo el Manual de acogida.

2. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna utiliza más:



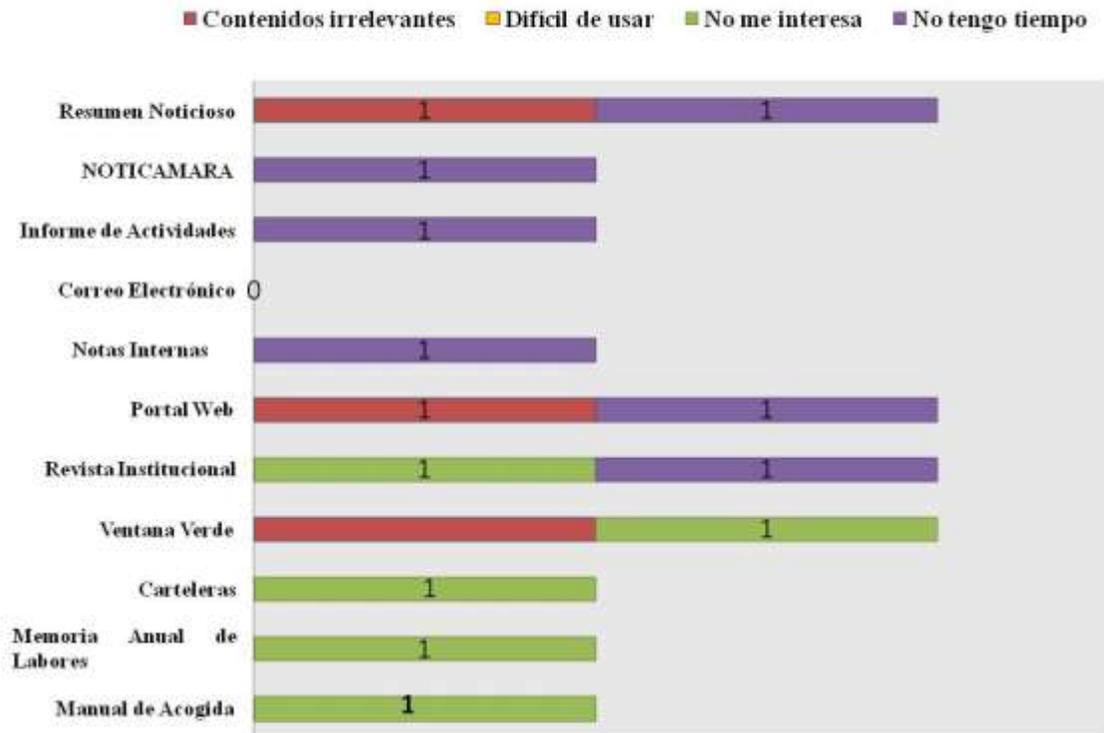
Según la muestra, el CFE hace más uso del correo electrónico (67%) que de las demás herramientas, y el 33% dice hacer uso de las notas internas, las demás herramientas no obtiene ninguna valoración porcentual.

3. Señale con qué frecuencia utiliza cada una de ellas:



Al evaluar la frecuencia con la que el CFE utiliza las herramientas internas de comunicación, se observa que el correo electrónico es utilizado por el total de la muestra de forma diaria. Se percibe que las carteleras se utilizan de manera semanal por una persona de la muestra, al igual que las notas internas. Las demás herramientas nunca son utilizadas por el CFE.

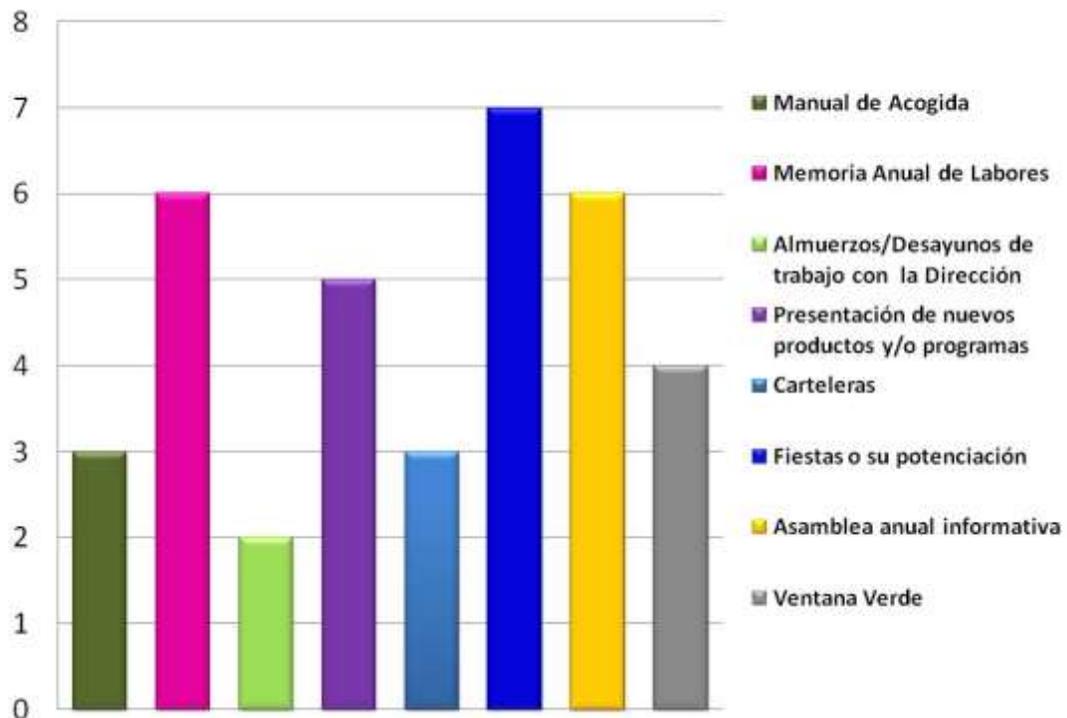
4. En el caso de no utilizarlas, señale la causa para cada una de ellas:



Entre las causas por las que el CFE no hace uso de las herramientas internas de comunicación se encuentra que: el resumen noticioso, el portal web y la ventana verde no son utilizados por los contenidos irrelevantes; es preocupante el hecho de que herramientas como la revista institucional, las carteleras, entre otras, no son utilizadas por falta de interés por parte del CFE. A la vez, la falta de tiempo se ve reflejada, herramientas como el NOTICAMARA, las notas interna y portal web no son utilizadas por falta de tiempo.

A. UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

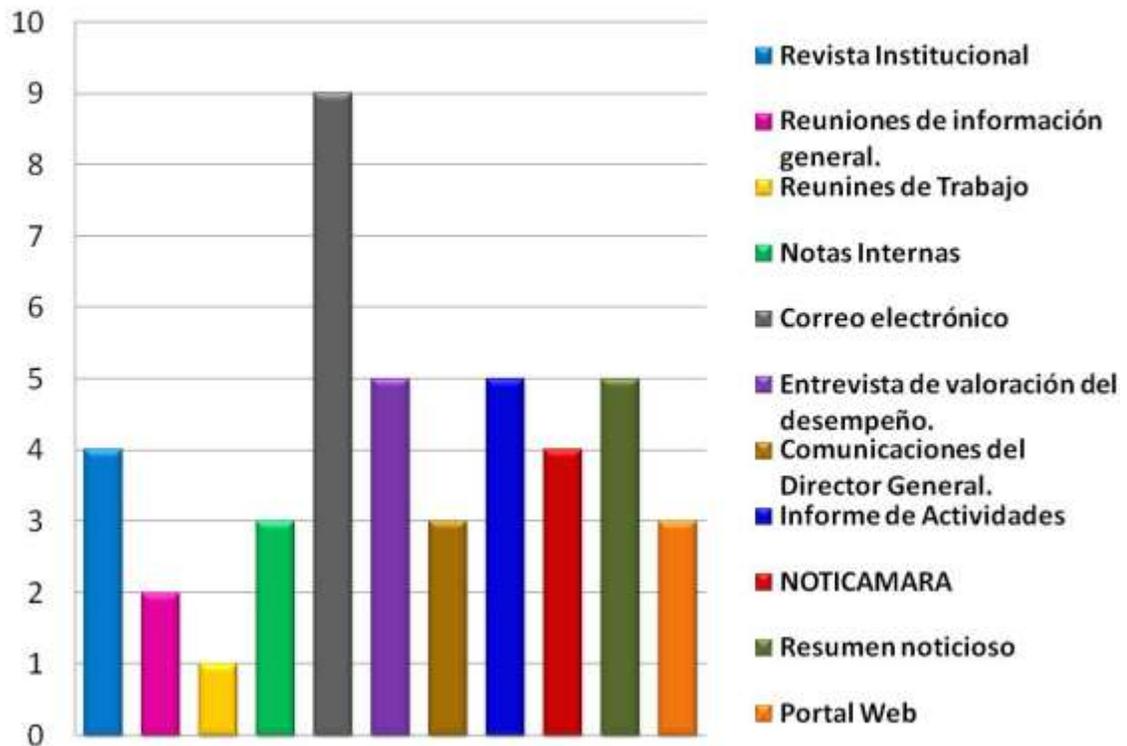
5. Señale para cada una de las siguientes herramientas, cuál es su valoración del 1 al 10 sobre la utilidad que recibe de ellas:



Al evaluar la utilidad que el CFE recibe de las herramientas de comunicación interna, se percibe que las herramientas que tienen una valoración promedio menor se encuentran: los almuerzos/desayunos de trabajo con la dirección con una nota de 2, le siguen con valoración promedio de 3, el manual de acogida y carteleras. La herramienta mejor evaluada (7) son las fiestas o su potenciación.

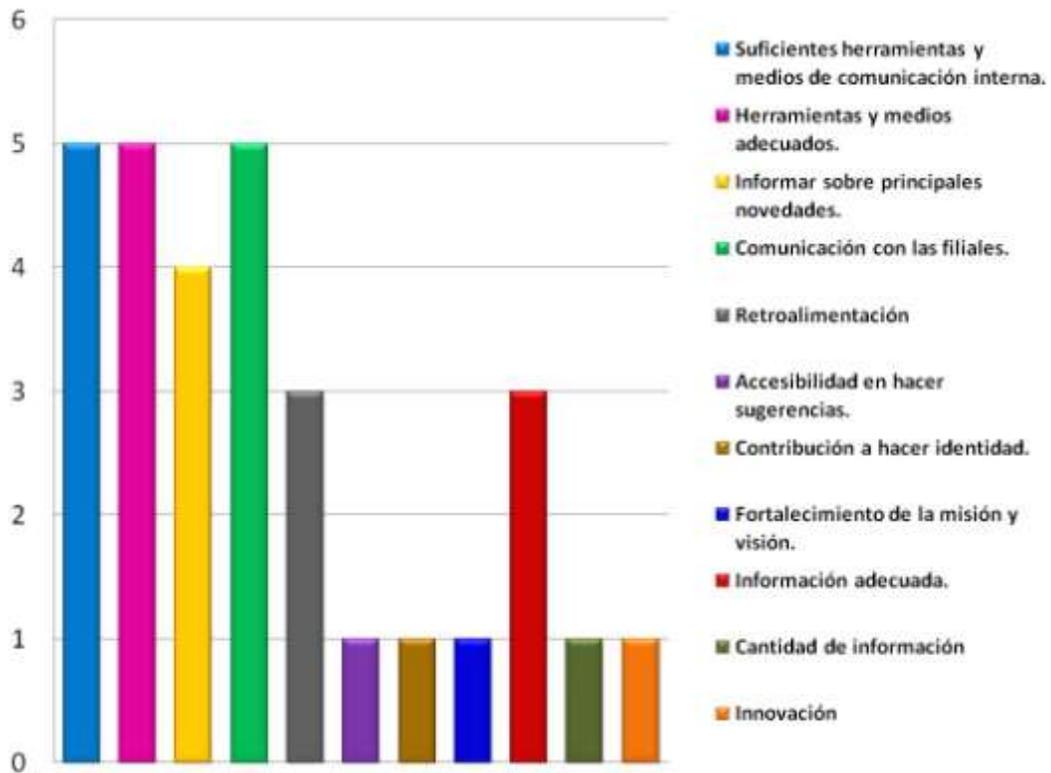
B. BENEFICIOS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

6. ¿Cuál es su valoración, del 1 al 10, sobre los beneficios que recibe de los medios de comunicación internos?



Los beneficios que el CFE recibe de los medios de comunicación interno, se reflejan en la gráfica, se observa que el medio que les brinda más beneficios es el correo electrónico, que recibe una valoración de 9. Los medios que tiene la nota promedio de 5 son las entrevistas de valoración del desempeño, el informe de actividades y resumen noticioso. Los medios peor evaluados son las reuniones de trabajo con una nota de 1 y las reuniones de información general con una nota promedio de 2.

C. DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES



El desempeño del departamento de comunicaciones es evaluado por el CFE con notas inferiores de 5. La menor nota es de 1 y es otorgada a la gran parte de aspectos evaluados que son: innovación, cantidad de información que reciben, contribución, accesibilidad en hacer sugerencias y el fortalecimiento que el departamento hace de la misión y visión de la gremial.

6.1.3.6.2 ANÁLISIS CUALITATIVO: CENTRO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL.

- A pesar de conocer las herramientas de comunicación interna, es preocupante que no se haga uso de ellas, el CFE argumenta que hace uso del correo electrónico (67%) y de las notas internas (33%), es importante tomar en cuenta estos porcentajes, ya que herramientas como el resumen noticioso, la ventana verde, la revista institucional, entre otras, son herramientas internas que pretenden comunicar a las personas dentro de la gremial, sin embargo no están siendo utilizadas por el CFE. Entre las causas por las que no se utilizan las demás herramientas, es por la falta de tiempo en algunos casos, sin embargo es alarmante que se considere como causa los contenidos irrelevantes del resumen noticioso, portal web, y ventana verde, ya que son herramientas que deben contener información relevante y de interés para las personas dentro de la gremial. La muestra expresó que en la mayoría de las herramientas no hay acceso directo para que todos los empleados las utilicen.
- La muestra tomada del CFE valoró del 1 al 10 la utilidad que recibe de las diferentes herramientas de comunicación interna. La mejor evaluada son las fiestas o su potenciación que recibe una nota promedio de 7, sin embargo, herramientas importantes de comunicación dentro de la gremial como las carteleras, el manual de acogida, la ventana verde, entre otras, reciben valoraciones inferiores a 4, lo cual indica que debe mejorarse diversos aspectos

para brindar los beneficios notorios por las personas dentro de la gremial. La muestra propone que las carteleras deben tener mejor ubicación y así dar a conocer todas las actividades.

- Es necesario trabajar por los medios internos de comunicación, ya que los beneficios que se están ofreciendo no son bien evaluados por la muestra tomada del CFE, el medio mejor evaluado es el correo electrónico con una nota promedio de 9, los demás medios reciben notas inferiores a 5, entre ellas figuran el resumen noticioso, el NOTICAMARA, la revista institucional y el portal web, medios que son destinados para informar y por tanto deben brindar diversos beneficios. Parte de la muestra tomada, propone que debe mejorarse el formato del resumen noticioso porque no capta la atención.
- Al evaluar el desempeño del departamento de comunicaciones, preocupan las valoraciones que brindan, ya que son menores a 5. Al preguntarles si el departamento cuenta con medios y herramientas suficientes y adecuadas, se brinda una calificación promedio de 5, la comunicación con las filiales tiene una nota de 5, sin embargo el CFE argumenta que mantienen cierto grado de comunicación ya que se tienen trabajos y proyectos en común. Esta parte de la encuesta brinda una guía para las propuestas a realizar, ya que se les da una calificación de 1 a aspectos como la innovación, fortalecimiento de la misión y visión, acceso a hacer sugerencias, contribución a hacer identidad corporativa y la cantidad de información que del departamento reciben. Parte de la muestra

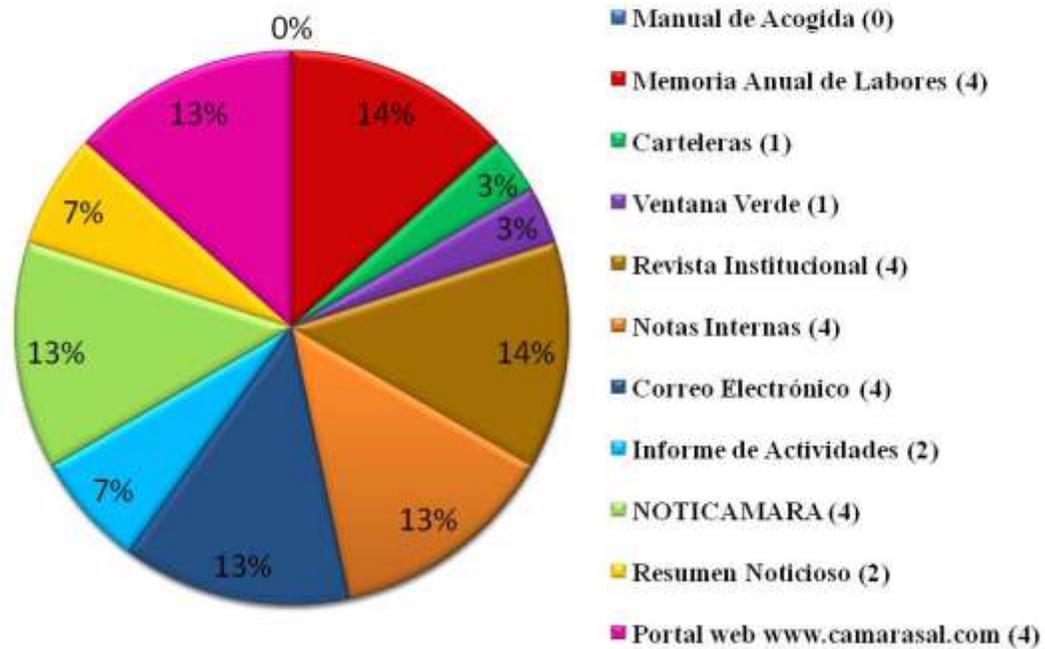
tomada del CFE opina que debe mejorarse la comunicación con las filiales ya que no es fluida.

- Debido a que el correo electrónico es el medio más utilizado y mejor evaluado, es una pauta para fortalecer la comunicación utilizando la tecnología, por su fácil acceso, rapidez y bajo costo.

6.1.3.6.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO: ADMINISTRACIÓN. (Muestra: 4)

A. INFORMACIÓN SOBRE HERRAMIENTAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna conoce:



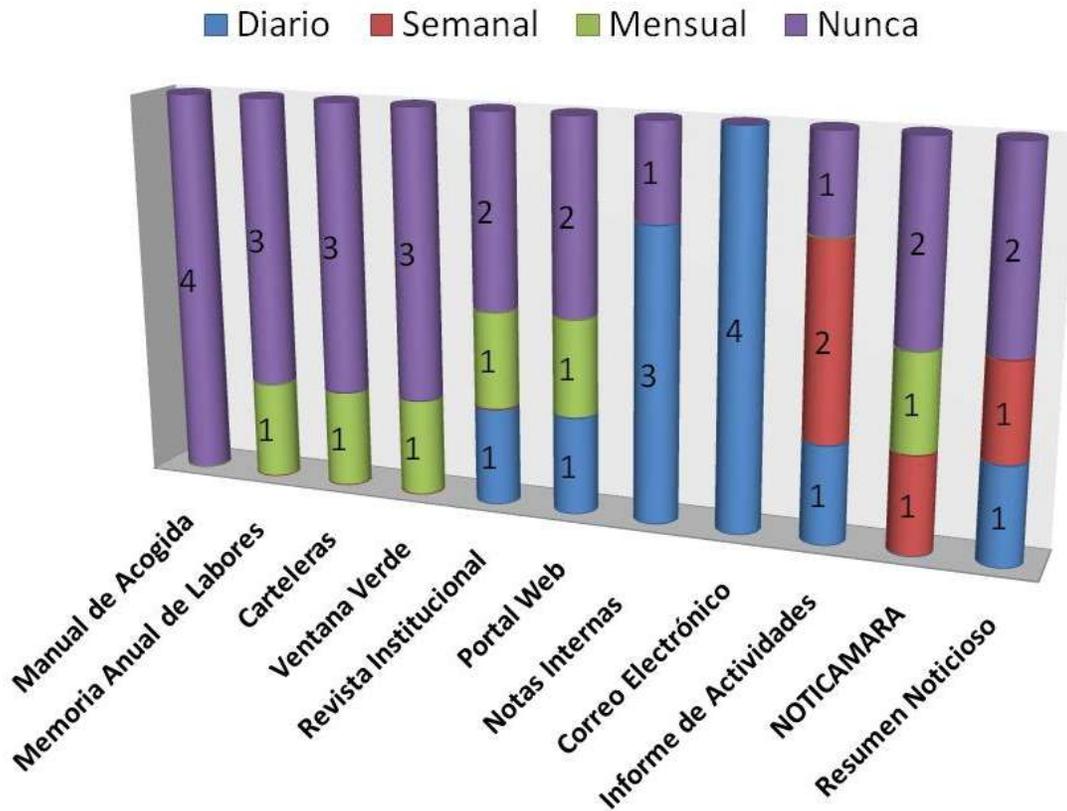
El área de Administración conoce las herramientas de comunicación interna con excepción del manual de acogida, la muestra refleja que las herramientas menos conocidas son la ventana verde y las cartelera. Las herramientas que la muestra más conoce son el correo electrónico, la revista institucional, el NOTICAMARA, entre otras.

2. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna utiliza más:



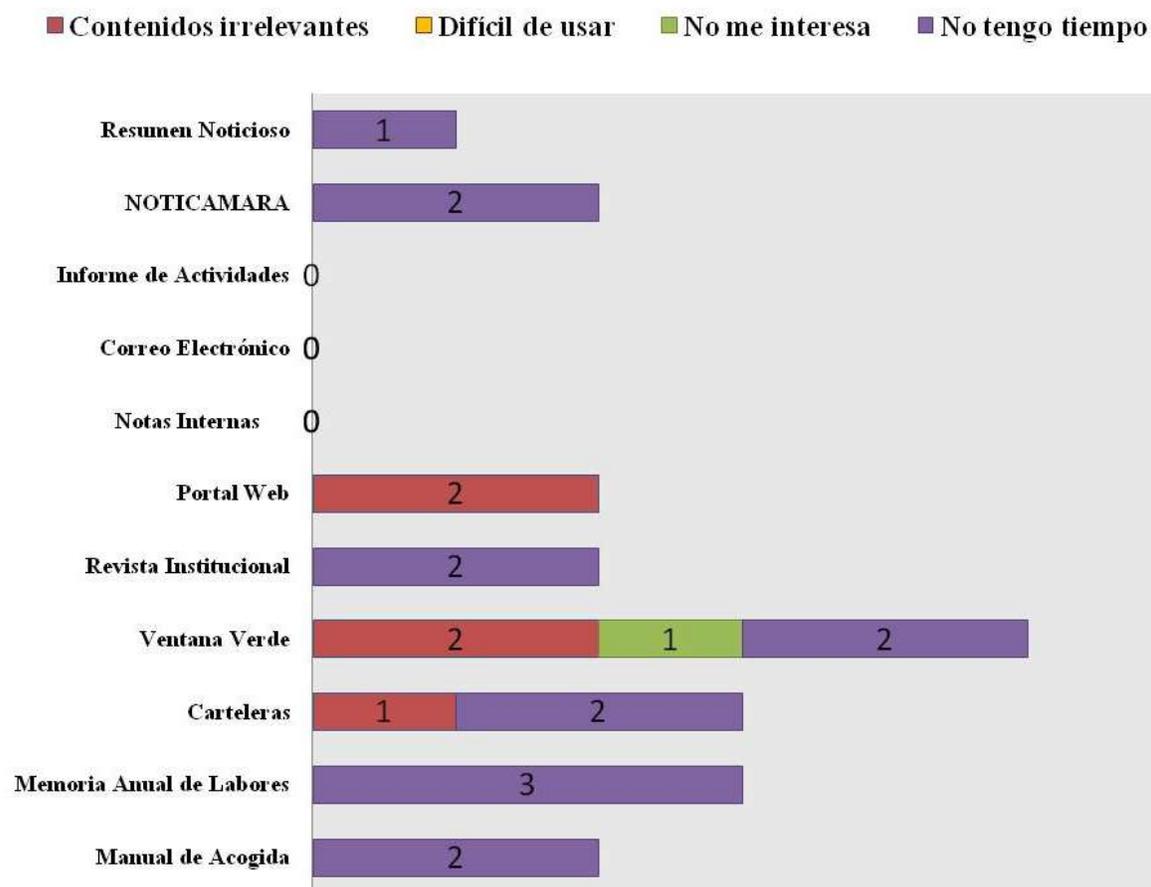
La muestra tomada de Administración, argumenta que la herramienta más utilizada por ellos es el correo electrónico (27%), las herramientas menos utilizadas son la revista institucional, el resumen noticioso y la memoria anual de labores. Los medios que nunca son utilizados son el manual de acogida, las carteleras y la ventana verde.

3. Señale con qué frecuencia utiliza cada una de ellas:



La frecuencia con que el área de Administración utiliza las herramientas de comunicación interna se concentran en la opción de nunca, el correo electrónico sigue siendo el más utilizado y de forma diaria, al igual que las notas internas. Sin embargo, herramientas como las carteleras, la ventana verde y la memoria de labores, nunca son utilizadas por la mayoría de la muestra (3). Es importante señalar que el NOTICAMARA y el resumen noticioso son herramientas utilizadas frecuentemente, cierta parte de la muestra (1) los utiliza diaria, semanal y mensualmente.

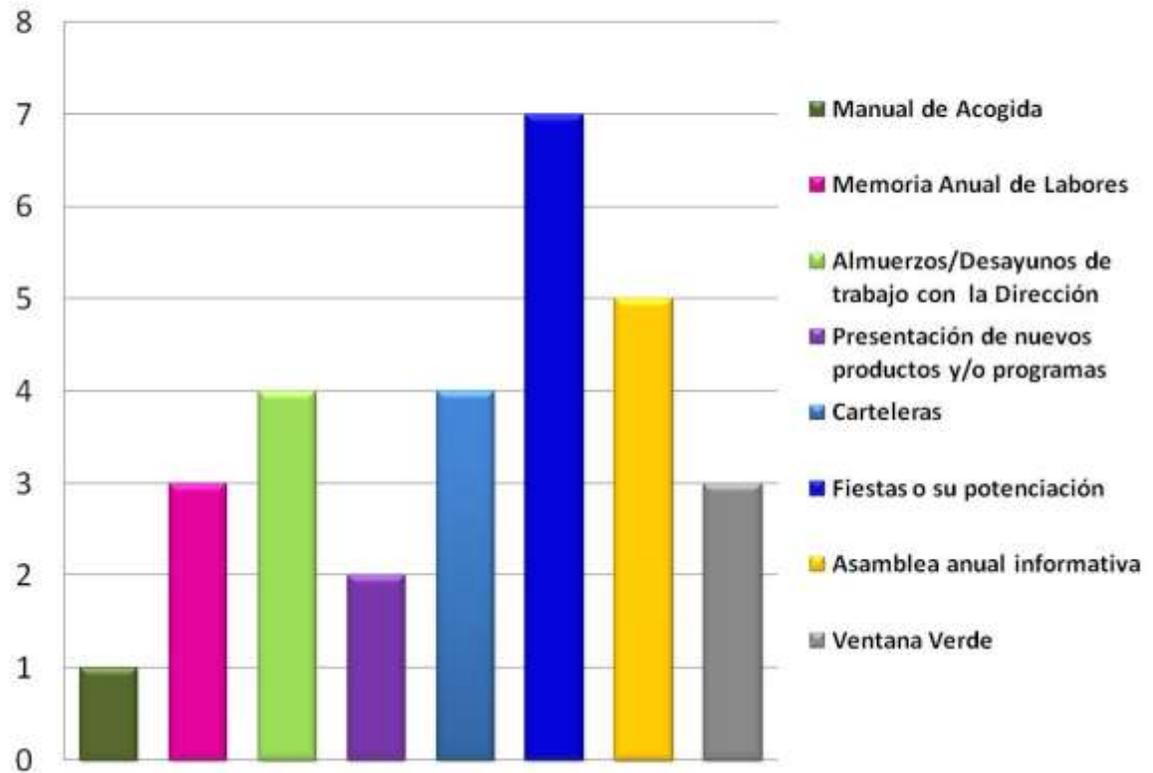
4. En el caso de no utilizarlas, señale la causa para cada una de ellas:



Las razones por las que el área de Administración no hace uso de las herramientas de comunicación interna, radica en que, según la muestra, no tienen el tiempo para hacerlo, tal es el caso de la memoria de labores, el NOTICAMARA, la ventana verde, carteleras y manual de acogida. Importante señalar que la mitad de la muestra tomada (2) expresa que no hacen uso del portal web por sus contenidos irrelevantes, de igual forma la ventana verde, y una persona dice lo mismo sobre las carteleras.

B. UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

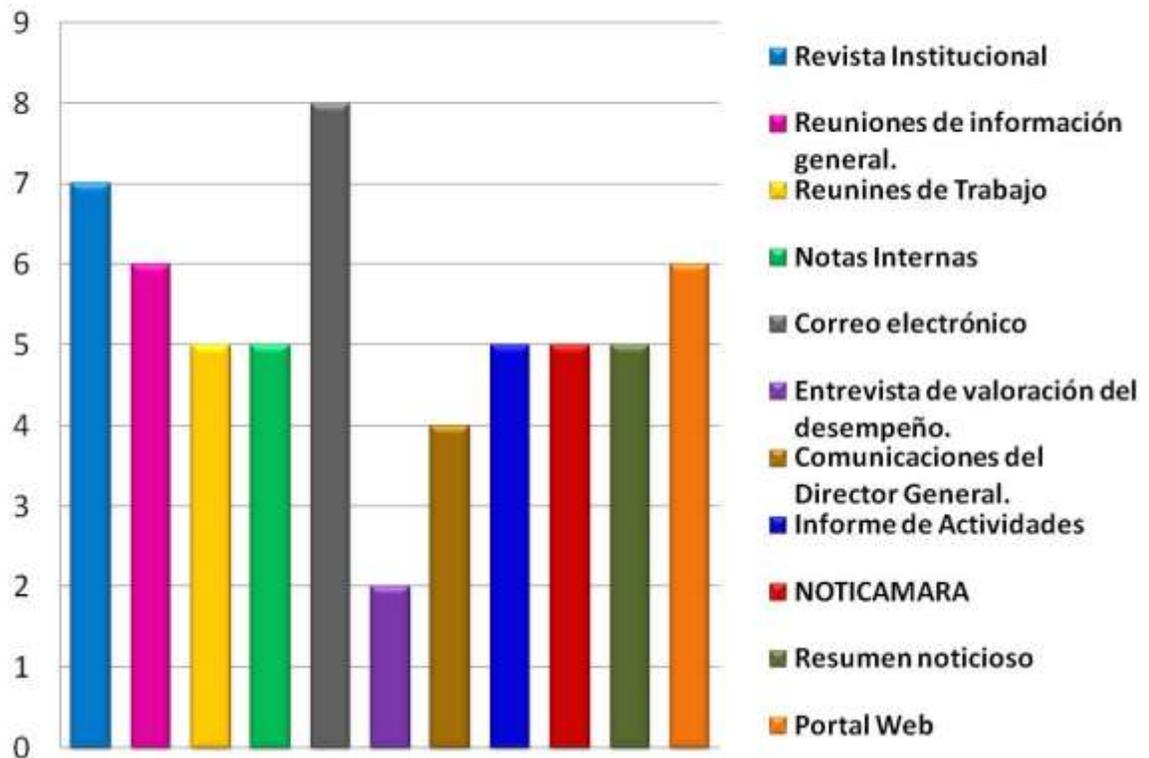
5. Señale para cada una de las siguientes herramientas, cuál es su valoración del 1 al 10 sobre la utilidad que recibe de ellas:



El área de administración valora las herramientas de comunicación interna con notas inferiores a 7. La nota más alta (7) es otorgada a las fiestas o su potenciación, la nota más baja es brindada al manual de acogida, es importante aclarar que en la primer pregunta expresan no conocerla ni hacen uso de él. La siguiente menos nota (2) es para la presentación de nuevos productos y programas, la muestra expresa que no son tomados en cuenta y muchas veces no se enteran de lo que acontece.

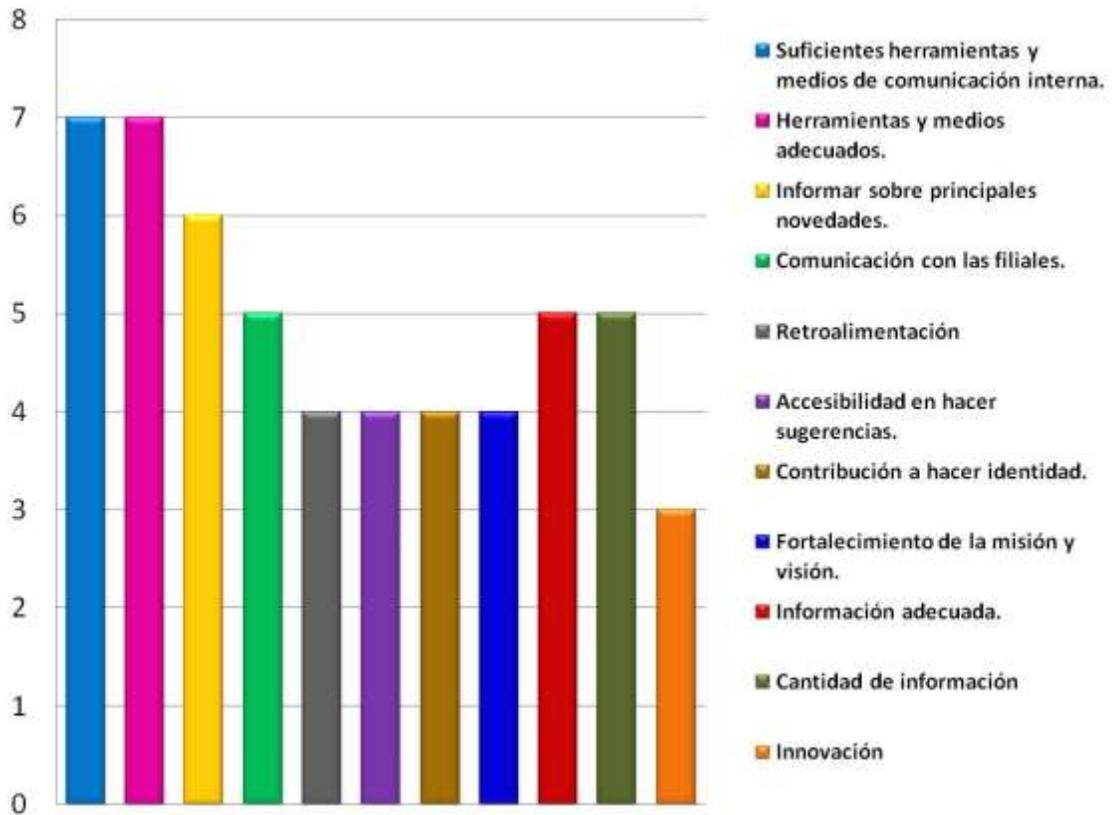
C. BENEFICIOS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

6. ¿Cuál es su valoración, del 1 al 10, sobre los beneficios que recibe de los medios de comunicación internos?



El área de administración valoró los beneficios que reciben de los medios de comunicación interno con notas inferiores de 8. El correo electrónico es el medio con mayor calificación (8), la revista institucional recibe una valoración promedio de 7. El medio con menor calificación por otorgar menos beneficios son las entrevistas de valoración de desempeño (2), la muestra argumenta que éstas se hacen muy rápido y no evalúan todo el trabajo.

D. DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES



Al evaluar el desempeño del Departamento de Comunicaciones, la muestra tomada del área administrativa, valora con nota promedio de 7, que el departamento de comunicaciones cuenta con suficientes herramientas y adecuados medios de comunicación interna. La muestra otorga la menor nota (3) a la innovación del departamento de comunicaciones. Aspectos como la retroalimentación, accesibilidad para hacer sugerencias, fortalecimiento de la misión, visión e identidad reciben una calificación de 4.

6.1.3.6.4 ANÁLISIS CUALITATIVO: ADMINISTRACIÓN.

- A pesar de conocer las herramientas de comunicación interna, excepto el manual de acogida, el área administrativa no hace uso de todas ellas. Herramientas como las carteleras y la ventana verde no son utilizadas por la muestra. Las razones por las que no hacen uso de dichas herramientas es por la falta de tiempo, en su mayoría. En el caso de las carteleras y la ventana verde, no son utilizadas por los contenidos irrelevantes y por la falta de interés en una pequeña proporción. Es por ello la importancia de mejorar los contenidos de las herramientas con que se cuentan y volver cada herramienta más interactiva y creativa, de tal forma que cada persona se sienta parte importante de la empresa.
- Al analizar las utilidades que las personas reciben de las herramientas de comunicación interna, se percibe que es necesario potenciar aún más el esfuerzo que se hace, ya que se tiene notas bajas en herramientas que pueden favorecer la comunicación dentro de la gremial, tal es el caso de la ventana verde con una valoración promedio de 3, la presentación de nuevos productos y/o programas con 2 de nota. Y el caso de las carteleras y los almuerzos/desayunos con la alta dirección que reciben una valoración de 4 y que pueden ser espacios que permitan la convivencia, favorecer la retroalimentación, espacio para compartir sugerencias, etc. La muestra expresó que deben potenciarse las fiestas que se realizan, y hacer más, ya que es de esta forma que se puede convivir con la

mayor parte de las personas de la gremial. Importante expresar que esta herramienta es la que obtuvo el mayor puntaje, que es de 7.

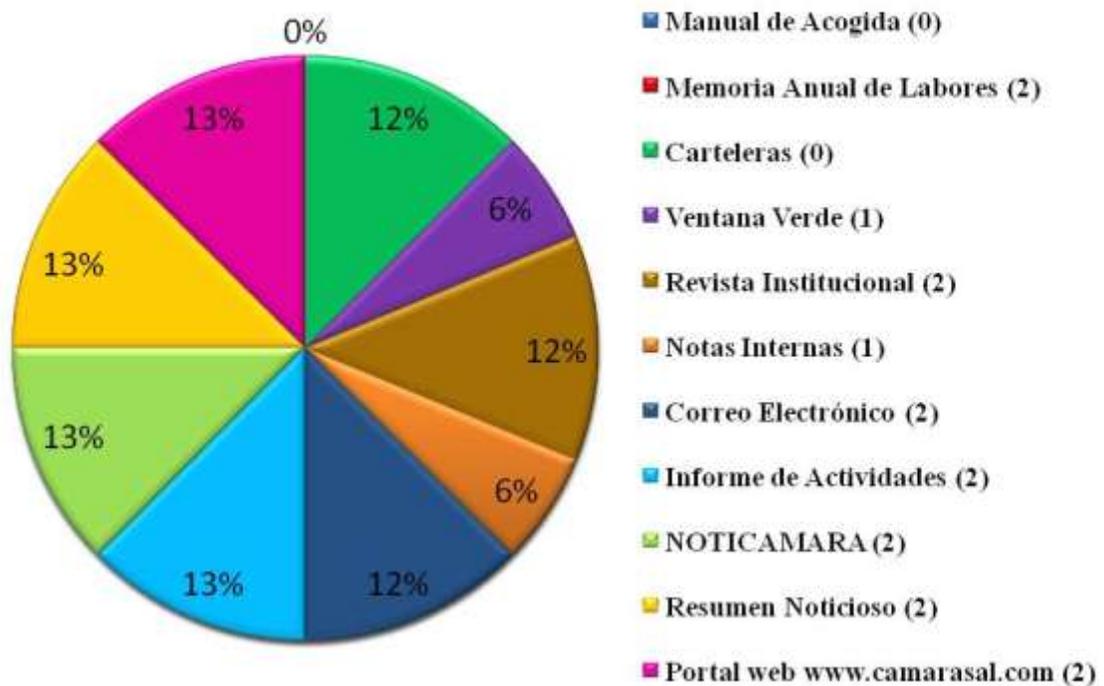
- Al hablar de los beneficios de los medios de comunicación, la muestra tomada de administración evalúa con notas menores de 8, esta nota es para el correo electrónico del cual reciben más beneficios. Al evaluar la entrevista de valoración del desempeño la muestra dice que se realizan rápidamente y no se evalúa todo el trabajo, esta herramienta recibe la menos valoración (2). Un aspecto discordante es el hecho de que la muestra expresa que no hace uso del portal web por sus contenidos irrelevantes, sin embargo recibe una nota promedio de 6 al referirse a los beneficios que reciben de los medios internos.
- Se le hizo una serie de preguntas a la muestra para evaluar el desempeño del departamento de comunicaciones, el aspecto con baja nota es la innovación, que recibe una valoración promedio de 3. Es importante destacar la nota otorgada a la pregunta realizada: ¿Fortalece el Departamento de Comunicaciones el conocimiento de la misión y visión dentro de la gremial? La muestra expresa que muy poco y le otorga una nota de 4, lo mismo sucede al preguntarles si el departamento de comunicaciones contribuye crear una identidad de la empresa que integre a todo el personal en un clima de confianza y motivación, la muestra argumenta que la nota de 4 es por el hecho de que cada departamento trabaja por su cuenta, no hay fortalecimiento directo y de forma integral. Es por ello la importancia de mejorar y fortalecer el funcionamiento de las herramientas y

medios internos de comunicación, ya que estos beneficiarán aspectos como fortalecimiento de la misión, visión e identidad corporativa. Las herramientas y medios son adecuados y suficientes según la muestra, con una valoración de 7, sin embargo, las notas que se le atribuyen en apartados anteriores no reflejan la misma lógica.

**6.1.3.6.5 ANÁLISIS CUANTITATIVO: DIVISIÓN DE ASUNTOS TÉCNICOS
(Muestra: 2)**

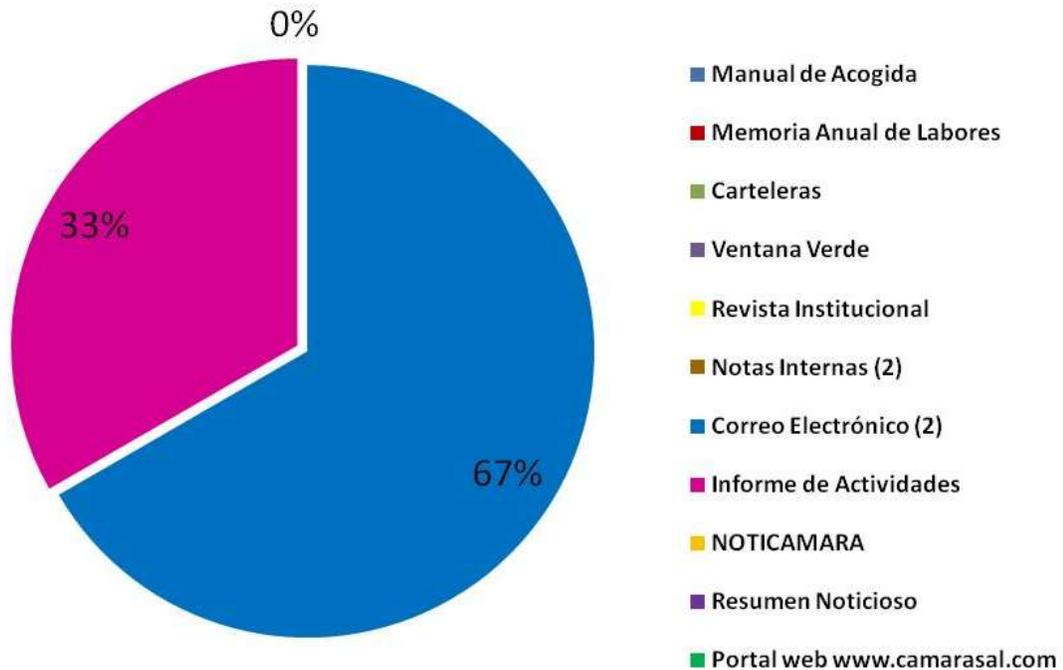
**A. INFORMACIÓN SOBRE HERRAMIENTAS Y MEDIOS DE
COMUNICACIÓN**

**1. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación
interna conoce:**



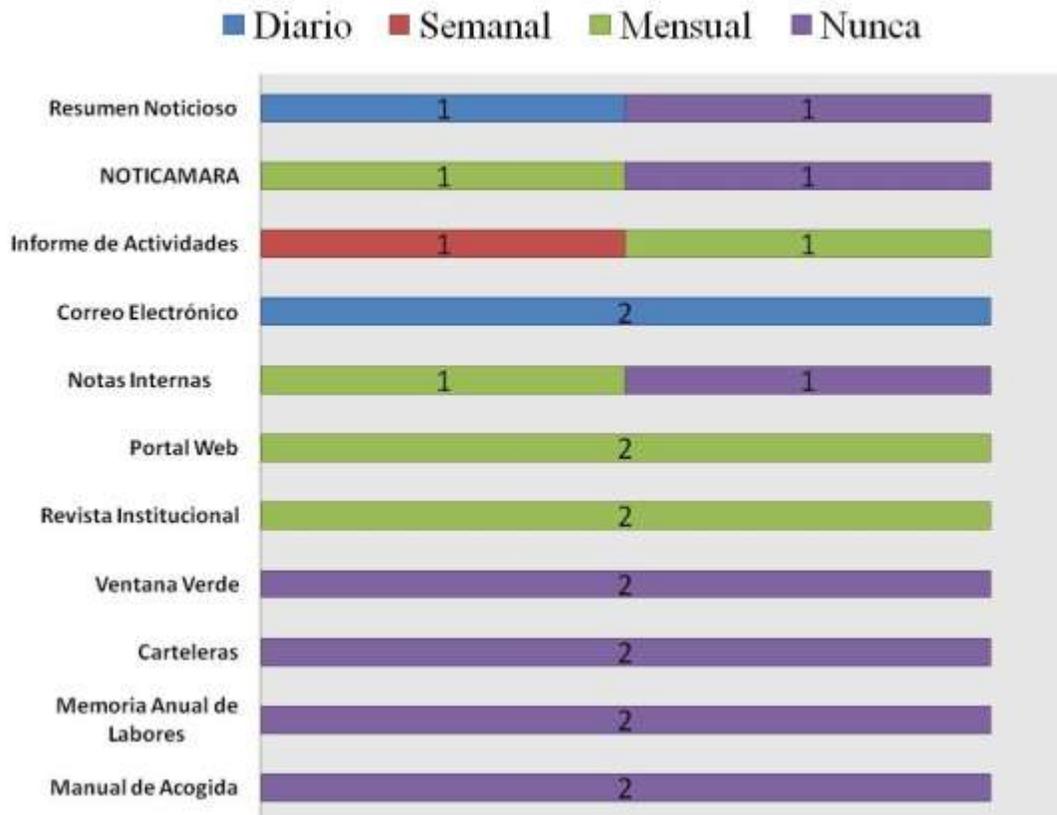
La muestra de esta división dice que no conoce las carteleras ni el manual de acogida. Las herramientas poco conocida por la División de asuntos técnicos son las notas internas (1) y la ventana verde (1). El resto de las herramientas de comunicación interna expresan conocerlas.

2. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna utiliza más:



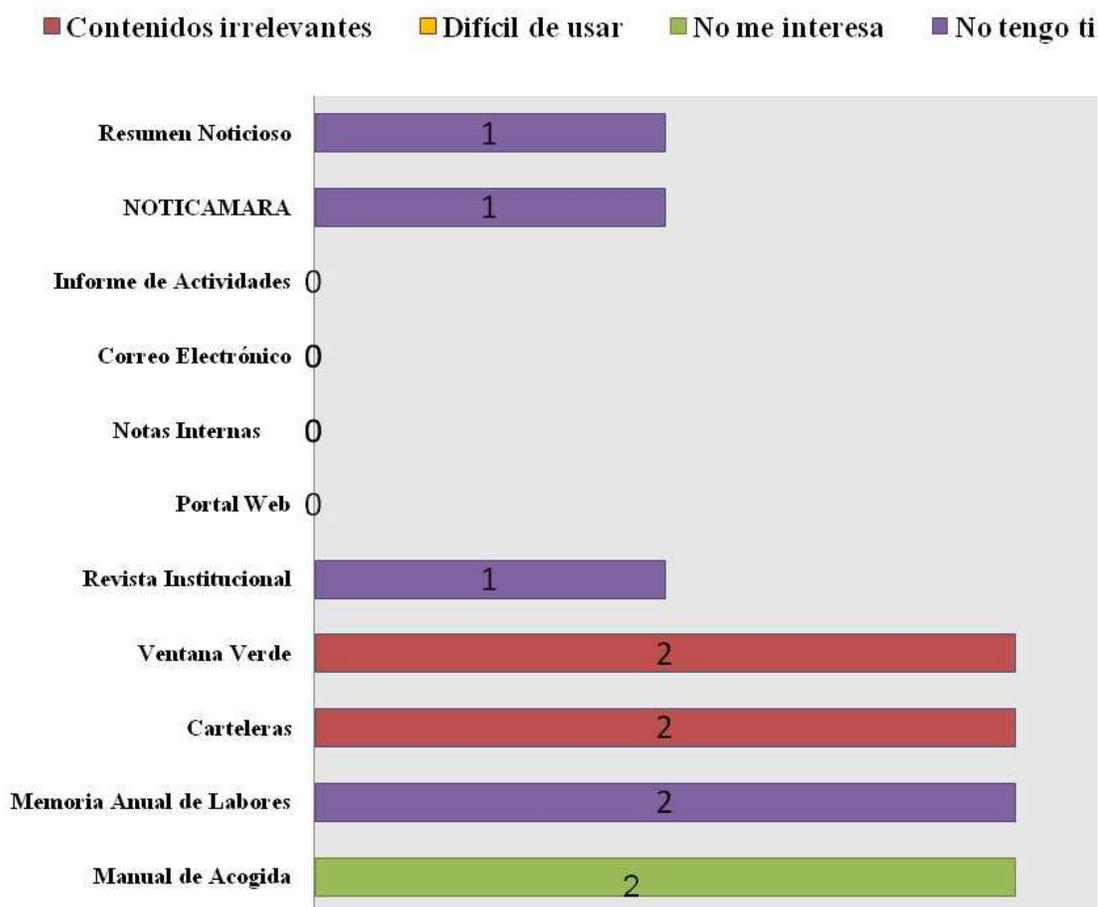
A pesar de conocer gran parte de las herramientas de comunicación interna, la muestra solamente hace uso de dos de ellas, las cuales son el correo electrónico, con el 67%, la otra herramienta más utilizada es el informe de actividades con el 33% de aceptación. Es preocupante el hecho de que no se haga uso de las herramientas internas de comunicación.

3. Señale con qué frecuencia utiliza cada una de ellas:



Esta pregunta presenta incongruencia con la anterior, en donde la muestra argumenta que solamente hace uso de 2 herramientas de comunicación, en esta interrogante la mitad de la muestra de la división de asuntos técnicos dice hacer uso del resumen noticioso (1) a diario, se refleja además que, las notas internas son utilizadas de forma mensual, siempre por la mitad de la muestra. Y el informe de actividades es utilizado por la mitad de la muestra (1) de forma semanal. Por otra parte, el portal web y la revista institucional son utilizados de forma mensual por el total de la muestra (2). Datos discordantes con la pregunta anterior.

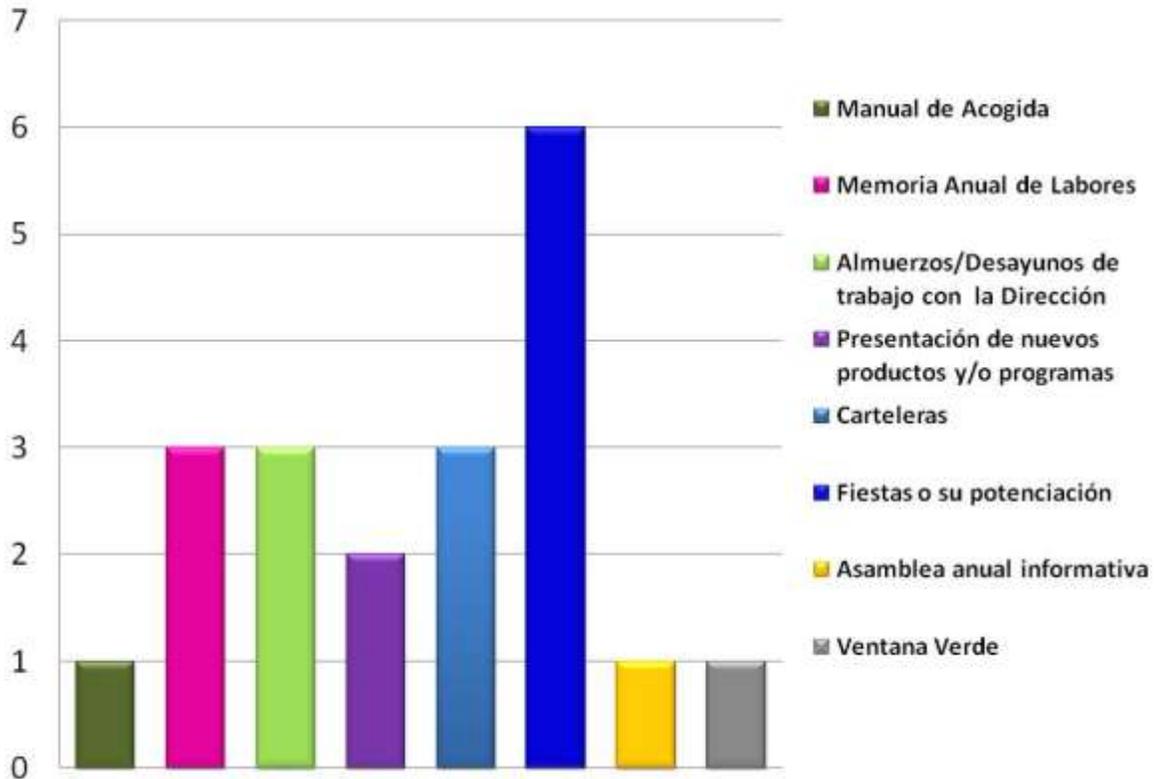
4. En el caso de no utilizarlas, señale la causa para cada una de ellas:



Al preguntarle a la muestra las causas por las que no hacen uso de las herramientas de comunicación interna, expresan que: no hacen uso de la ventana verde y de las cartelera por sus contenidos irrelevantes. El manual de acogida no es usado por la muestra porque no tienen interés en conocerlo. El no tener tiempo hace que la división de asuntos técnicos no haga uso del resumen noticioso, del NOTICAMARA, la revista institucional y la memoria de labores.

3. UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

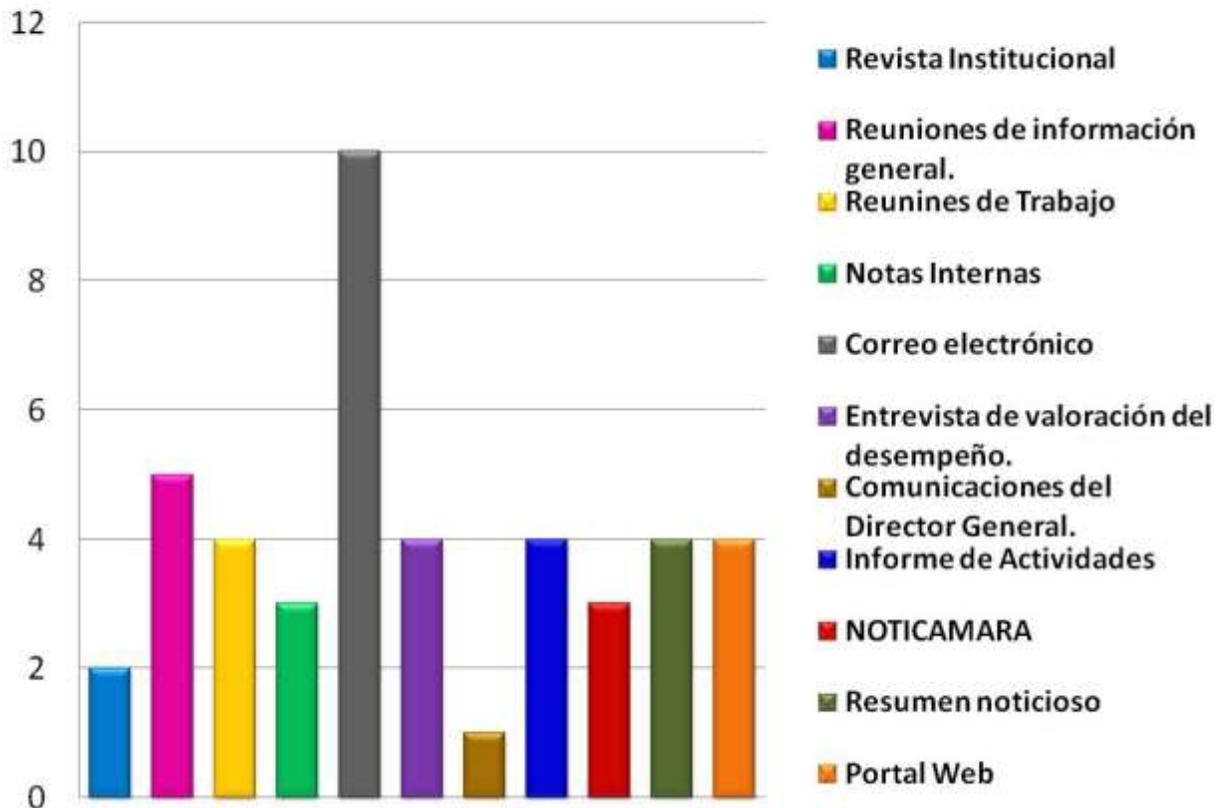
5. Señale para cada una de las siguientes herramientas, cuál es su valoración del 1 al 10 sobre la utilidad que recibe de ellas:



La división de asuntos técnicos valora, según la utilidad que de ellas recibe, las fiestas o su potenciación con nota promedio de 6, siendo esta la mayor valoración. Sin embargo, las demás herramientas reciben notas menores de 3. Las herramientas con menores notas son el manual de acogida, la asamblea a anual informativa y la ventana verde.

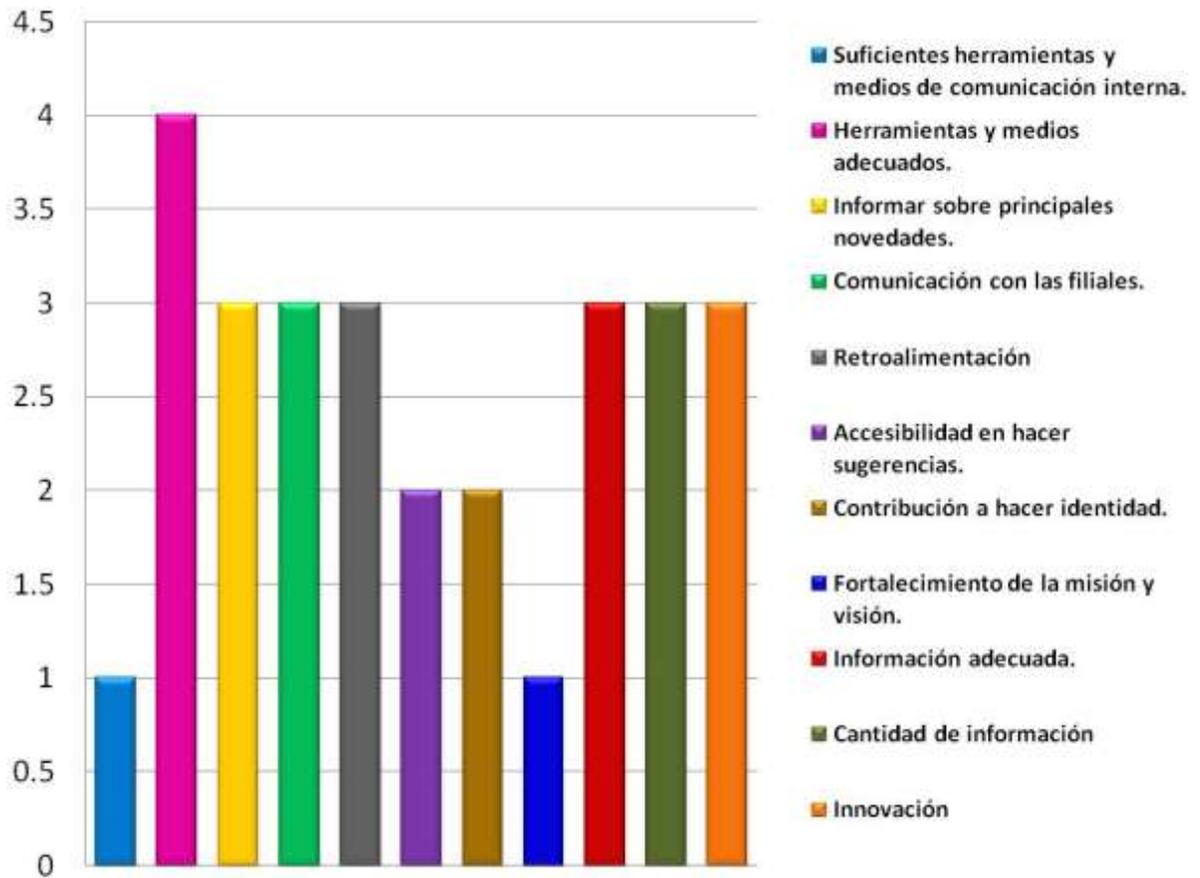
A. BENEFICIOS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

6. ¿Cuál es su valoración, del 1 al 10, sobre los beneficios que recibe de los medios de comunicación internos?



El correo electrónico es el medio del cual la muestra recibe mayores beneficios, por ello recibe una valoración promedio de 10. Los medios restantes se ubican en notas menores a 5. El medio de comunicación con nota de 1 son las comunicaciones con el Director General, a pesar de que la muestra dice utilizar la revista institucional de forma mensual, recibe una nota de 2 según los beneficios que reciben de ella. Las notas internas y el NOTICAMARA reciben nota de 3.

B. DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES



Al evaluar el desempeño del departamento de comunicaciones, se observan notas menores de 4, lo cual refleja que el área encargada de las comunicaciones debe mejorar su trabajo. La muestra otorga nota de 4 al expresar que el departamento cuenta con las herramientas y medios adecuados. Entre las menores notas (1) está la que trata sobre las suficientes herramientas y medios internos de comunicación, y sobre el fortalecimiento de la misión y visión de la gremial, por tanto debe trabajarse por fortalecer éstas y las demás áreas.

3.1.3.6.6 ANÁLISIS CUALITATIVO: DIVISIÓN DE ASUNTOS TÉCNICOS

- La División de asuntos técnicos a pesar de conocer gran parte de las herramientas de comunicación interna, solamente hace uso de dos de ellos, el correo electrónico de forma diaria, y el informe de actividades de manera semanal y mensual. Sin embargo, se refleja que si hacen uso de otras herramientas como el portal web y la revista institucional que utilizan de manera mensual. A pesar de señalar la frecuencia con que utilizan ciertas herramientas, la ventana verde, las carteleras, manual de labores y el manual de acogida nunca son utilizadas por la muestra seleccionada de la división. Las razones argumentadas por las que no se utilizan es por sus contenidos irrelevantes, la falta de interés y de tiempo.
- La herramienta mejor evaluada por la muestra, según la utilidad que de ella reciben fueron las fiestas o su potenciación, ellas reciben una nota promedio de 6, sin embargo las demás herramientas reciben notas inferiores de 3, instrumentos importantes como la ventana verde y la asamblea anual informativa son dos de las herramientas que reciben la valoración promedio de 1. La muestra dice que la ventana verde presenta contenidos desactualizados. Al preguntar sobre los beneficios que les brindan los medios de comunicación internos, la muestra otorga la mejor nota al correo electrónico (10), los medios como las reuniones de trabajo, NOTICAMARA, resumen noticioso, entre otros, son valorados con notas inferiores de 5. Las notas más bajas son otorgadas para la revista institucional (2) y la comunicación con el director general. Es

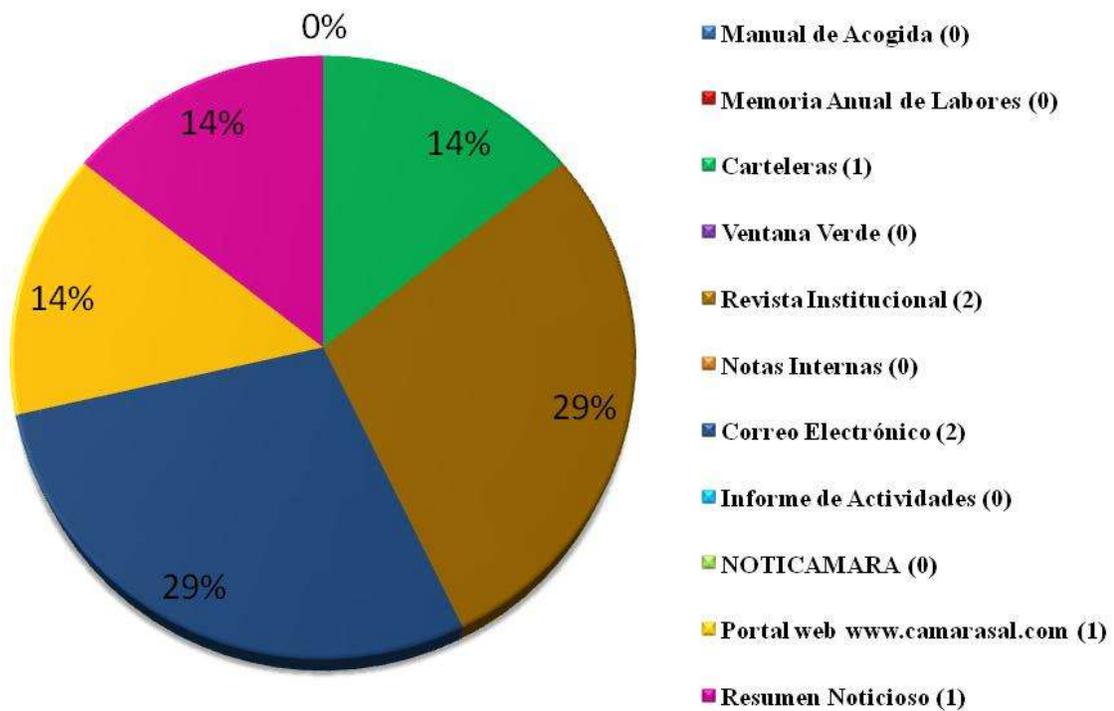
importante trabajar por cada uno de los medios internos de comunicación de tal forma que brinden más y mejores beneficios a las personas dentro de la gremial. Muchos de los medios valorados con bajas notas, son medios que la muestra utiliza con frecuencia, como el portal web, la revista institucional, informe de actividades y resumen noticioso que de forma mensual y semanal son avocados por la División de asuntos técnicos.

- Es alarmante que la muestra evalúa el desempeño del Departamento de Comunicaciones con notas inferiores de 4. Es necesario contar con más y mejores herramientas y medios de comunicación interna, que permitan restaurar la retroalimentación. Además, la muestra, según su valoración, necesita que se innove en cuanto a la comunicación interna, de esta forma se logrará fortalecer la comunicación con las filiales, crear identidad corporativa reforzando la misión y visión de la gremial.
- La muestra tomada expresa que la asamblea anual informativa se realiza solamente para los socios, es por ello que debe realizarse una asamblea anual informativa para empleados. También, parte de la muestra dice que no existe un formato de comunicación interna, solamente con respecto a los socios, lo cual debe fortificarse y de esta forma mejorar diversos aspectos de comunicación interna.

6.1.3.6.7 ANÁLISIS CUANTITATIVO: COMITÉS Y EVENTOS (Muestra: 2)

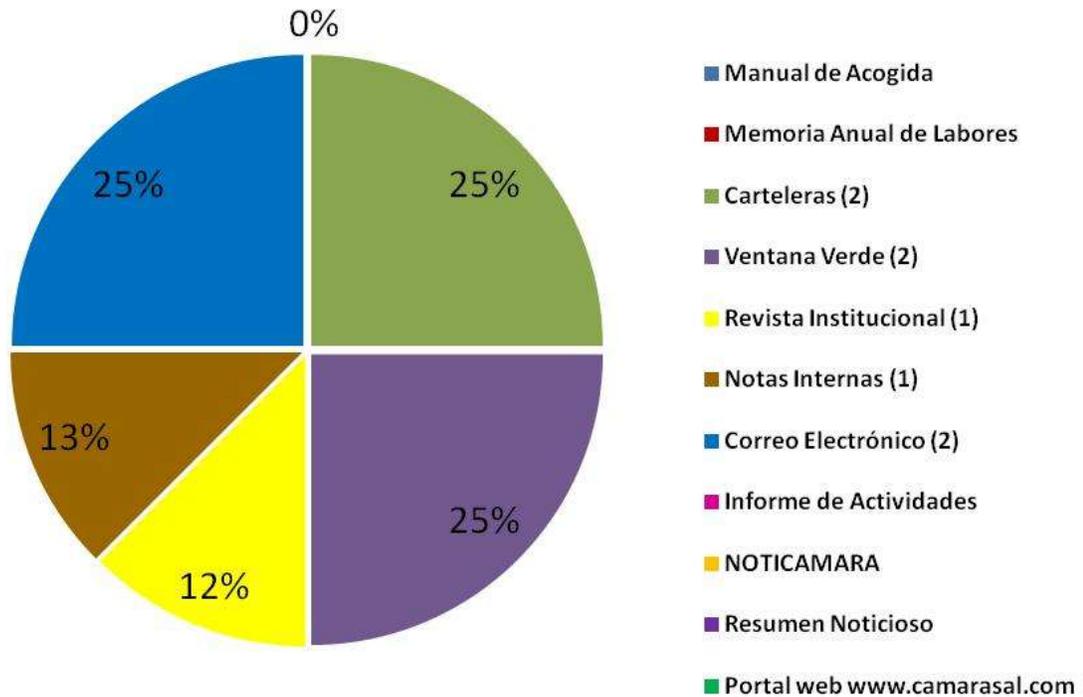
A. INFORMACIÓN SOBRE HERRAMIENTAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna conoce:



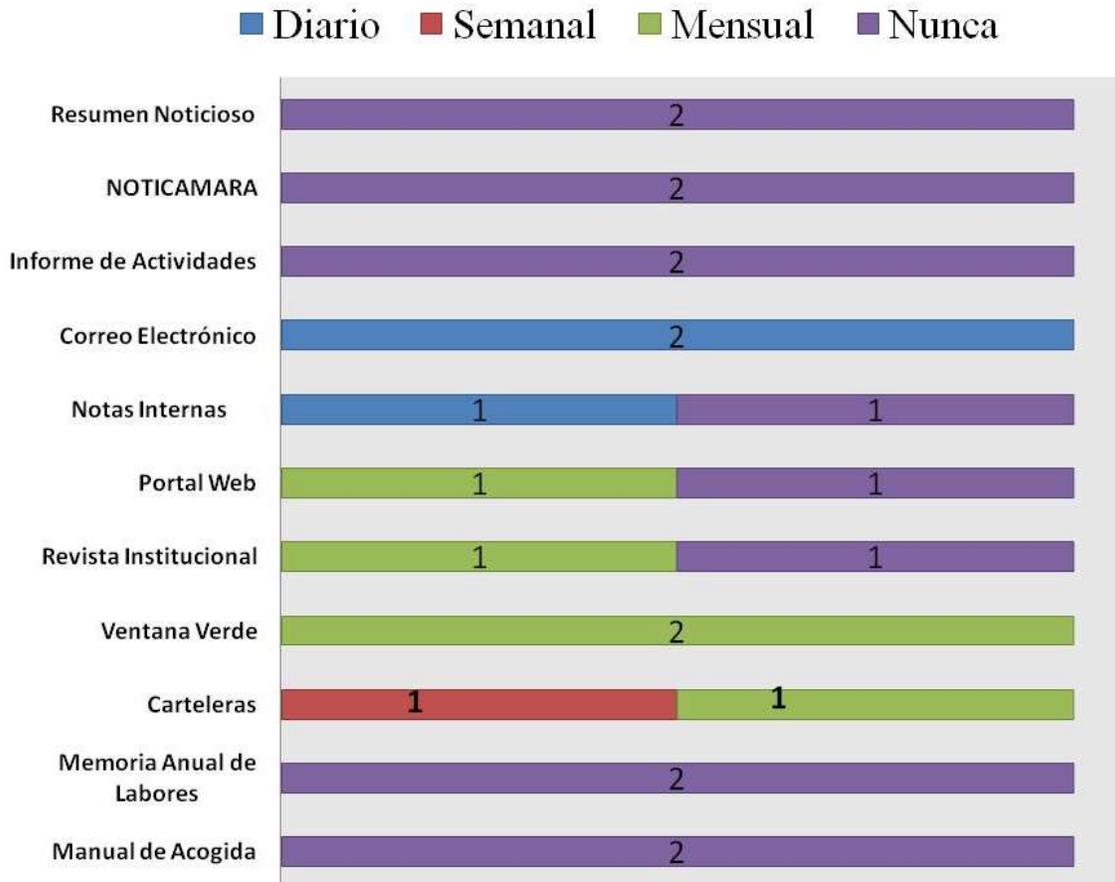
Esta área de Comités y eventos, muestra que conoce el 50% de las herramientas internas de comunicación interna, las más conocidas es la revista institucional y el correo electrónico. Las herramientas que la muestra no conoce son la ventana verde, el NOTICAMARA, las notas internas, el manual de acogida y la memoria anual de labores.

2. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna utiliza más:



De las herramientas señaladas como conocidas, el total de la muestra (2) utiliza las cartelera, la ventana verde y el correo electrónico. Por otra parte la revista institucional y las notas internas son utilizadas por la mitad de la muestra (1). Las herramientas restantes no son utilizadas por esta área de comités y eventos.

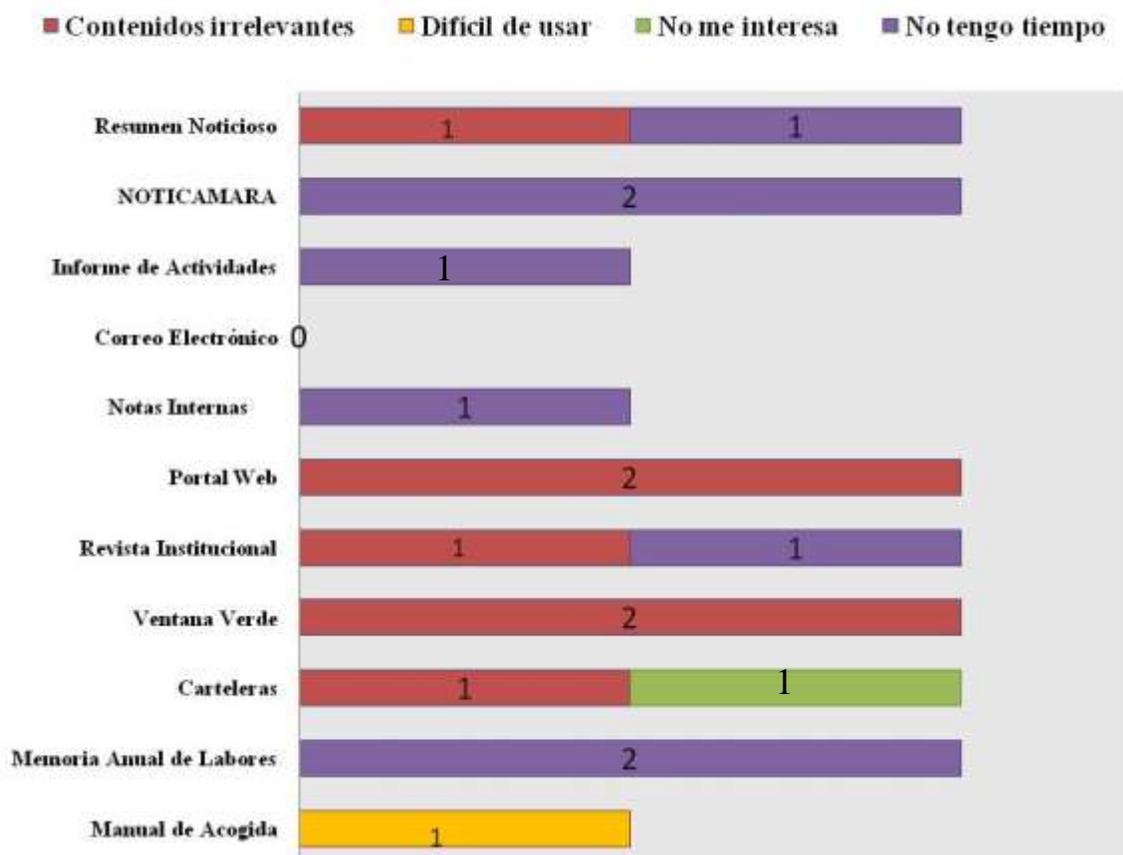
3. Señale con qué frecuencia utiliza cada una de ellas:



La frecuencia con la muestra hace uso de las herramientas internas de comunicación, es discordante con la primera pregunta, ya que en ella dicen no conocer las notas internas, de forma diaria (1), y las carteleras, de manera semanal (1) y mensual (1). Aspecto que hay que tomar en cuenta en este resultado.

Por otra parte, el correo electrónico es utilizado de forma diaria por el total de la muestra, la ventana verde la usan de forma mensual y al igual que el portal web y la revista institucional.

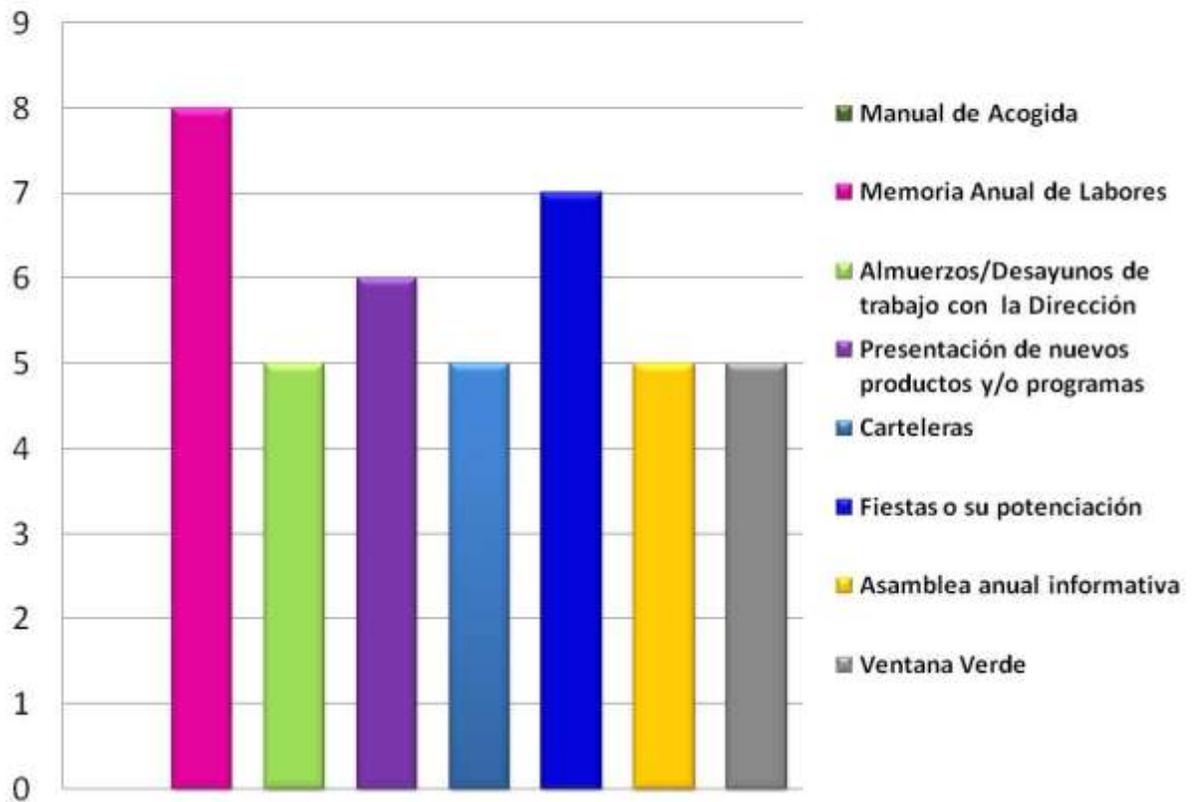
4. En el caso de no utilizarlas, señale la causa para cada una de ellas:



Las causas por las que la muestra no hace uso de las herramientas son en su mayoría por los contenidos irrelevantes, tal es el caso del portal web y ventana verde, lo cual el total de la muestra lo asegura. Por su parte, la revista institucional, la ventana verde, las cartelera y el resumen noticioso, de estas herramientas la mitad, es decir una persona opina que los contenidos son irrelevantes. Debe trabajarse con los contenidos de las herramientas para que la muestra se sienta motivada a hacer uso de ellas.

A. UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

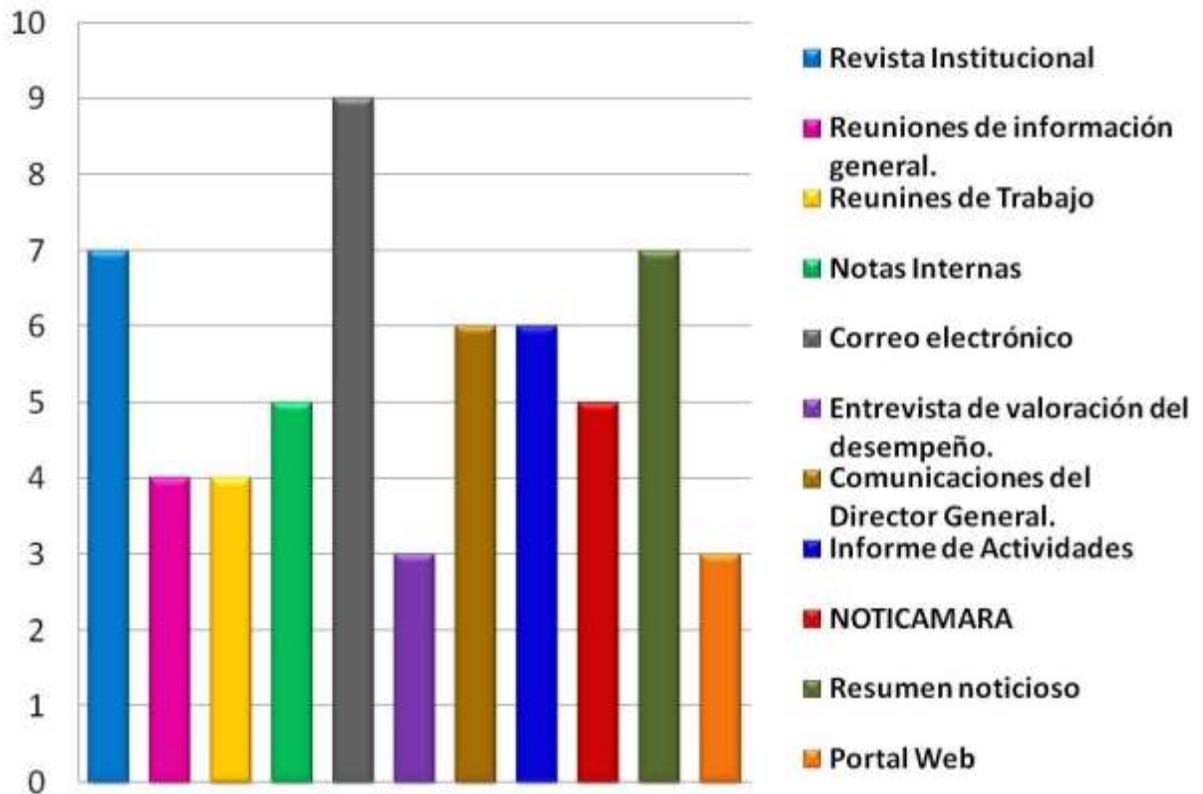
5. Señale para cada una de las siguientes herramientas, cuál es su valoración del 1 al 10 sobre la utilidad que recibe de ellas:



Al referirse a la utilidad que el área de comités y eventos recibe de las herramientas, no son tan bajas las notas promedio. La mejor nota es de 8 y es otorgada a la memoria anual de labores. Las herramientas de comunicación que son menos útiles a la muestra son los almuerzos/desayunos de trabajo con la dirección, las carteleras, la asamblea anual informativa y la ventana verde con una nota promedio de 5 respectivamente.

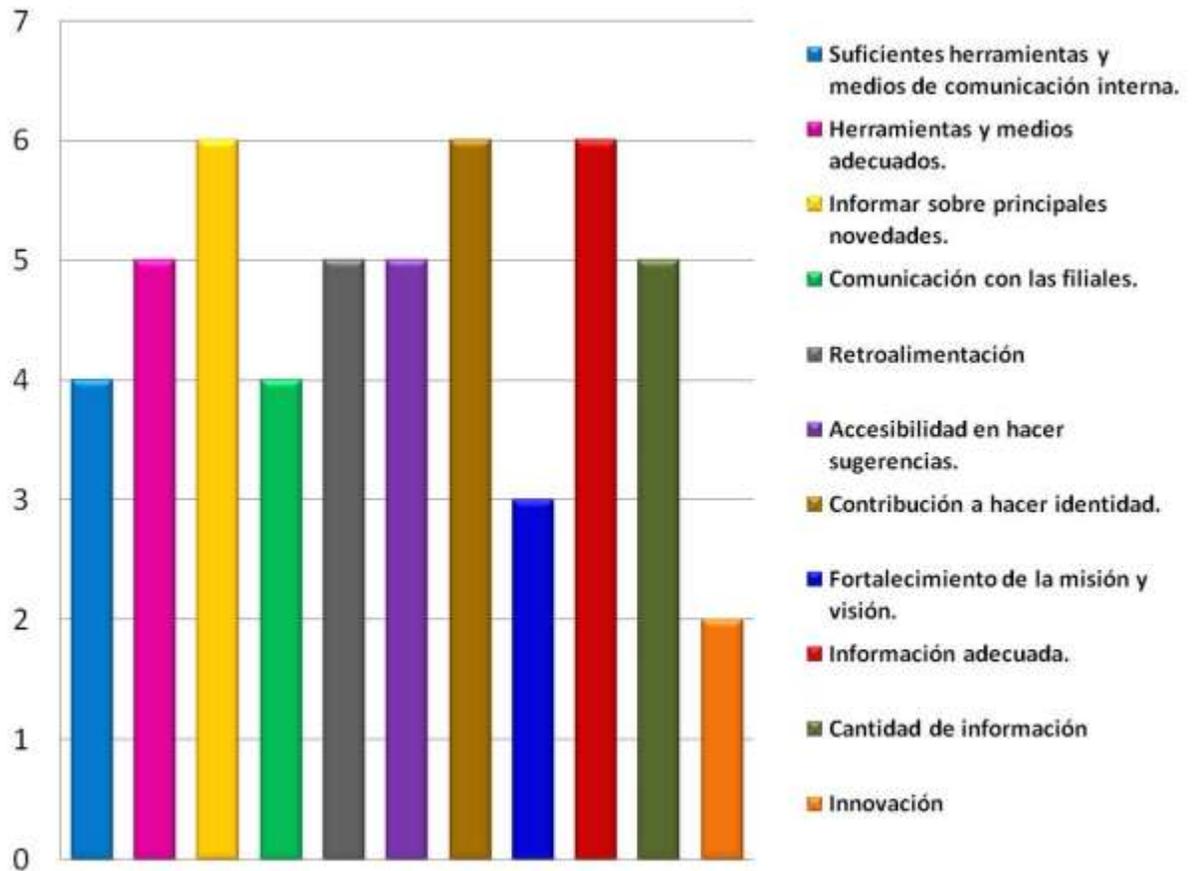
B. BENEFICIOS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

6. ¿Cuál es su valoración, del 1 al 10, sobre los beneficios que recibe de los medios de comunicación internos?



Al referirse a los beneficios que les brindan los medios de comunicación interna, el correo electrónico es el medio con la mayor calificación (8), sin embargo se presentan notas de 3, que son otorgadas al portal web y a las entrevistas de valoración del desempeño. Debe potenciarse la revista y el resumen noticioso, ya que la muestra les otorga una nota de 7, es decir son de utilidad para ellos.

C. DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES



Al evaluar el desempeño del Departamento de Comunicaciones, el área de Comités y eventos expresa que necesitan mejorar. Las notas promedio son inferiores a 6, por ello debe mejorarse ante todo la innovación en el trabajo, ya que este aspecto recibe la menor nota (2), además trabajar por fortalecer la misión y visión de la gremial y hacer identidad corporativa.

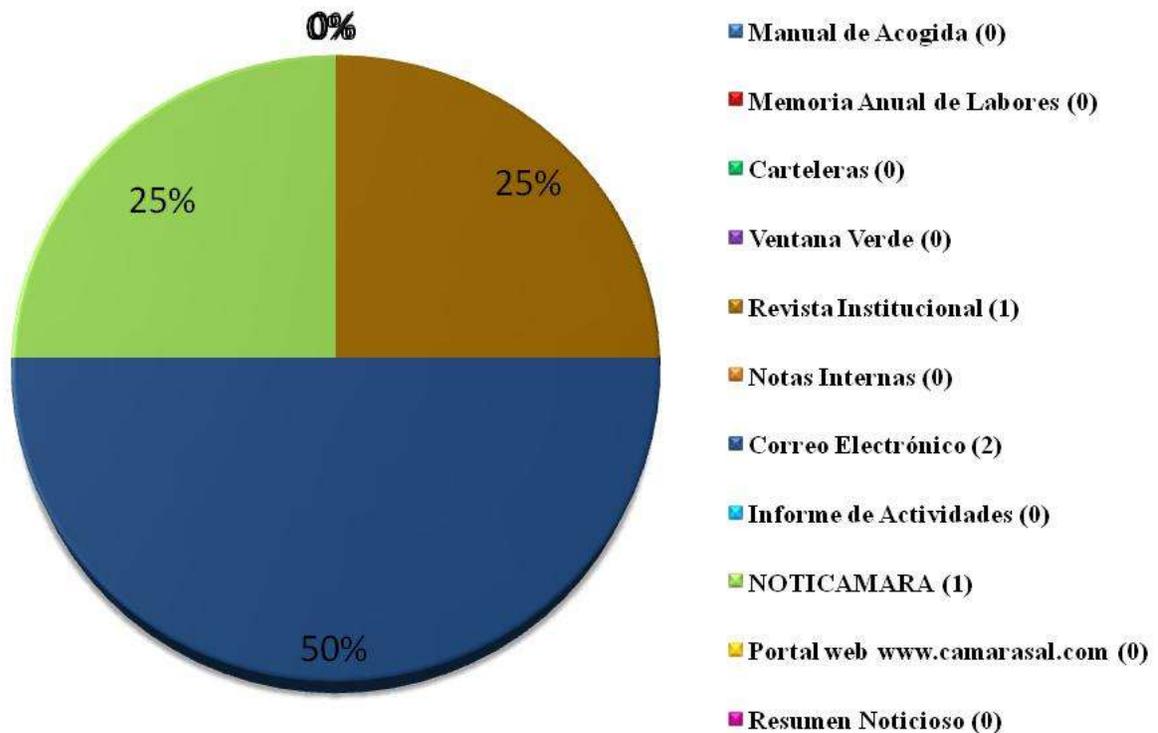
6.1.3.6.8 ANÁLISIS CUALITATIVO: COMITÉS Y EVENTOS

- En esta área se encontró cierta discordancia entre las respuestas del primer apartado, la muestra dice no conocer herramientas como ventana verde y las carteleras, sin embargo dice hacer uso de la ventana verde de forma mensual y las carteleras de forma diaria. Por otro lado, es necesario trabajar sobre el contenido para cada una de las herramientas, ya que las causas por las que la muestra dice no hacer uso de ellas es por los contenidos irrelevantes, y por la falta de interés en el caso de las carteleras, es por ello la importancia de seleccionar temas que sean de interés para la población interna de la gremial e innovar sus herramientas y medios para volverla más interactiva y participativa.
- La muestra expresó con notas diversas que no reciben suficientes beneficios de medios como el portal web y las reuniones de trabajo, incluyendo desayunos/almuerzos con la dirección, NOTICAMARA, entre otras, todas estas reciben notas inferiores a 5. Al referirse a la utilidad de las herramientas de comunicación interna, la muestra que la ventana verde, carteleras y la asamblea anual informativa deben mejorarse, las notas que reciben son de 5, por lo cual es necesario volverlas más útiles para las personas internas.
- Esta área propone que se mejore la comunicación con las filiales, volver la comunicación más participativa, para poder hacer sugerencias, para ello deben contar con suficientes herramientas y medios internos de comunicación.

6.1.3.6.9 ANÁLISIS CUANTITATIVO: GS1 (Muestra: 2)

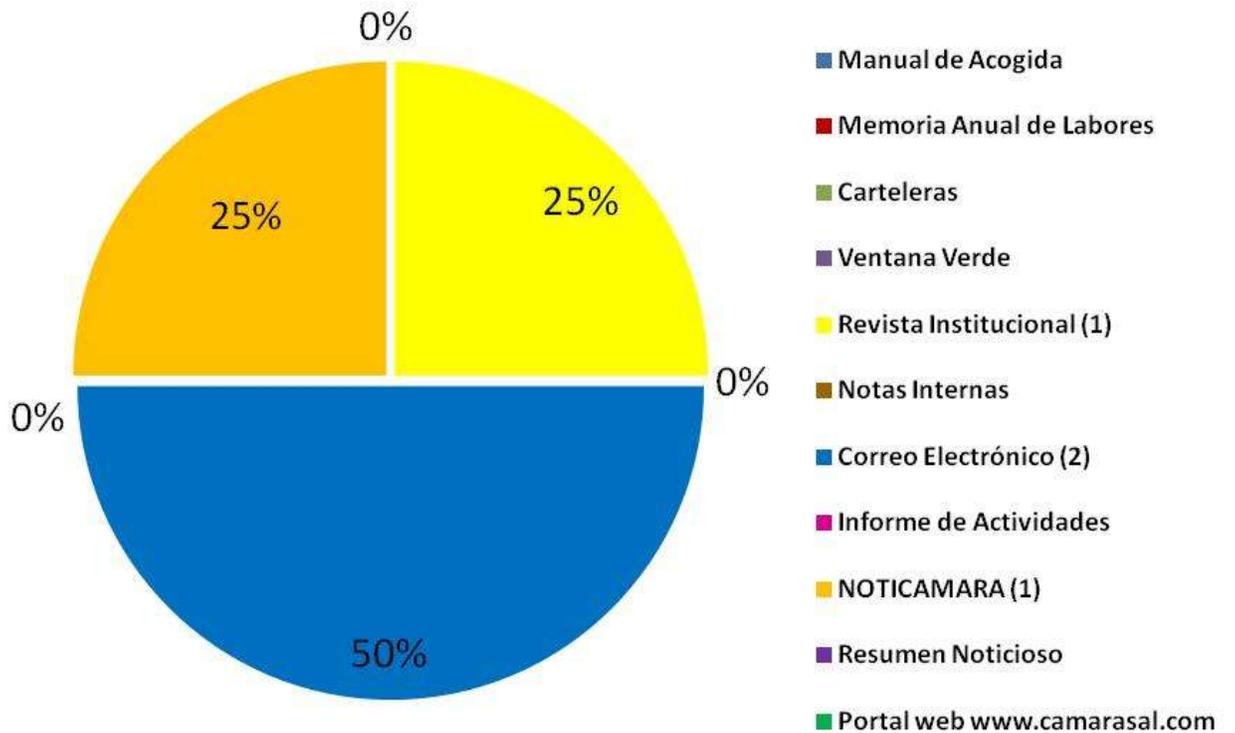
A. INFORMACIÓN SOBRE HERRAMIENTAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna conoce:



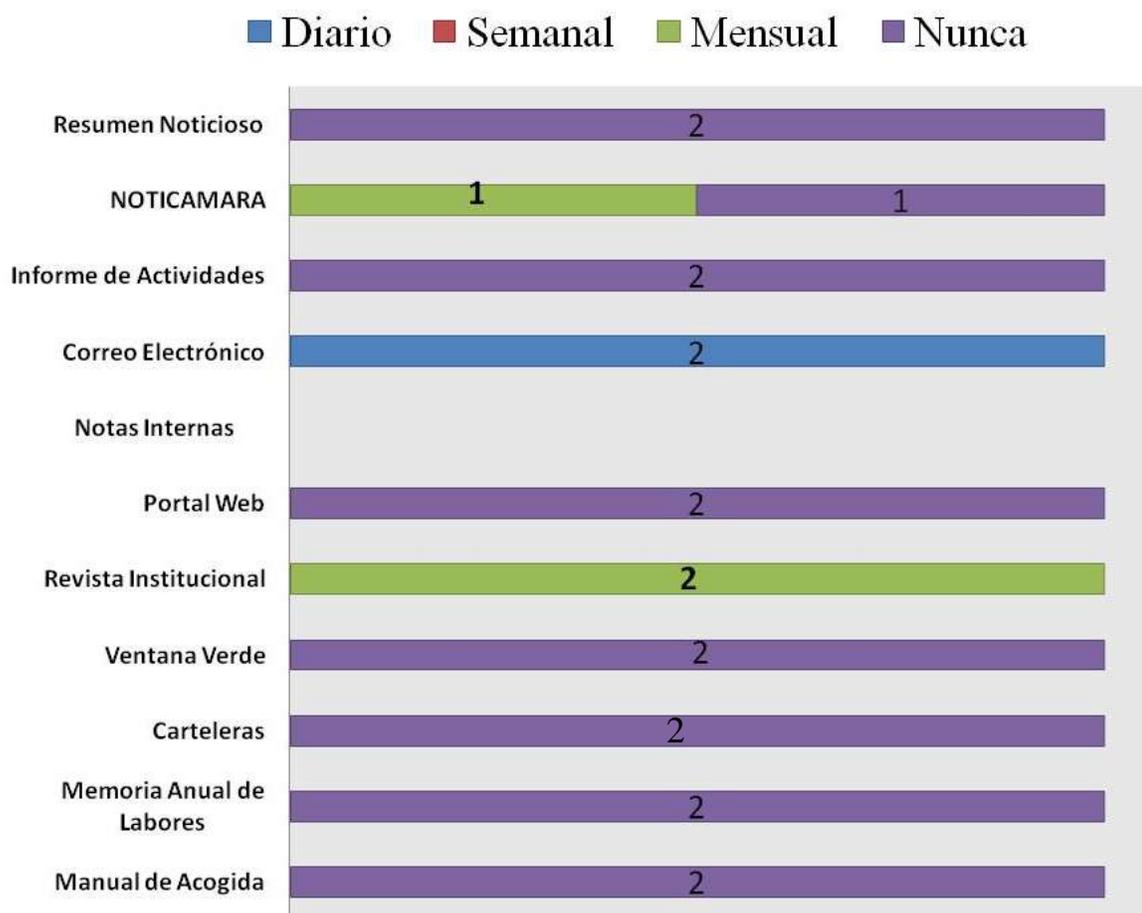
El conocimiento que GS1 tiene de las herramientas de comunicación interna es alarmante, solamente conocen 3 herramientas: el NOTICAMARA, la revista institucional y el correo electrónico. El más conocido por la muestra es el correo electrónico con el 50%. Las restantes con el 25% proporcionalmente.

2. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna utiliza más:



De las tres herramientas que la muestra señaló conocer, el correo electrónico es el más utilizado. La revista y el NOTICAMARA son utilizados por la mitad de la muestra, el 25%.

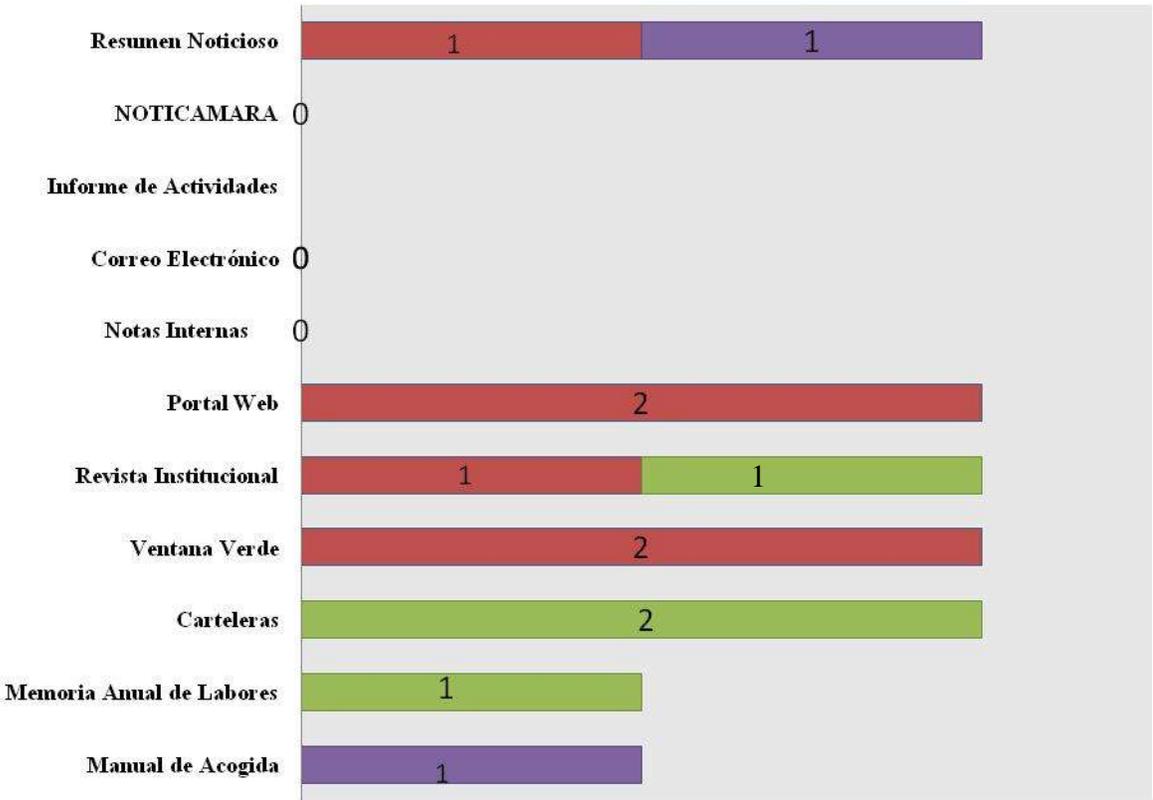
3. Señale con qué frecuencia utiliza cada una de ellas:



La frecuencia con que la muestra hace uso de las herramientas de comunicación interna son: el correo electrónico diariamente, la revista institucional mensualmente y el NOTICÁMARA mensual la mitad de la muestra (1), y nunca por la otra parte (1). Las demás herramientas no son utilizadas por la muestra tomada de GS1.

4. En el caso de no utilizarlas, señale la causa para cada una de ellas:

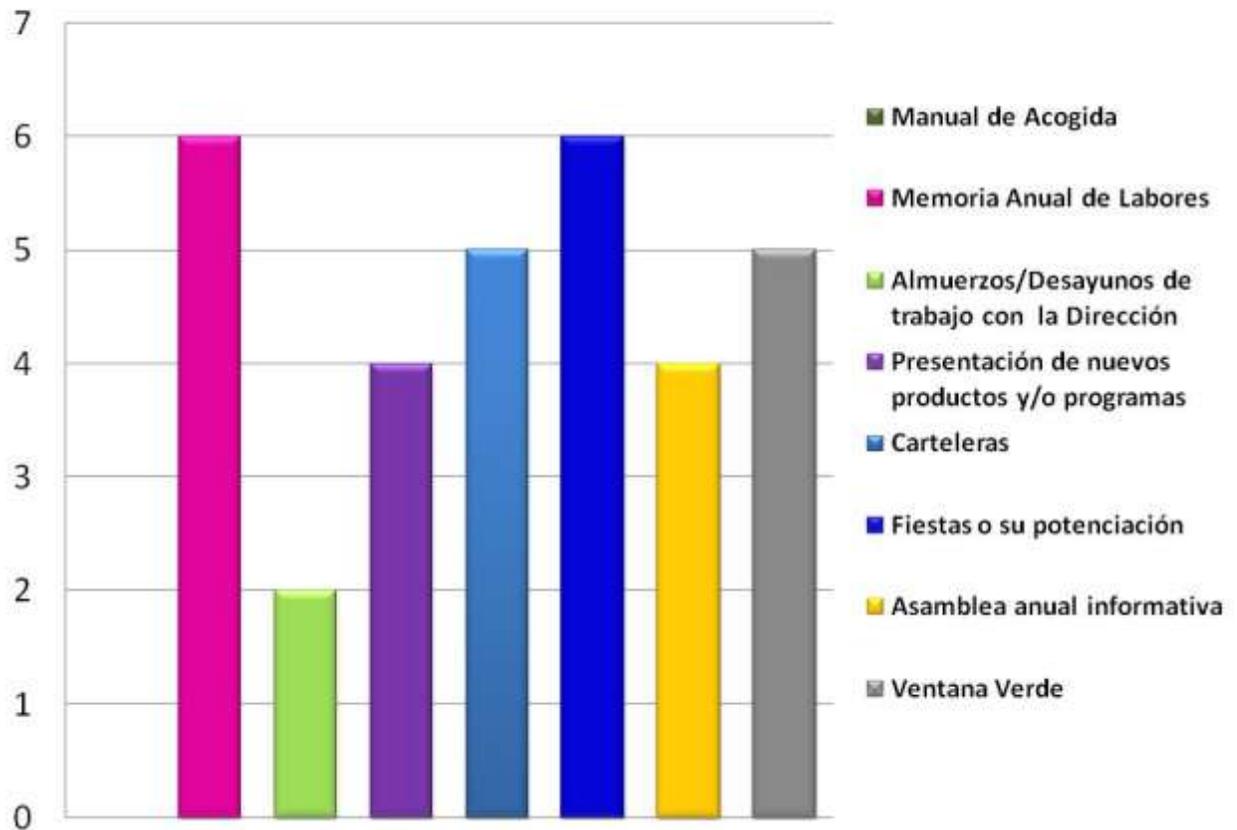
■ Contenidos irrelevantes ■ Difícil de usar ■ No me interesa ■ No tengo tiempo



Las causas por las que la muestra no hace uso de las herramientas de comunicación interna se debe a los contenidos irrelevantes en su mayoría, por ejemplo, el portal web, la ventana verde. La mitad de la muestra (1) dice que no hace uso del resumen noticioso y de la revista por sus contenidos irrelevantes. Las carteleras por su parte, junto a la memoria de labores, no son utilizadas por la falta de interés de la muestra.

A. UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

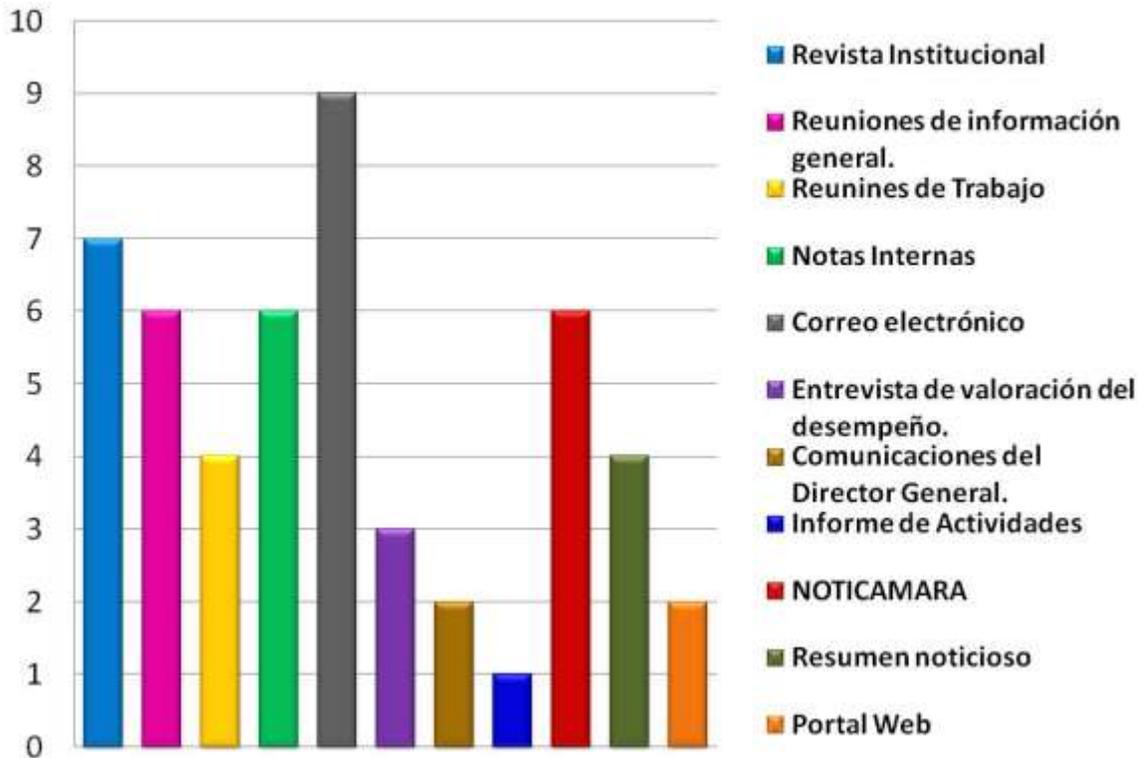
5. Señale para cada una de las siguientes herramientas, cuál es su valoración del 1 al 10 sobre la utilidad que recibe de ellas:



La herramienta que menos útil le es a la muestra son los almuerzos/desayunos de trabajo con la dirección, ésta recibe la nota de 2, la memoria anual de labores es la herramienta relativamente útil para la muestra, ya que lo valoran con nota de 6, al igual que las fiestas o su potenciación.

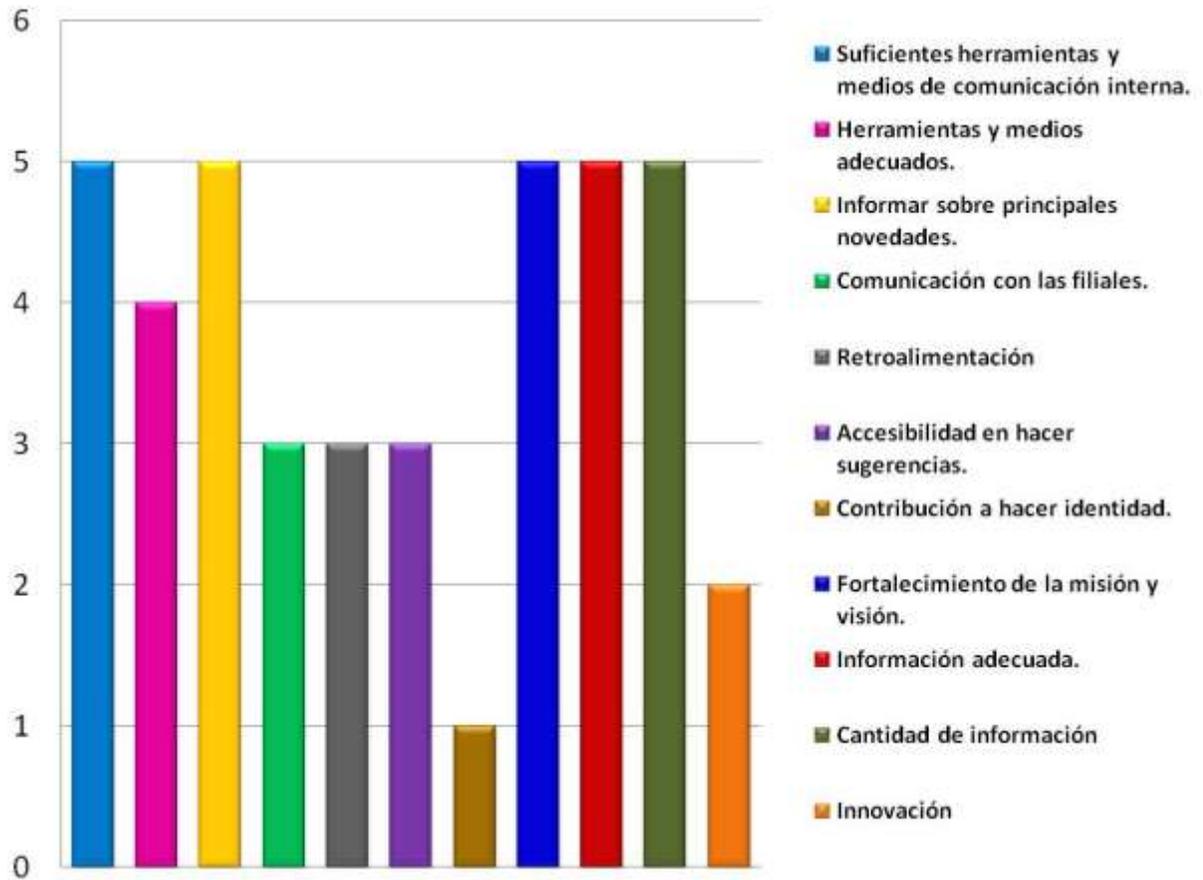
B. BENEFICIOS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

6. ¿Cuál es su valoración, del 1 al 10, sobre los beneficios que recibe de los medios de comunicación internos?



Los beneficios que los medios de comunicación internos le traen a la muestra de GS1 son expuestos en la gráfica, el correo electrónico es el medio que más beneficia a la muestra, recibe la nota de 9 y es la mayor valoración promedio. Los demás medios se ubican en calificaciones menores de 7, tal es el caso de la revista institucional (7), NOTICAMARA (6), el resumen noticioso con una nota de 4 y las menos notas son otorgadas para el portal web, las comunicaciones con el director general, ambas con una valoración promedio de 2. El informe de actividades es valorado con una nota de 1, es decir de ella reciben menos beneficios.

C. DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES



La muestra tomada de GS1 evalúa el desempeño del Departamento de comunicaciones con notas inferiores de 5. Aspectos como la contribución que hace el Departamento de comunicaciones para hacer identidad recibe la nota promedio de 1. La innovación es otro de los aspectos evaluados con baja nota (2).

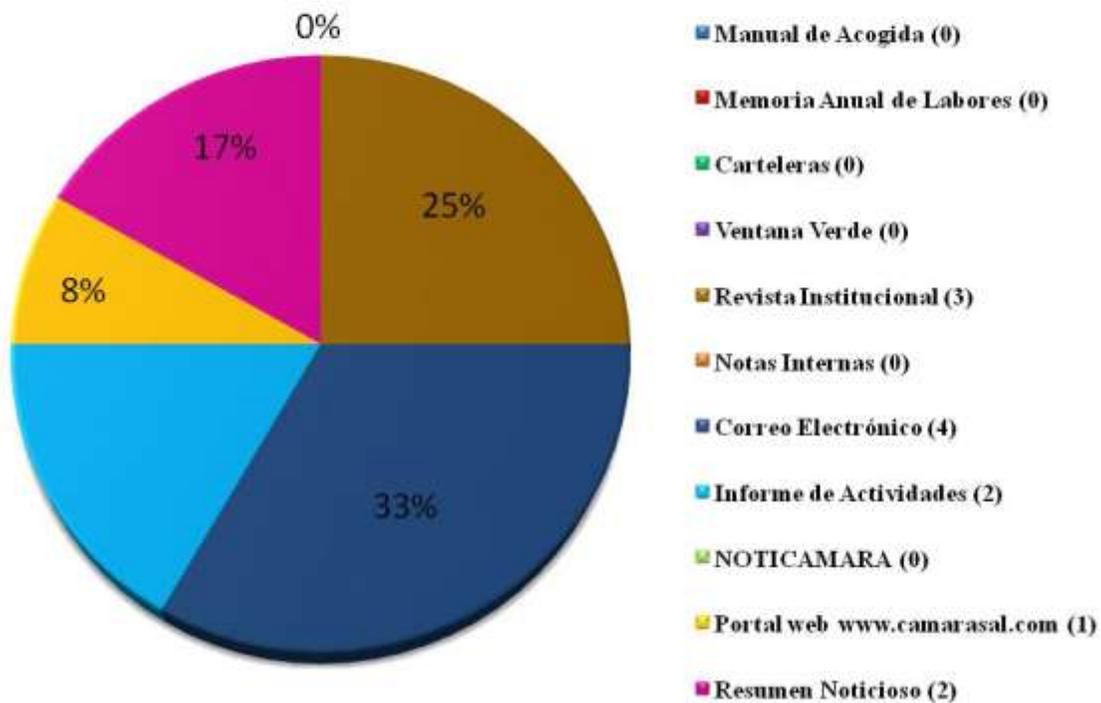
6.1.3.6.10 ANÁLISIS CUALITATIVO: GS1

- En particular esta área de la gremial conoce y utiliza muy pocos medios de comunicación interna, una de las razones hipotéticas es el hecho de que GS1 es el área más independiente de la gremial, cuenta con su propia página web y por estar ubicada en un edificio aparte pueden ser razones por las que solamente utilizan tres herramientas. Sin embargo el Departamento de comunicaciones debe trabajar por lograr que esta división se integre a la dinámica comunicacional interna y haga uso de las herramientas y medios de comunicación para obtener beneficios y lograr el sentido de pertenencia.
- Además, debe mejorarse los contenidos de cada una de las herramientas, esta es la máxima razón que la muestra argumenta por lo que no hace uso de las herramientas, al lograr herramientas más atractivas para las personas del GS1, se logrará que exista interés por conocerlas y se concederá tiempo para participar de ellas.
- Las valoraciones del desempeño del Departamento de comunicaciones reflejan la necesidad de hacer identidad corporativa, de innovar en el trabajo comunicacional, de mejorar la comunicación con las filiales y de abrir espacios de participación que permitan hacer sugerencias y lograr la retroalimentación. Las notas que la muestra otorga al desempeño del departamento de comunicaciones son inferiores a 5, por lo tanto es necesario trabajar en diversas áreas que permitan una comunicación interna consolidada.

6.1.3.6.11 ANÁLISIS CUANTITATIVO: FILIALES (Muestra: 4)

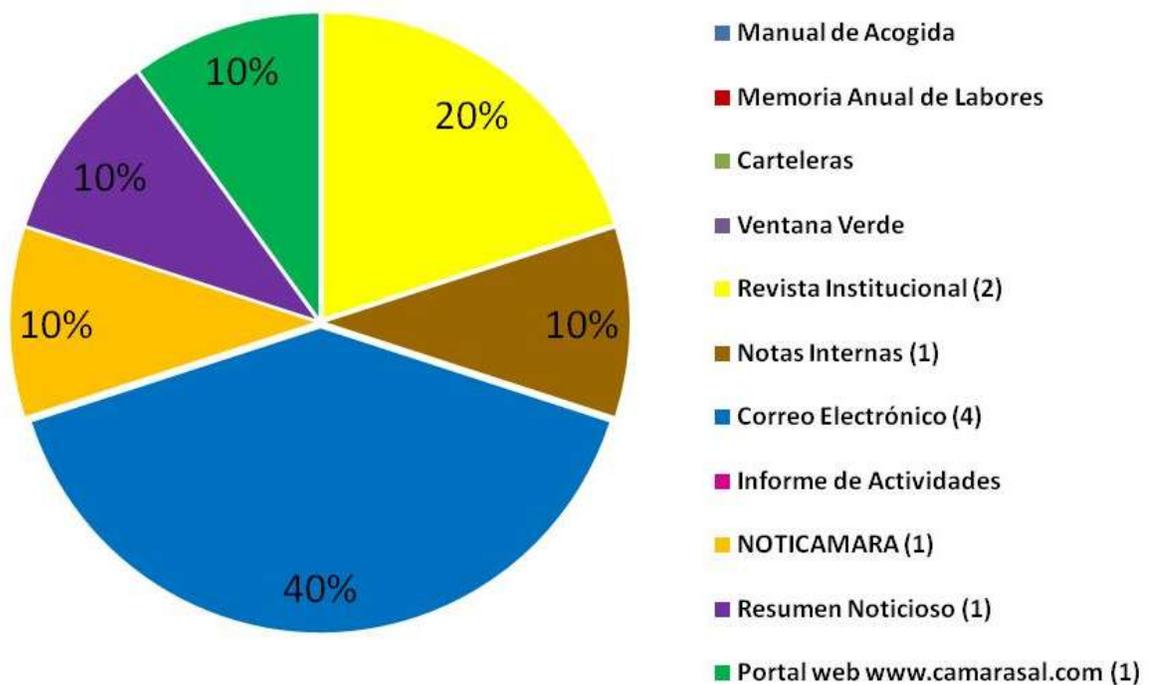
A. INFORMACIÓN SOBRE HERRAMIENTAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna conoce:



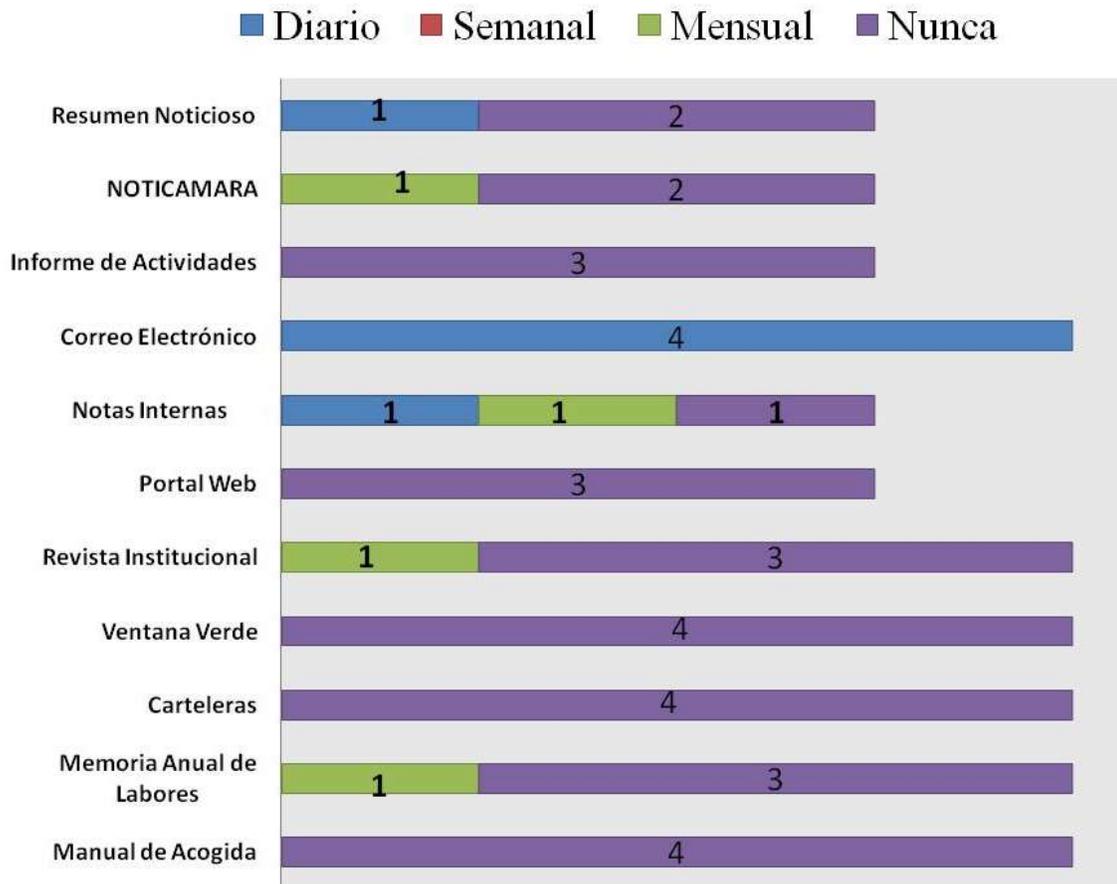
La agrupación de las 4 filiales de la gremial expone que conocen cinco de las herramientas internas de comunicación, las más conocidas de estas son: el correo electrónico con el 33%, es decir el total de la muestra (4); la siguiente herramienta más conocida es la revista institucional (25%); las menos conocidas es el resumen noticioso, el informe de actividades y el portal web.

2. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna utiliza más:



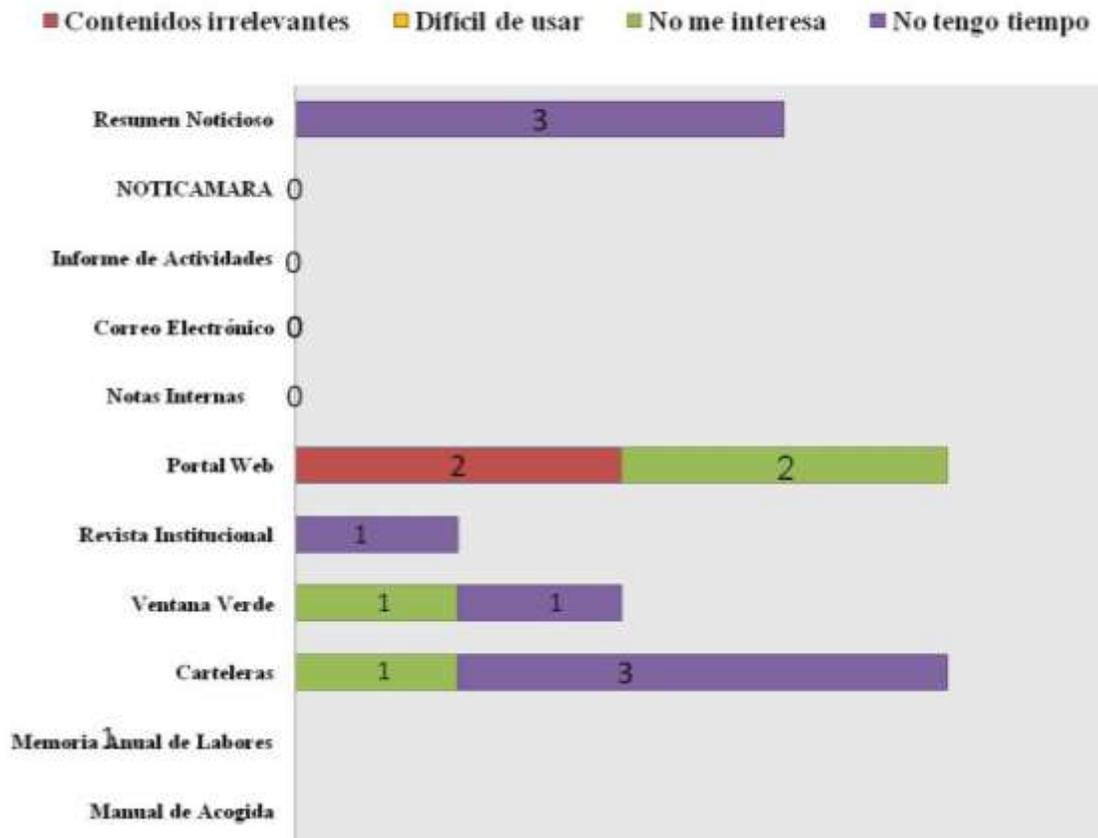
Las filiales utilizan más el correo electrónico para comunicarse, esta herramienta recibe el 40% de aceptación. La revista institucional es otro de las herramientas más utilizada, al menos por la mitad de la muestra (2). Las menos utilizadas son el portal web, las notas internas, el NOTICAMARA y el resumen noticioso, el 10% de la muestra asegura eso.

3. Señale con qué frecuencia utiliza cada una de ellas:



La muestra tomada de las filiales expresa que utiliza el correo electrónico diariamente, una persona de la muestra dice que el resumen noticioso lo utiliza diariamente, lo mismo ocurre con las notas internas, y otra dice que mensualmente. Sin embargo, la mayor parte de las herramientas nunca son utilizadas por la muestra, tal es el caso de la ventana verde, las carteleras, el manual de acogida, el portal web, entre otras.

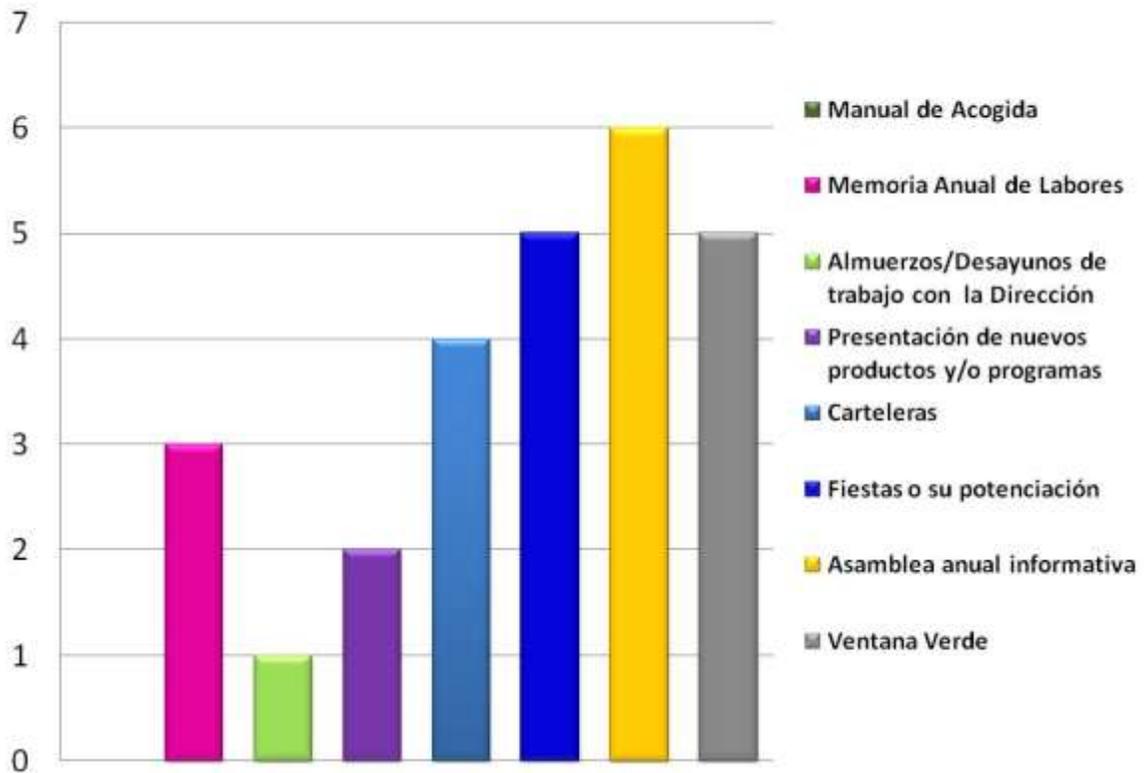
4. En el caso de no utilizarlas, señale la causa para cada una de ellas:



Las causas que señalan las filiales por las que no hacen uso de las herramientas internas de comunicación es, en el caso del portal web, por los contenidos irrelevantes que presenta y por la falta de interés, ambas razones con igual cantidad de opiniones (2); una persona dijo que la ventana verde no le interesa, igual es el caso de las carteleras. Sin embargo, el resumen noticioso nunca es utilizado. Y 3 personas de la muestra dicen nunca utilizar las carteleras.

B. UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

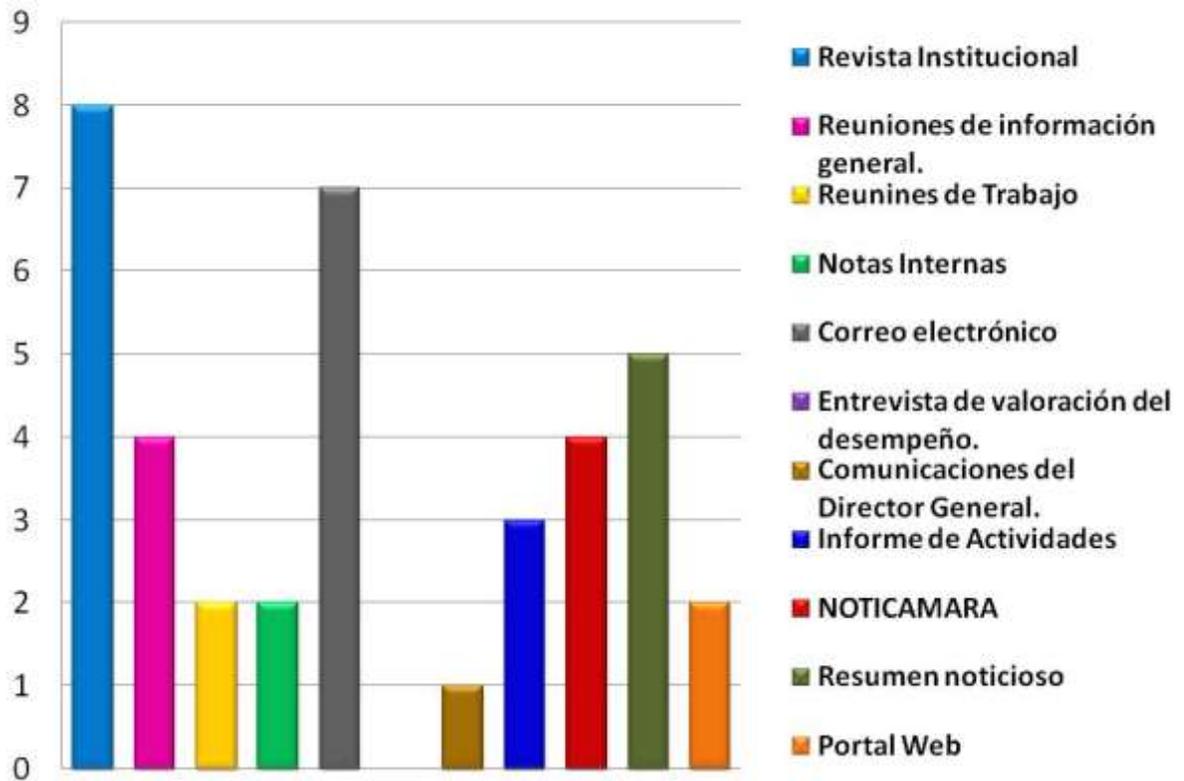
5. Señale para cada una de las siguientes herramientas, cuál es su valoración del 1 al 10 sobre la utilidad que recibe de ellas:



La utilidad que las filiales reciben de las herramientas de comunicación interna son muy pocos, la mayor nota otorgada es de 6 y es para la asamblea anual informativa, la menos nota es de 1 y es para los almuerzos/desayunos con la dirección, además de la presentación de nuevos productos y servicios con nota promedio de 2.

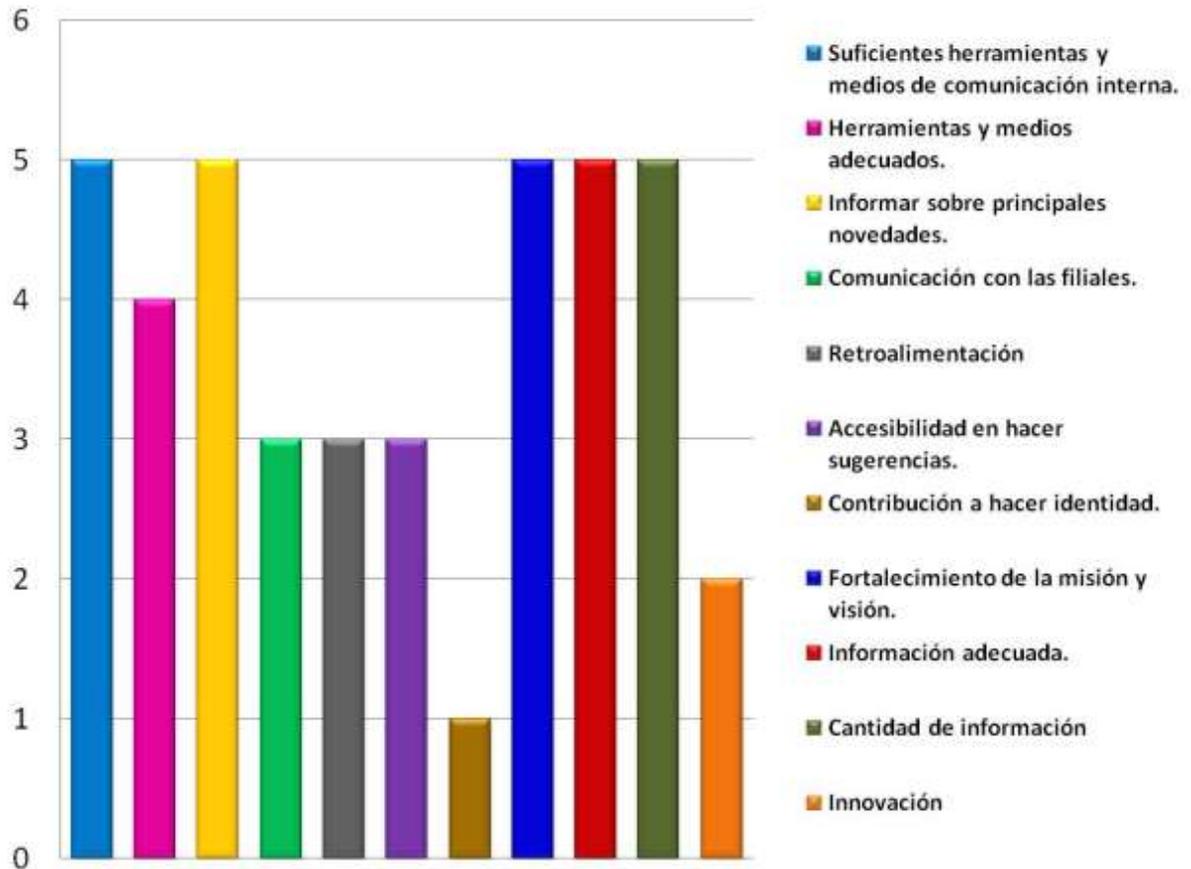
C. BENEFICIOS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

6. ¿Cuál es su valoración, del 1 al 10, sobre los beneficios que recibe de los medios de comunicación internos?



Al preguntarle a la muestra de las filiales sobre los beneficios que recibe de los medios internos de comunicación, se observa que la revista institucional es el medio que la muestra siente le da más beneficios, el correo electrónico recibe una nota de 7. Entre los medios que brindan menos beneficios se ubican las comunicaciones con el director general (nota promedio: 1), el portal web, las notas internas y las reuniones de trabajo con una nota promedio de 2.

D. DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES



Las filiales evalúan el desempeño del Departamento de comunicaciones con notas inferiores a 5. Entre los aspectos que logran la nota mayor (5) son las que tratan sobre la información adecuada, el fortalecimiento de la misión y visión de la gremial, entre otras. La menos nota es de 1 y es la otorgada a la contribución a hacer identidad. Además, es necesario innovar ya que la muestra brinda una valoración promedio de 2.

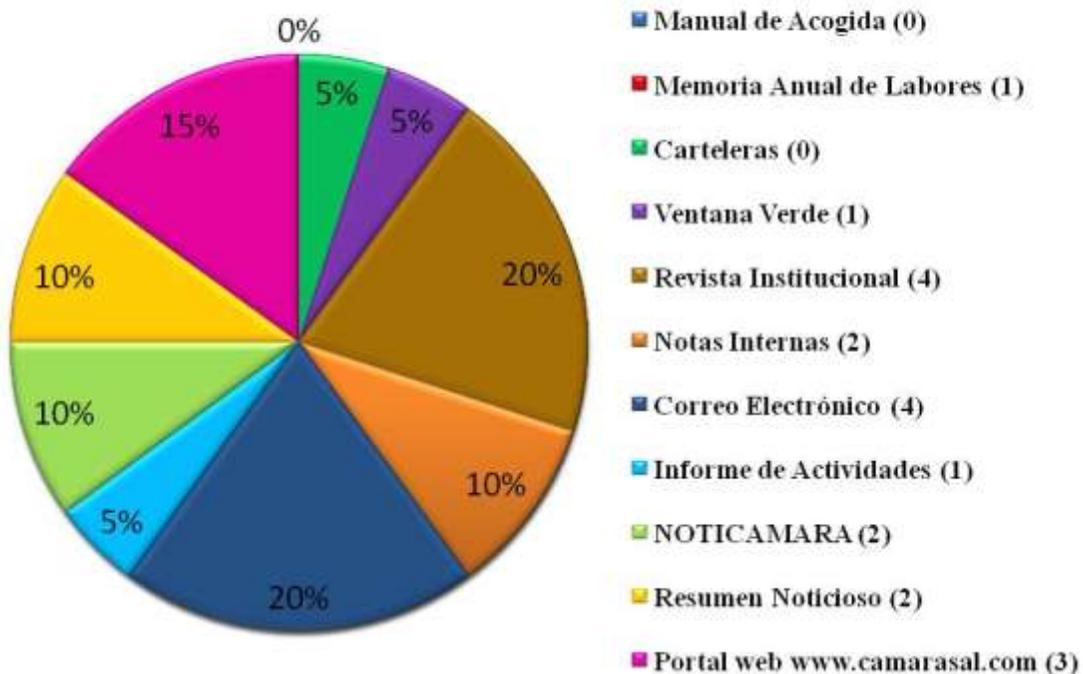
6.1.3.6.12 ANÁLISIS CUALITATIVO: FILIALES

- Debido a que las filiales están ubicadas geográficamente lejos de la sede central de la gremial, la muestra tomada de las 4 filiales exponen que no conocen y no utilizan la mayor parte de las herramientas. Las herramientas de las que hacen uso son las que se manejan por la web, como el correo electrónico, el resumen noticioso que se envía por esa vía, al igual que el NOTICAMARA y las notas internas en algunos casos. La revista por su parte, es un instrumento que se envía solamente a la alta autoridad de cada filial, es por ello que solamente una persona de la muestra dice utilizarla mensualmente.
- La comunión entre las filiales y la sede central, necesita transformarse, al analizar cómo valoran las filiales el desempeño del Departamento de comunicaciones se observa que urge innovar en cuanto a la comunicación interna, al hacerlo, deben mejorarse los contenidos de las herramientas y se logrará volver la comunicación más fluida en las partes, además, se logrará unificar la familia de la gremial en una sola. Además, es necesario que cada filial cuente con una cartelera y una ventana verde, ya que, según lo expone la muestra, en su mayoría no viajan a la sede central y no tienen la oportunidad de leer y participar. Así mismo, al contar con los mismos instrumentos, se logrará manejar la misma información y mantener comunicación al mismo nivel.

6.1.3.13 ANÁLISIS CUANTITATIVO: OTRAS ÁREAS (Muestra: 4)

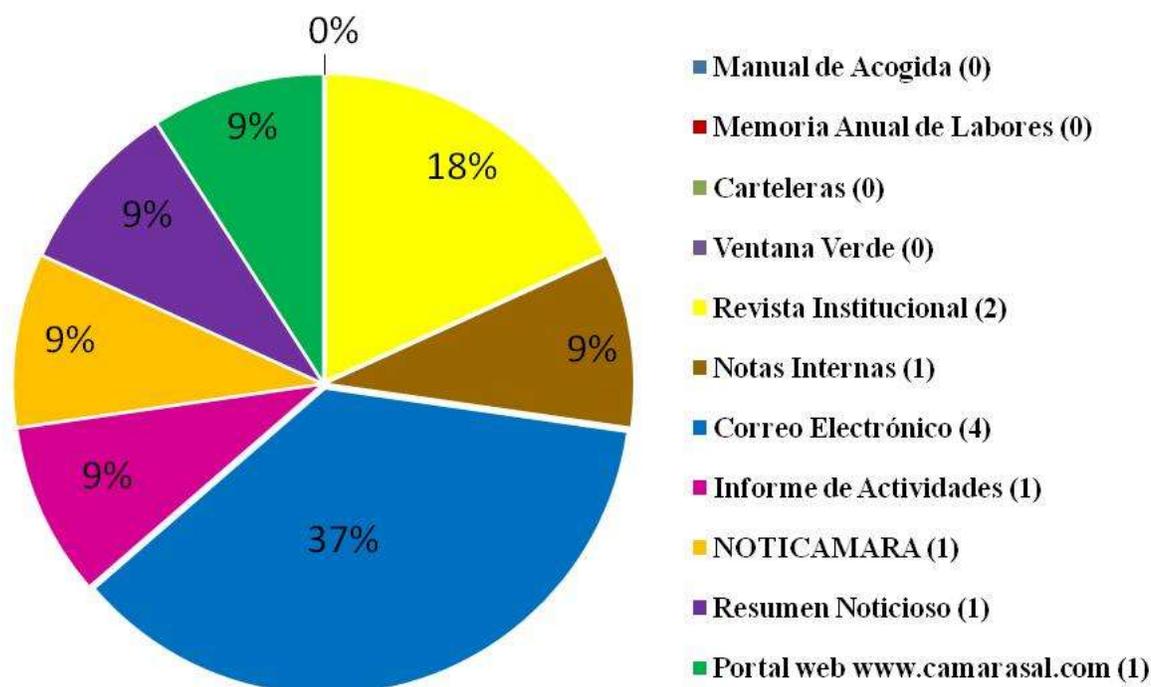
A. INFORMACIÓN SOBRE HERRAMIENTAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna conoce:



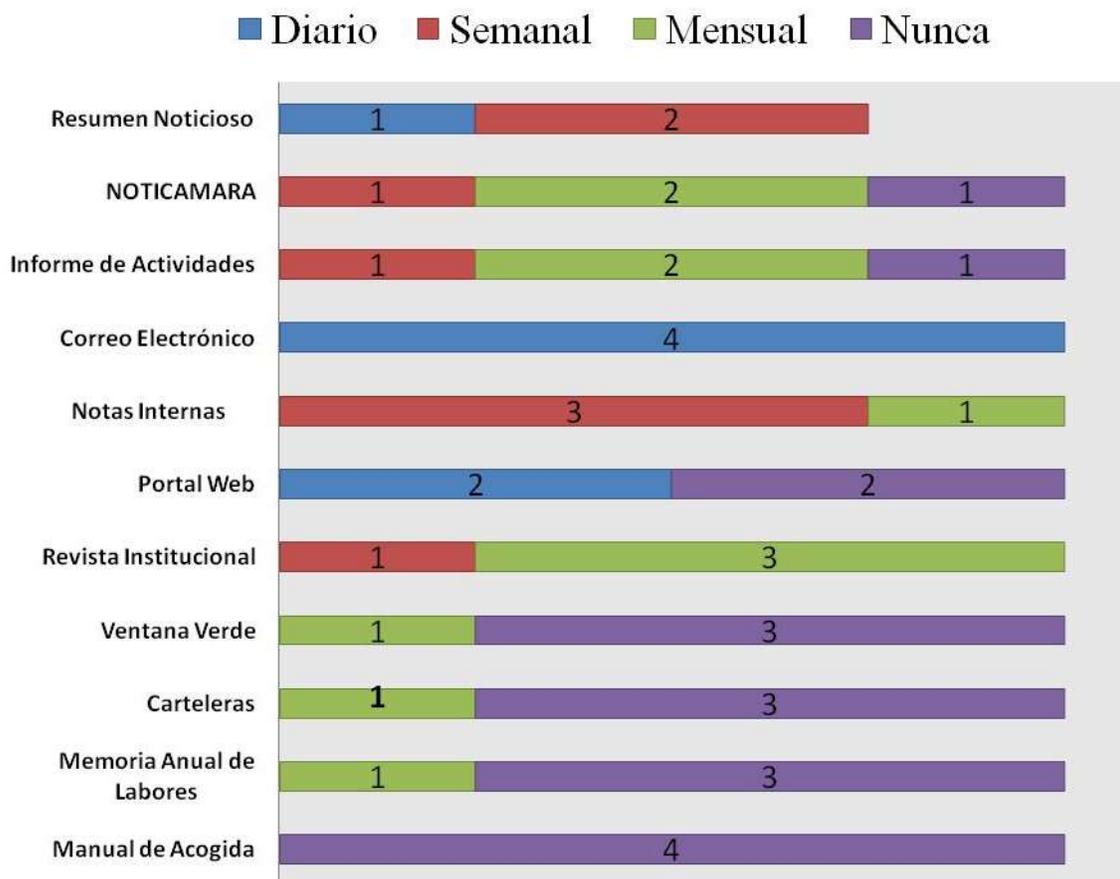
Las áreas incluidas en este apartado son: contabilidad, sistemas informáticos, Solicámara, y atención al socio. Estas áreas dicen conocer 9 de las 11 herramientas de comunicación interna con que cuenta la gremial. Las más conocidas por la muestra es el correo electrónico y la revista institucional, conocidas por el total de la muestra (4), además el 15% de la muestra tomada dice conocer el portal web. Las herramientas que no conocen son el manual de acogida y las cartelera.

2. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna utiliza más:



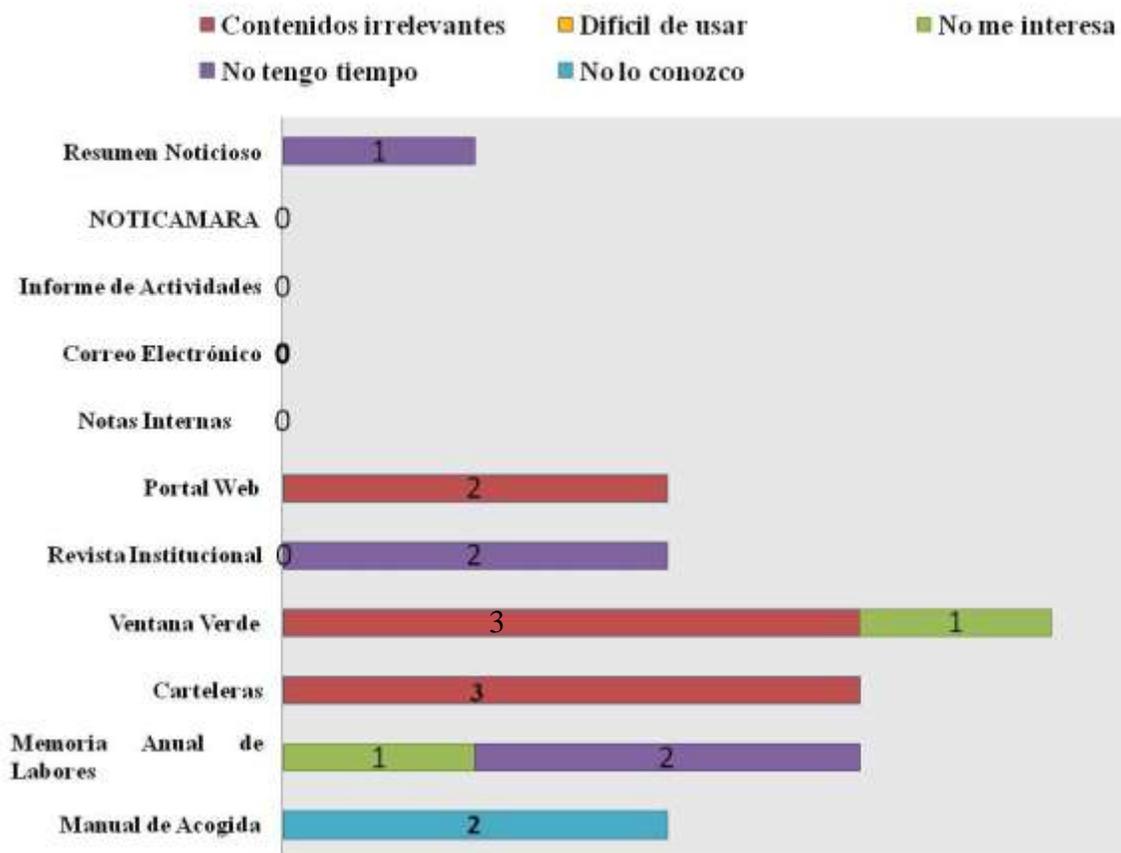
Estas áreas dicen hacer uso de del correo electrónico en su mayoría (37%), la siguiente herramienta más utilizada es la revista institucional con un 18% de aprobación. Sin embargo la muestra tomada no hace uso de herramientas como las carteleras, la ventana verde, la memoria de labores y el manual de acogida.

3. Señale con qué frecuencia utiliza cada una de ellas:



El correo electrónico es la herramienta que la muestra utiliza con más frecuencia, es decir de forma diaria, el portal web es utilizado por la mitad de la muestra de forma diaria, la otra mitad expresa nunca hacer uso de él. Además, el resumen noticioso a diario es usado por una persona de la muestra, dos de ella dicen utilizarlo semanalmente. El manual de acogida es la única herramienta que nunca es utilizada por la muestra.

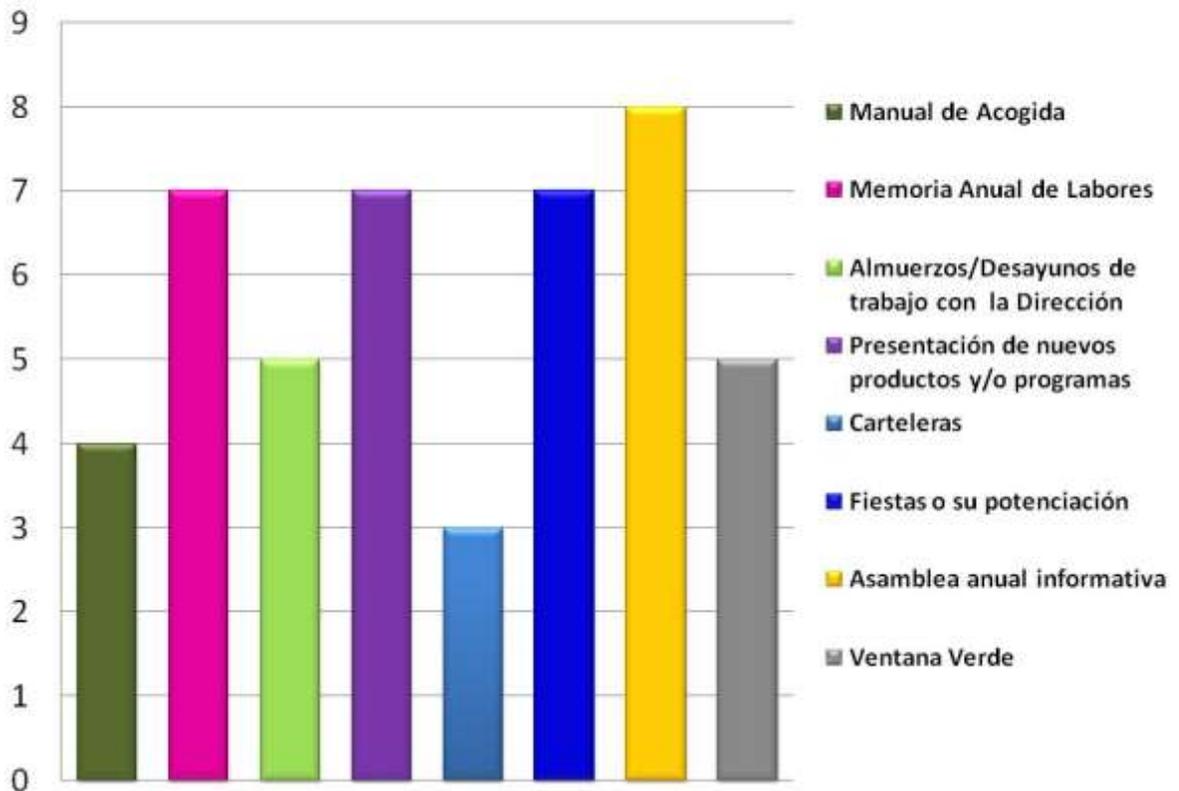
4. En el caso de no utilizarlas, señale la causa para cada una de ellas:



Las razones por las que la muestra no hace uso de las herramientas internas de comunicación son en el caso del manual de acogida, por la falta de conocimiento de su existencia. Por otra parte, la ventana verde, las carteleras y el portal web no son utilizados por sus contenidos irrelevantes. La revista institucional, el resumen noticioso y la memoria anual de labores nunca es utilizada por parte de la muestra.

A. UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

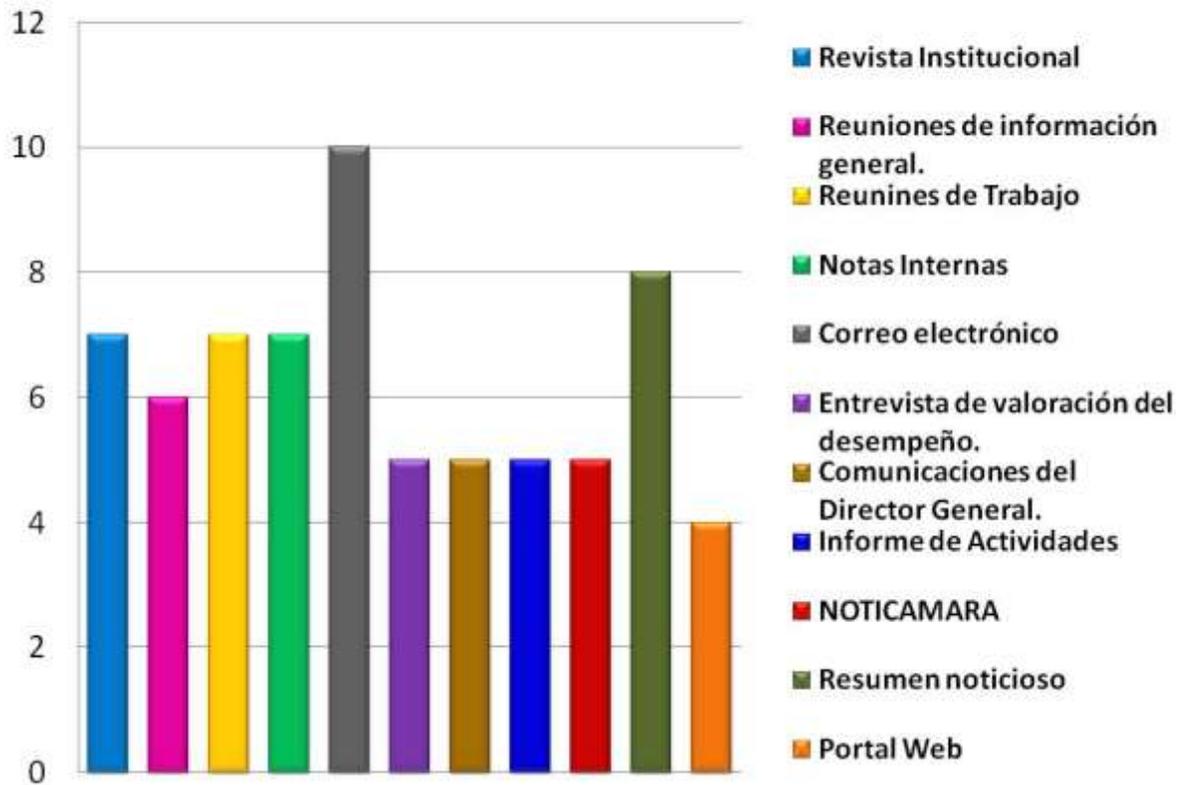
5. Señale para cada una de las siguientes herramientas, cuál es su valoración del 1 al 10 sobre la utilidad que recibe de ellas:



Las áreas involucradas en este apartado otorgan notas relativamente buenas al evaluar la utilidad que reciben de las herramientas de comunicación interna, entre ellas, la asamblea anual informativa con la mayor nota (8), además, reciben la nota de 7 herramientas como la memoria anual de labores, la presentación de nuevos productos y servicios y las fiestas o su potenciación. Sin embargo, la menor nota es otorgada a las carteleros, la nota promedio es de 3.

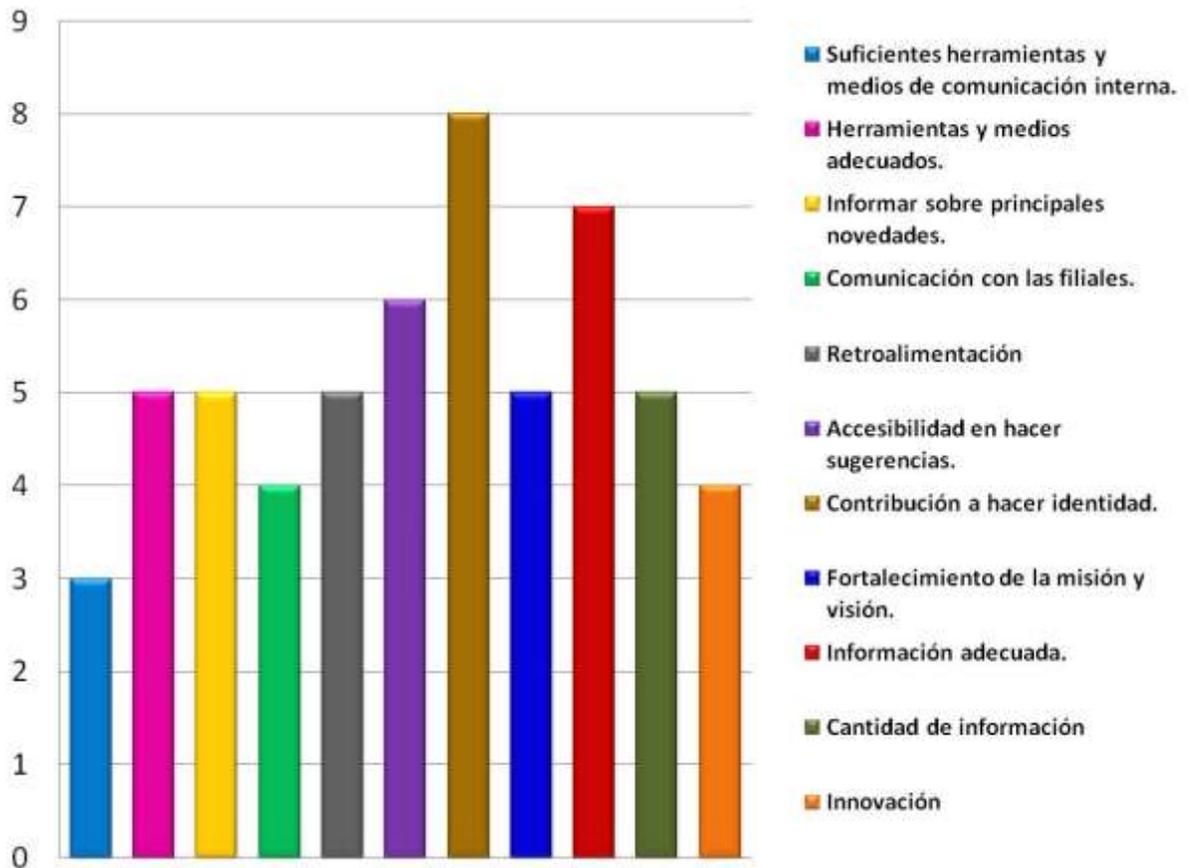
B. BENEFICIOS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

6. ¿Cuál es su valoración, del 1 al 10, sobre los beneficios que recibe de los medios de comunicación internos?



Al evaluar los beneficios de los medios internos, la muestra brinda la nota promedio de 10 al correo electrónico. El siguiente medio mejor valorado es el resumen noticioso con nota promedio de 8, sin embargo la menor nota (4) se la dan al portal web. Los demás medios se ubican en notas de 5 y 7.

C. DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES



La muestra evalúa el desempeño del Departamento de comunicaciones con notas menos de 8, la mayor nota (8) es la referida a la contribución que hace el departamento de comunicaciones a hacer identidad institucional. La nota más baja es de 3 y la muestra la otorga al expresar que el departamento de comunicaciones cuenta con suficientes herramientas de comunicación interna. Es decir, es necesario contar con más y mejores herramientas y medios internos. Además, la muestra da nota de 4 a la innovación y a la comunicación con las filiales.

6.1.3.6.14 ANÁLISIS CUALITATIVO: OTRAS ÁREAS

- Las áreas que se incluyen en este apartado son: contabilidad, sistemas informáticos, Solicámara, y atención al socio. Dichas áreas expresan en su mayoría conocer las herramientas de comunicación interna, de las 11 señalan que conocen 9. Las que no conocen son el manual de acogida y las carteleras, sin embargo la muestra tomada dice no hacer uso de las carteleras y la ventana verde, aspecto que es preocupante ya que son herramientas que se crean para mantener informadas a las personas y se pretende que ellas se avoquen y crean en la información publicada en ellas. Las razones por las que dicen no hacer uso de las herramientas es por sus contenidos irrelevantes, tal es el caso del portal web, la ventana verde y las carteleras, es por ella la necesidad de potenciar dichas herramientas con temas de interés para la población de la gremial, potenciando además la creatividad para motivarlos a participar.
- Al evaluar la utilidad que la muestra recibe de las herramientas de comunicación interna, se observan notas de altas como la otorgada a la asamblea anual informativa (8), y menores como la otorgada a las carteleras (3). Es importante recalcar que la muestra no acepta completamente las carteleras, por lo que es importante trabajar por ellas.
- Es necesario, según la muestra, contar con más y mejores herramientas internas de comunicación interna, es necesario innovar con las tienen y de esa forma contribuir al mejoramiento de la comunicación con las filiales.

6.1.3.6.15 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Se levantará un informe en el que se presentarán los resultados, detallando las debilidades, fortalezas y amenazas de manera detallada. Se gestionará una reunión con el gerente de comunicaciones de la gremial en donde se expondrán los resultados obtenidos, se recomendará revelar los resultados a las personas de la gremial y presentar al mismo tiempo el plan estratégico de comunicación interna en:

- *Reunión con las personas del departamento de comunicaciones*, en esta reunión además de presentar los resultados, se determinará la estrategia para ejecutar el plan estratégico de comunicaciones y las recomendaciones hechas por este estudio.
- *Reunión de gerentes*, en dicha reunión se presentarán los resultados y se acordará la fecha de convocatoria para la divulgación general.
- *Reunión general*, esta reunión con las personas de la gremial, tendrá como objetivo revelar los resultados de la auditoría de comunicación interna y a la vez, presentar el plan estratégico de comunicaciones.
- *Tablón de anuncios*, en él se presentará de manera resumida los resultados del estudio y las acciones de mejora a tomar, esto permitirá además, motivar a las personas a participar en dicho cambio.

6.1.3.6.16 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

6.1.3.6.16.1 Objetivos y Acciones de Mejora

1) Ámbito General:

- a) Constituir un plan de comunicación interna que optimice los canales de comunicación existentes y se creen estratégicamente nuevos canales de comunicación, de tal forma que se logre una comunicación con carácter inclusivo para todas las personas de la gremial.
- b) Fortalecer el sentido de pertenencia a la Organización.
- c) Incentivar el interés en las personas para mejorar la calidad en los servicios.

2) Ámbito de Organizaciones de 2º Nivel:

- a) Elevar el nivel de participación, estableciendo espacios y canales de comunicación interna para promover la participación en todos los niveles de la gremial.
- b) Optimizar la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, para lograr una retroalimentación en la comunicación.

6.1.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

6.1.4.1 Documento de Compromiso de Comunicación.

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, considera poner en marcha un Plan de Comunicación Interna y Externa que permita fortalecer eficazmente la comunicación en la institución y difundirla de igual forma al exterior.

Como Departamento de Comunicaciones, presentamos nuestro compromiso a contribuir con el desarrollo y éxito del presente Plan de Comunicación Interna, CONSIDERANDO:

Que la gestión del Departamento de Comunicaciones debe estar orientada al cumplimiento del presente Plan de Comunicación Interno, el cual logrará convertir este departamento más dinámico, con una comunicación planificada y capaz de conseguir la integración, participación, motivación, compromiso y pertenencia entre los miembros de la gremial.

Así mismo, nos comprometemos a:

- Seguir el Plan de Comunicación Interna propuesto, respetando cada una de las indicaciones para lograr los objetivos de comunicación y solventar las necesidades existentes.
- Establecer, según la propuesta, herramientas y canales de comunicación interna que permitan volver la comunicación interna más eficaz y productiva.

- Promover el Plan de Comunicación Interno con los integrantes de la institución de tal forma que, cada persona pueda sentirse motivado de participar en las nuevas acciones comunicativas.
- Tener en cuenta la opinión de las personas en la implementación de las herramientas y medios de comunicación interno, de manera que puedan expresar su aceptación o presentar sus observaciones.
- Potenciar la evaluación en el desarrollo del Plan de Comunicación Interno, de manera que pueda medirse el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.

6.2 Objetivos del Modelo.

6.2.1 General:

- ▶ Mejorar la comunicación interna de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, creando nuevos canales de comunicación, ampliando y perfeccionando los ya existentes, permitiendo de esta forma un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas para así mejorar la calidad de la productividad de la gremial y a la vez, crear y mantener una imagen favorable de la empresa entre los miembros de la organización.

6.2.2 A corto plazo:

- ▶ Diseñar un Plan de Comunicación Interna que mejore en forma sustancial los flujos de comunicación interna, cree nuevos canales de comunicación, amplíe y optimice los existentes con carácter inclusivo.

6.2.3 A mediano plazo:

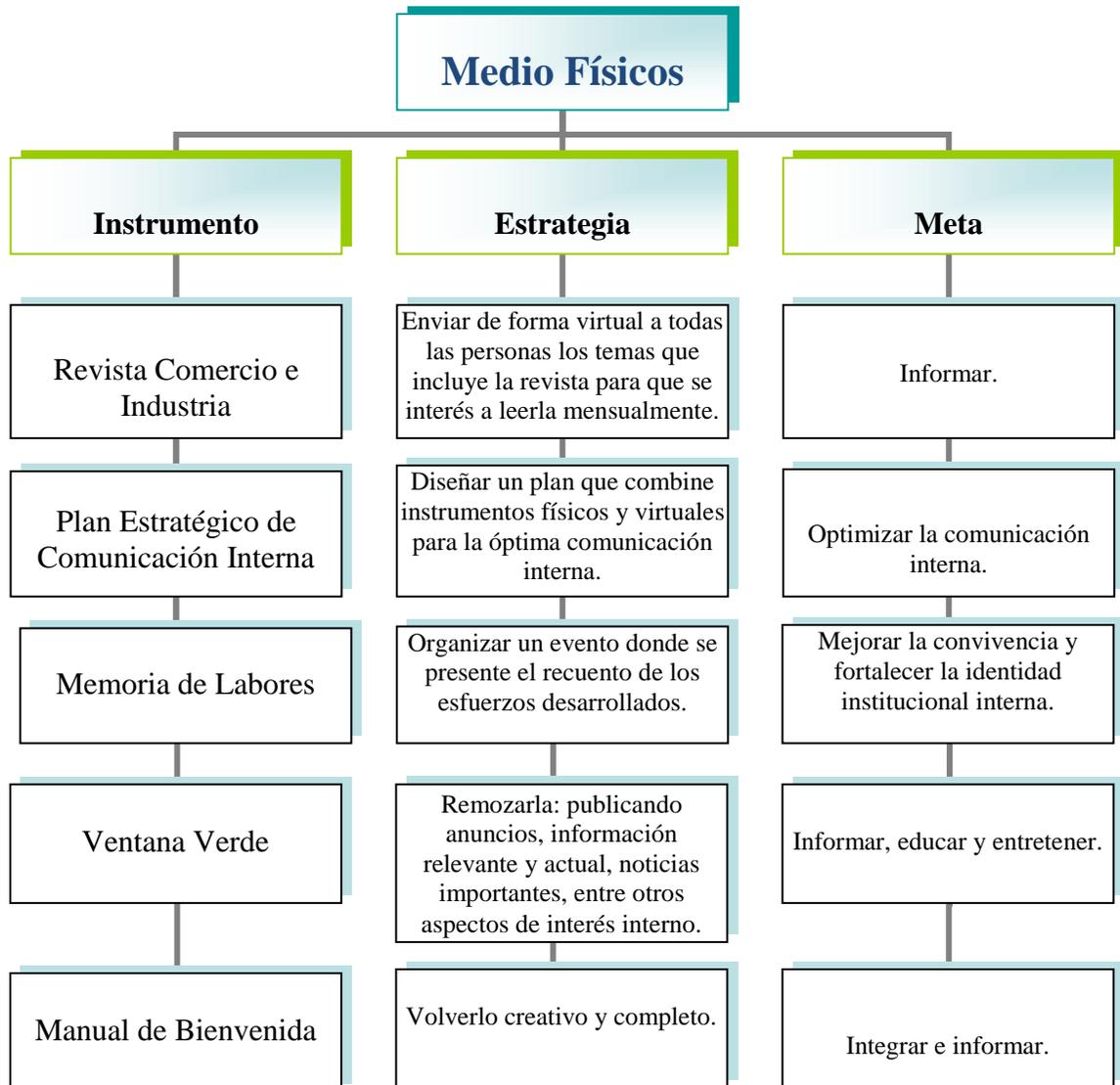
- ▶ Implantar, aplicar y mantener canales de comunicación que fomenten la participación y permitan que cada uno de los miembros de la gremial, desde su rol, aporte de manera oportuna y efectiva su opinión, postura y propuestas ante temas y situaciones que le afecten a la gremial

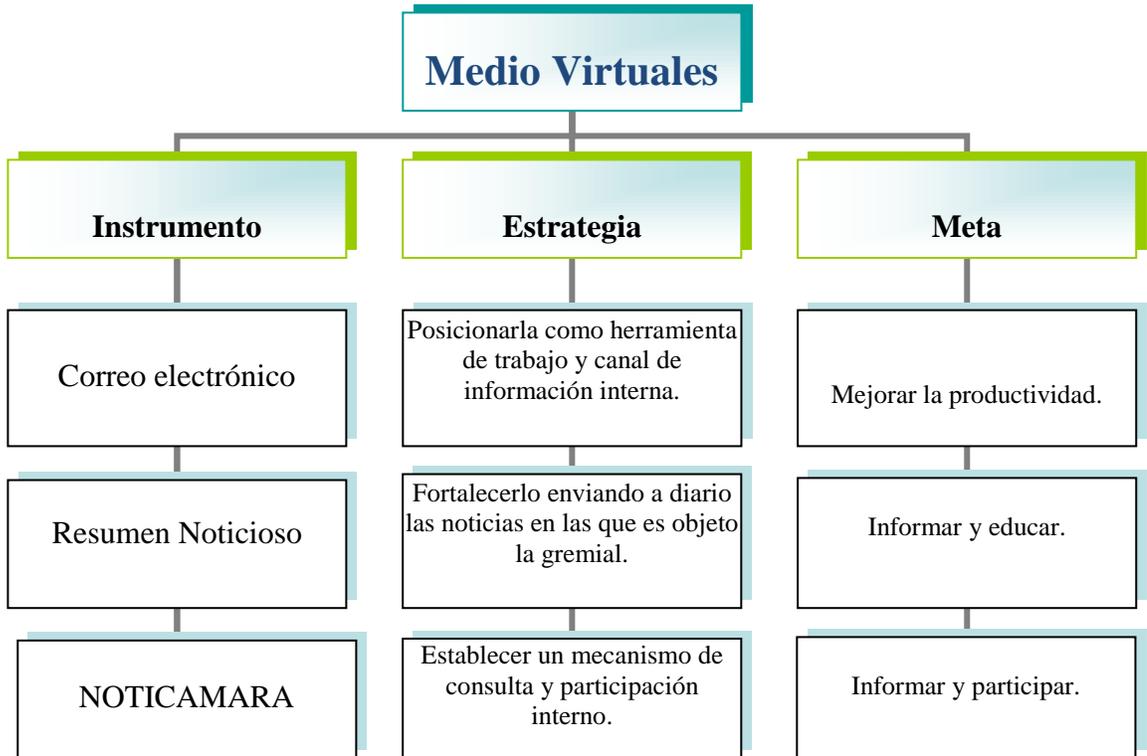
6.2.4 A largo plazo:

- ▶ Contar con un Departamento de Comunicaciones capaz de planificar y generar comunicación incluyente, que logre proyectar una imagen institucional favorable en el público interno y esto genere diversos beneficios para la gremial.

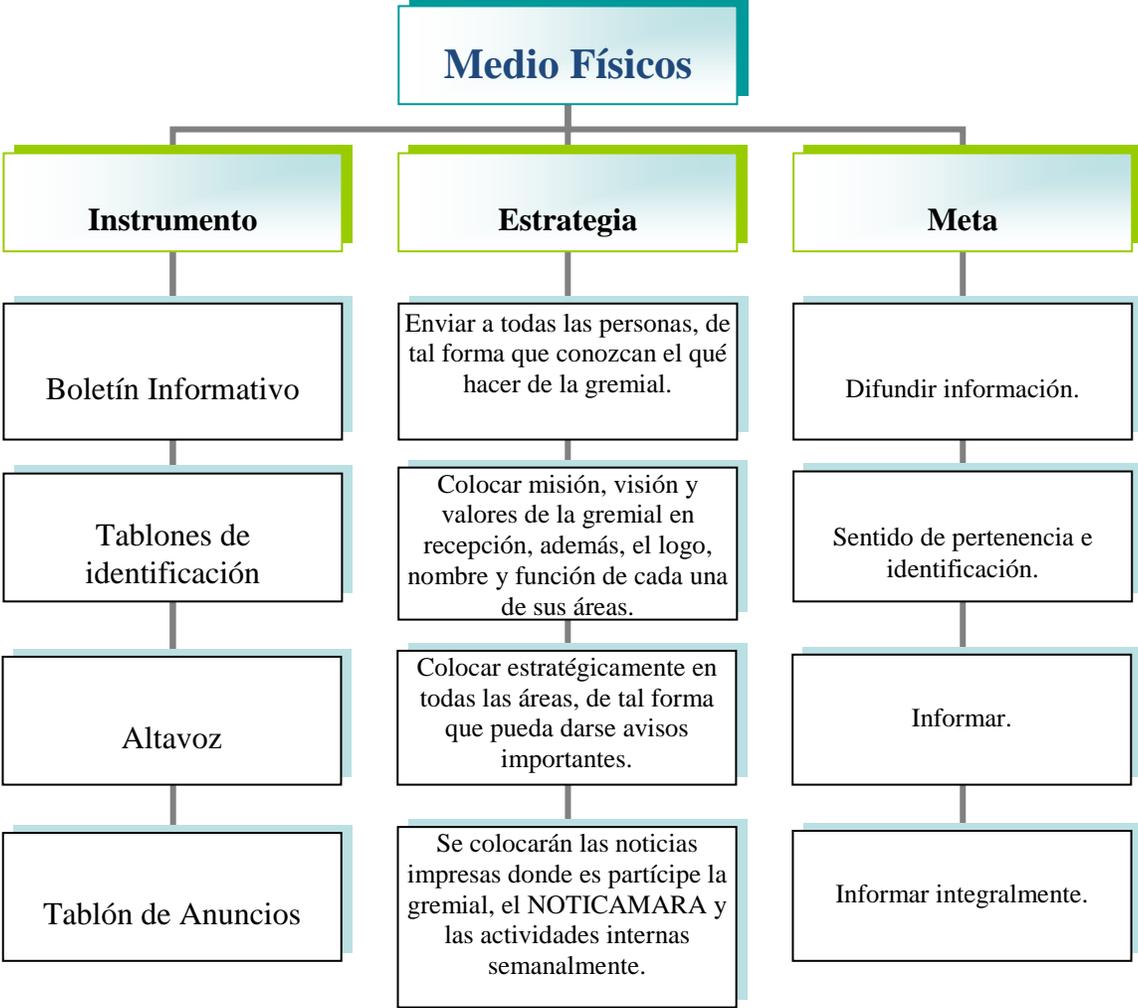
6.3 Acciones a tomar.

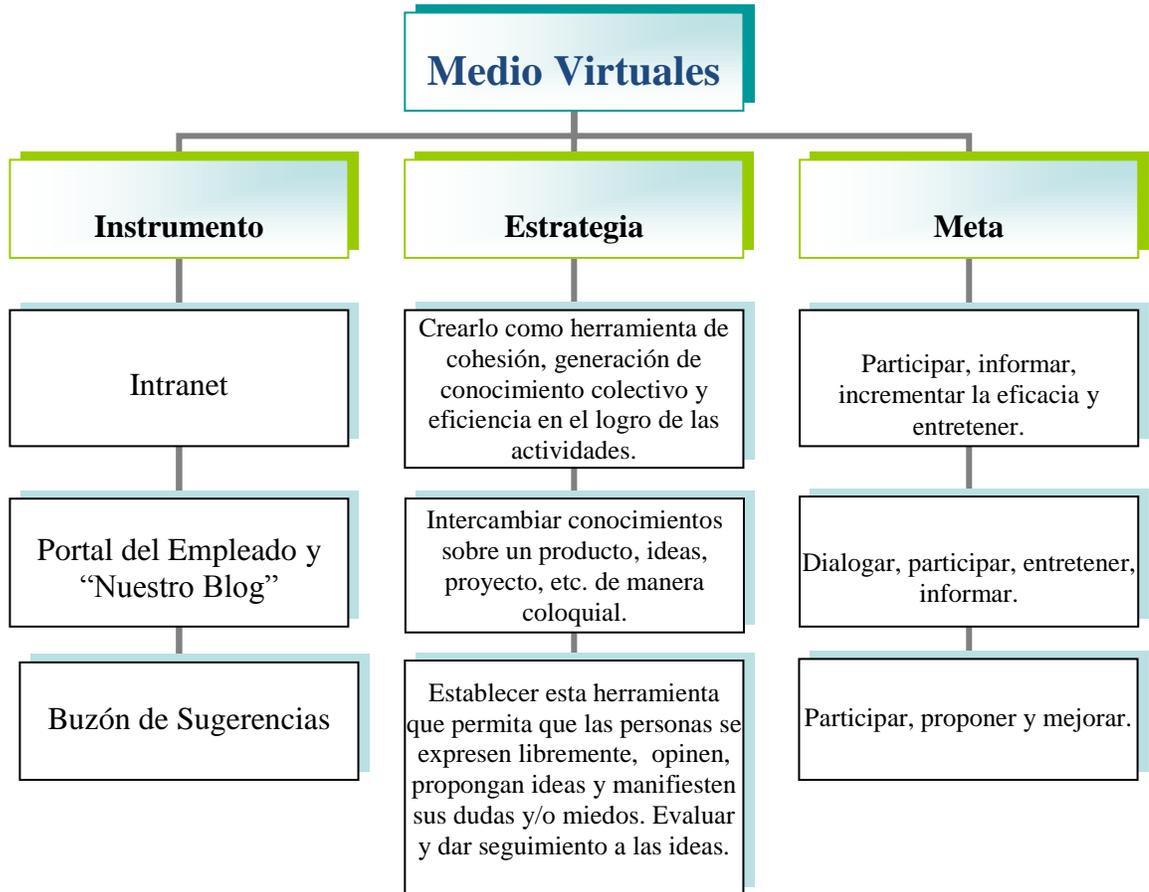
6.3.1 Fortalecimiento de los Canales de Comunicación Interna:





6.3.2 Nuevos Canales de Comunicación Interna





VII. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

El presente Plan de Comunicación Interna (PCI) permitirá al Departamento de Comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria, el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Así mismo, potenciará las relaciones interpersonales, y facilitará espacios de participación para todas las personas.

Es decir, este plan es una herramienta para la gestión del cambio dentro de la organización, ya que mejora el rendimiento con elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva. Del mismo modo, busca dar solución a una serie de problemas relacionados con la falta de fluidez en la comunicación interna.

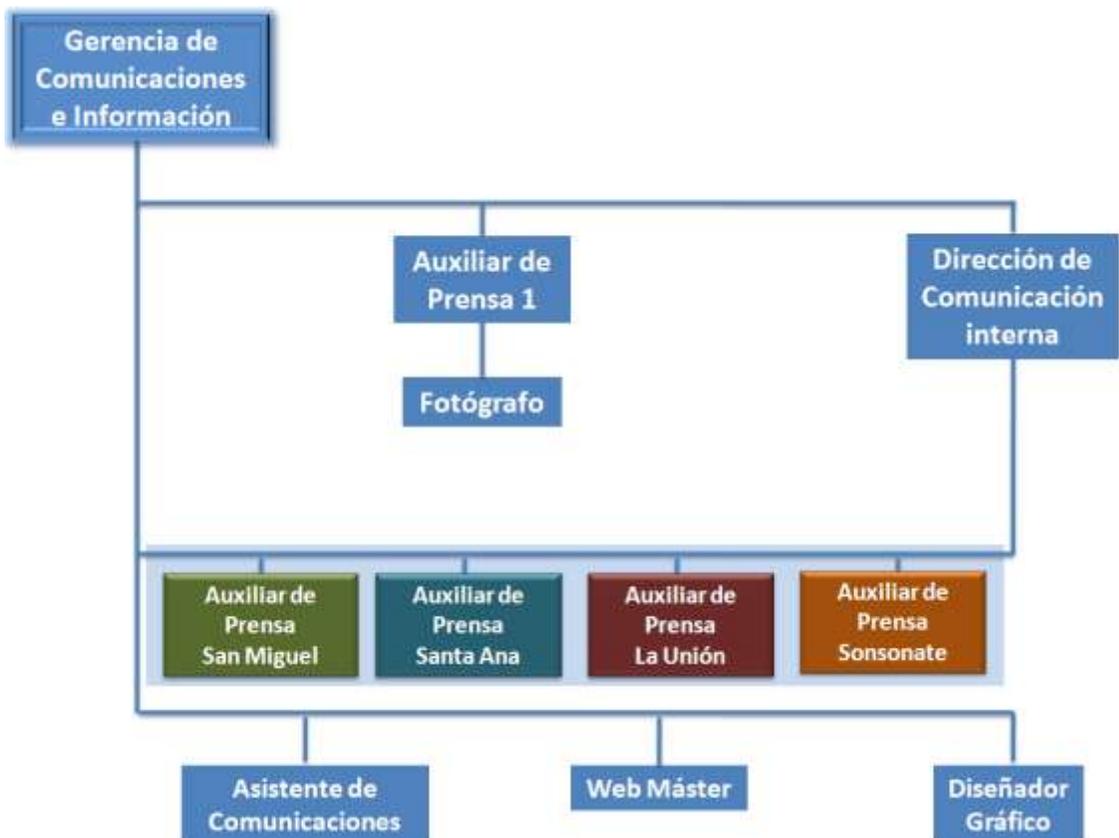
El uso adecuado del PCI permitirá la interactividad en el proceso comunicativo, ya que funciona como elemento integrador entre las distintas áreas de la organización ya que promueve la interacción entre ellas a través de la comunicación y la gestión común de ésta.

El diagnóstico realizado y los antecedentes estudiados, justifican la necesidad de una solución estratégica a las comunicaciones de la gremial, las soluciones propuestas se basan en la realización e implementación institucional de los siguientes elementos estructurales, instrumentales y comunicativos:

7.1 PROPUESTA DE ACCIONES DE ORGANIZACIÓN:

- ☑ Es necesario que el Departamento de Comunicaciones cuente con un organigrama interno que le permita delimitar responsabilidades y funciones específicas para cada uno de los miembros del equipo, de esta forma no se dará espacio a la improvisación e intuición en cuanto a funciones. Del mismo modo, se precisa englobar la comunicación con las filiales e integrarla al proceso comunicativo interno de la gremial.

Se propone el siguiente esquema, de acuerdo a las necesidades observadas en el diagnóstico:



Las responsabilidades planteadas deben funcionar de acuerdo a:

1. Gerencia de Comunicaciones:

- El Gerente del Departamento de Comunicaciones debe tener como principal función hacer ejecutar este plan de comunicación interna, de tal forma que se logre mejorar el proceso comunicativo de la gremial.
- Debe organizar, planificar o pautar cada una de las responsabilidades de cobertura interna; al planificar el trabajo se logrará cubrir todas y cada una de las actividades internas de la institución.
- Le corresponde apoyar el fortalecimiento de la comunicación con las filiales de manera integral, es necesario integrarlas al proceso comunicativo de la sede central, esto coordinado con la dirección de comunicación interna.
- El Gerente de Comunicaciones ha de coordinar, integrar y dar coherencia a los planes y estrategias de comunicación de las diversas áreas de gestión del Departamento de Comunicaciones.
- De la misma manera, el gerente de comunicación debe medir la calidad y resultados de la gestión del Departamento de Comunicaciones, de modo que pueda demostrar el valor agregado de la gestión comunicacional, lo cual lo lleva a dominar diferentes técnicas de recolección de datos, así como a generar indicadores que reflejen la calidad del proceso comunicativo en la organización.
- Debe motivar en todo momento la ejecución de los planes y estrategias que favorezcan el cumplimiento de los objetivos de este plan de comunicación interna.

- Convocar a reunión semanal de coordinación y evaluación de actividades con todo el equipo del Departamento de Comunicaciones.
- Deberá además, crear los “Tablones de identificación”, donde debe colocarse la misión, visión y valores de la gremial en recepción, además, el logo, nombre y función de cada una de sus áreas.

2. Prensa:

Auxiliar de Prensa 1:

Encargado/a de redactar y elaborar los diferentes tipos de materiales informativos:

- Redactar el NOTICAMARA y hacerlo llegar a su destino.
- Elaborar y enviar el Resumen Noticioso.

3. Fotógrafo / Audiovisual:

- Persona encargada de capturar las imágenes fotográficas y audiovisuales de las actividades internas que se desarrollen.
- Deberá llevar un registro ordenado de todas las fotografías tomadas y las imágenes audiovisuales, esto permitirá proporcionar material para las publicaciones informativas que lo requieran.
- Deberá contar con un directorio fotográfico de las personas que laboran en la gremial, incluyendo las filiales, material que servirá para elaboración y actualización de gafetes, se utilizarán para las cuentas personales en intranet y para el caso, en la publicación de los mejores vendedores.
- Anualmente debe tomar una fotografía del personal completo de la gremial para utilizarla en la intranet y otros medios internos que lo requieran.

- Estará a disposición de los/as auxiliares de prensa de las filiales para apoyar en los eventos y actividades que requieran.

4. Dirección de Comunicación Interna

- Optimizar la comunicación interna a través de este plan de comunicación interna, poniendo en práctica las estrategias comunicativas que se proponen.
- Será la encargada de coordinar la Ventana Verde, sus contenidos, actualización, diseño creativo, acceso para todas las personas de la gremial.
- Coordinar con Recursos Humanos la modificación y entrega del Manual de Bienvenida a todas las personas de la gremial, de tal forma que todos tengan acceso a él y conozcan sobre la empresa.
- Colocar estratégicamente el Altavoz en todas las áreas, de tal forma que pueda darse avisos importantes.
- Encargada del Portal del Empleado, contenidos y actualización en coordinación con el Web Máster.
- Revisará constantemente el Buzón de Sugerencias interno y evaluará y dará seguimiento a las ideas. Además, deberá definir métodos como encuestas y sondeos de opinión internos, que ayuden a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

5. Auxiliares de Prensa en Filiales

- Cada una de las personas encargadas de la comunicación en las filiales deberá cubrir cada uno de los eventos internos y enviarlo a la Dirección de Comunicación Interna.
- Debe promover la participación en el Portal del Empleado.

- Establecerá la Ventana Verde en su filial acorde a la temática planteada por la Dirección de Comunicación Interna.
- Debe informar a la Dirección de Comunicación Interna sobre las eventualidades y actividades internas que se desarrollen en su filial para subir al Portal del Empleado y los otros medios de comunicación interna, de tal forma que se logre integrar cada una de las filiales al proceso comunicativo interno de la gremial.

6. Asistente de Comunicaciones

- Persona encargada de atender las llamadas entrantes y distribuirlas al equipo de comunicaciones.
- Atiende las necesidades secretariales de la gerencia.
- Brindará apoyo a la Dirección de Comunicación Interna.
- Archivará las notas diarias, boletines, NOTICAMARA, entre otras publicaciones que se utilicen para la comunicación interna.

7. Web Máster

- Persona encargada de mantener, mejorar y actualizar constantemente la página web de la gremial.
- Debe trabajar el portal web con calidad, fluidez e inmediatez de la información en relación a los flujos interactivos.
- Será el encargado del soporte del portal del empleado, estando a disposición de la Dirección de Comunicación Interna.
- Debe ser una persona que distribuya la información que recibe.

- Dirigir eficazmente los instrumentos de comunicación interna mediante una gran diversificación, evaluación e innovación de los soportes.
- Optimizar los recursos tecnológicos de la empresa para mejorar la comunicación interna.
- Promover la inserción de nuevas tecnologías, automatización de redes y bases de datos.

8. Diseñador Gráfico

- Apoyar a la Gerencia, Dirección de Comunicación Interna y al Web Máster con el diseño y supervisión de material de difusión.
- Diseñar e implementar campañas de difusión para promover las obras y acciones internas de la gremial
- Supervisar el desarrollo y mantenimiento del sitio de Internet mediante el análisis y recopilación del material de difusión multimedia para que este sitio se encuentre actualizado y a la vanguardia.

7.2 PROPUESTA DE ACCIONES PARA POTENCIAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

- ☑ La comunicación interna no está desarrollada en la gremial, al menos desde un punto de vista profesional, organizado y planificado. Por ello es necesario *ejecutar este Plan de Comunicación Interna* que mejorará en forma sustancial la comunicación interna.
- ☑ Además de contar con esta propuesta de Plan de Comunicación Interna, el Departamento de Comunicaciones debe *hacer un Plan Estratégico de Comunicación Interna anual*, que le permita a partir de un diagnóstico previo, plantear las líneas de acción funcionales para cada una de las necesidades comunicacionales que se presenten.
- ☑ También, es necesario que el Departamento de Comunicaciones realice una *planificación interna mensual* para poder organizar el trabajo comunicacional y lograr cumplir con los objetivos planteados en el PCI y, en algunos casos, esta planificación les permitirá redefinir objetivos y resolver pronto y eficazmente las necesidades internas que identifiquen en su implementación.
- ☑ Además, cada equipo de trabajo debe *realizar reuniones periódicas de coordinación* que ayuden a cumplir con las actividades y acciones planificadas en la comunicación interna. Estas reuniones permitirán además, evaluar el trabajo que se realice y mejorar próximos.

- ☑ En todo momento, el Departamento de Comunicaciones debe **generar comunicación incluyente**, capaz de integrar a todas las personas que laboran en la gremial, debe motivarlas a utilizar y participar en los medios de comunicación interna y en la dinámica a seguir, de tal forma que se logre integrarlos y volver más fluida e interactiva la comunicación interna.
- ☑ Del mismo modo, es necesario **integrar al proceso de comunicación interna a las filiales de la gremial**, teniendo un Auxiliar de prensa esta labor se vuelve más factible, sin embargo, no debe segmentarse el trabajo comunicacional, al contrario, cada auxiliar debe facilitar la unificación de la comunicación interna visualizándose como una sola familia.
- ☑ Asimismo, es necesario establecer mecanismos que permitan **evaluar el rendimiento de las actividades realizadas** por el Departamento de Comunicaciones. La evaluación permitirá analizar la posibilidad de realizar ajustes en el desarrollo del Plan de Comunicación Interno. Se propone: *El buzón de sugerencias*, en donde las personas puedan expresar libremente sus visiones particulares de los problemas, comentar sus dudas, expresar inquietudes o realizar aquellas sugerencias que consideran importantes para el buen desarrollo de su empresa. Esta propuesta incorpora el buzón de sugerencias de manera virtual, integrándolo a la Intranet (ver en pág. 232). De la misma manera, es necesario definir métodos como *encuestas y sondeos de opinión internos*, que ayuden a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Estas técnicas permitirán medir el estado del clima de

trabajo, la satisfacción de las personas dentro de la entidad, considerar posturas u opiniones sobre un tema en específico.

- El Departamento de Comunicaciones debe *organizar y ejecutar acciones sociales* que permitan a la institución contribuir a la solución de problemas sociales desde dentro de la gremial, para ello, es necesario fortalecer el programa **PROSPERA** con su campaña “*Haz lo tuyo*”, que promueve los valores que defiende la gremial, por tanto, debe lanzarse la campaña dentro de la gremial redefiniendo el objetivo central inicial de la misma. Asimismo, es necesario fortalecer la Campaña “*Piensa Verde*”, desarrollando acciones como premios mensuales o anuales al departamento que menos papel utilice, incentivarlos con regalías de patrocinadores por ahorro energético, motivarlos para llevar la campaña a sus hogares y sus vecinos, de tal forma que permita sensibilizar no sólo a los empleados de la gremial sobre la protección del medio ambiente, sino a todos los que les rodea. Pueden desarrollarse incluso, campañas de reforestación con todas las personas de la gremial, esto permitirá además, la convivencia entre ellos. A su vez, debe fortalecerse la **Ventana Verde**, actualizando la información constantemente, volviéndola más creativa y participativa. Debe colocarse una ventana en cada edificio de la gremial y en cada una de las gremiales debe manejarse la misma información.
- El Departamento de Comunicaciones debe *velar porque la Revista Institucional llegue a manos de los gerentes de cada área de la gremial y que además, sea vista por las demás personas en forma física y/o digital*. El Departamento puede apoyar

para que luego que los gerentes la hayan leído puedan entregarla a su secretaria y así ellas la compartan con sus compañeras.

- Lograr que en la Memoria Anual de Labores se incluyan todas las actividades*** que desarrolla cada una de las áreas de la gremial, esto motivará el trabajo de cada área y se sentirán parte del éxito logrado como empresa.

7.3 PROPUESTA SOBRE IMAGEN INSTITUCIONAL INTERNA

- ☑ Debe *desarrollar estrategias que permitan potenciar la identidad* histórica, estructural y proyectada de la gremial, fortalecer la imagen institucional interna permitirá que cada individuo se apropie e identifique con la entidad de tal forma que, se esfuercen más por su trabajo y se logre cumplir los resultados propuestos.
- ☑ Es necesario *contar con Tablones de Identificación*, es decir, debe colocarse en la entrada principal de la gremial y en cada uno de los edificios, una publicación en grande de la misión y visión de la gremial, de tal forma que todos la conozcan e identifiquen con ella. Así mismo, se pueden colocar los valores que defiende y el logo de la entidad.
- ☑ *Realizar reuniones informativas* que ofrezcan información transparente a la todas las personas sobre cómo marcha la institución, y que a su vez, puedan presentar sus opiniones y/o sugerencias. Esto permitirá que las personas confíen en la organización y disfrutarán de un mejor ambiente de trabajo. Facilita además, el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que frecuentemente no suelen interactuar por encontrarse en diversas áreas de trabajo.
- ☑ Debe motivarse al área de Recursos Humanos para que *renueve el Manual de Acogida*, es necesario volverlo más completo, creativo y que sea entregado a todos los empleados de la gremial, para que conozcan más sobre la gremial y se identifiquen con ella.
- ☑ Utilizar la intranet como el medio para *lograr la identidad institucional*, la participación y satisfacción de los empleados de forma constante.

7.4 PROPUESTA SOBRE RECURSOS HUMANOS, ESPACIO Y EQUIPO

- ☑ El Departamento de Comunicación cuenta con una plantilla escasa, lo cual dificulta el éxito del Plan de Comunicación Interna, por ello es necesario *contratar más personas* que atiendan áreas específicas como la Dirección de Comunicación Interna, un Auxiliar de prensa que apoye a la “Ejecutiva de Prensa” actual, un fotógrafo, Auxiliares de prensa en cada una de las filiales y un Diseñador gráfico. Al contar con personas encargadas para cada una de las áreas, se logrará cubrir con todas y cada una de las actividades que le corresponden al Departamento de Comunicación, también, permitirá que los objetivos del PCI se cumplan a cabalidad y que la gestión comunicacional interna sea integral.
- ☑ El área de comunicaciones cuenta con un espacio muy reducido, es necesario *contar con un espacio propio* para cada Auxiliar de prensa y fotógrafo, una oficina para la Dirección de Comunicación Interna, y un espacio para el área tecnológica: Web Máster y Diseñador gráfico. También, debe contarse con una bodega para almacenar material diverso y archivo de documentos, recopilación de material fotográfico, auditivo y audiovisual.
- ☑ Como parte de la mejora comunicacional para la gremial, es preciso *contar con más y mejor equipo tecnológico*, una cámara fotográfica semi profesional para la cobertura de todos los eventos, una cámara fotográfica digital para cobertura de pequeños eventos, software para edición de material audible y audiovisual.

También, es necesario contar con un escáner y software que necesite el Diseñador gráfico para realizar su trabajo.

- ☑ Además, es necesario *colocar Alta voces*, es decir parlantes que permita anunciar eventos, reuniones, felicitar a cumpleaños, avisos importantes., entre otros.

7.5 INDICADOR DE INNOVACIÓN

- ☑ *Implantar, aplicar y mantener canales de comunicación que fomenten la participación* y permitan que cada uno de los miembros de la gremial, desde su rol, aporte de manera oportuna y efectiva su opinión, postura y propuestas ante temas y situaciones que le afecten a la gremial.
- ☑ Es necesario *generar herramientas tecnológicas innovadoras* que permitan mantener una comunicación interna interactiva, creativa y participativa. Es decir, crear nuevos canales de relación con y entre los públicos internos, incrementando así la capacidad de almacenamiento y difusión de la información. La tecnología permite que cualquier hecho pueda ser difundido al instante en cualquier parte, entre las herramientas que se proponen están:

A. INTRANET

La intranet logra una comunicación multidireccional, por eso es necesario potenciarla creando el *Portal del Empleado*, este portal mejorará la comunicación interna logrando inmediatez, interactividad y la participación en temas de interés con un estilo coloquial. La Intranet institucional será una herramienta básica para emprender un proyecto serio

de comunicación interna. Puede aprovecharse para fomentar las relaciones entre departamentos, facilitar la coordinación con filiales, propiciar nuevos canales de comunicación entre todas las personas, crear sinergias de trabajo y fortalecer la imagen e identidad institucional.

El esquema que se propone para que funcione es:



Las personas tendrán acceso al Portal del Empleado ingresando su dirección de correo electrónico y su contraseña. En la parte superior se encuentran íconos con enlaces como:

→ **INICIO:**

Esta página contendrá en el lado izquierdo un espacio para la “*Gotitas de sabiduría*”, la cual pretende ser un espacio en donde las personas puedan encontrar una frase de plenitud y fortaleza de forma diaria, semanal o mensual, según lo decida la dirección de comunicación interna. Así mismo, se cede un espacio para el “*Valor del mes*”, se aprovechará este espacio para que la gremial pueda publicar de forma mensual el valor que defiende. Por otra parte, se sugiere dejar un espacio en la parte inferior izquierda para la “*Encuesta*” que puede ser mensual o semanal, según sea la necesidad de la gremial, esta pretende ser una herramienta para de participación, ya que las personas pueden dar su aprobación o no de determinados asuntos que se les consulte con la encuesta.

Por otro lado, en la parte derecha se sugiere colocar un espacio para colocar los “*Cumpleañeros del mes*”, esto permitirá que las personas se sientan importantes y valoradas en su día de natalicio y sus compañeros puedan felicitarla. Se propone el siguiente esquema, que puede ser variado en diseño de forma mensual, para publicación en intranet:



Seguido del espacio para los cumpleaños del mes, se propone un espacio para “**Reportando**”, este pretende ser una herramienta para que las personas de la empresa puedan publicar sus propias noticias del acontecer nacional, por ejemplo accidentes vehiculares en determinadas calles, cierre de calles, cañerías rotas, entre otras noticias que pueden ser de interés para todos. Esta herramienta logrará que las personas puedan interactuar y comunicarse en un lenguaje coloquial y puedan sentirse parte del proceso de comunicación interno.

También, se propone un espacio denominado “**Curiosidades**” cuyo objetivo es que las personas puedan conocer aspectos innovadores o curiosos de diversas ramas: científicas, tecnológicas, turísticas, ambientales, económicas, gramatical, entre otras. De tal forma que genere conocimientos a las personas e incremente sus conocimientos. Los

temas no deben ser abordados con un lenguaje formal, sino más bien, con frases o párrafos comprensibles y hasta cierto punto creativo y dinámico.

Finalmente, en la parte derecha se ubica “*Sugiero que...*” el cual tiene como objetivo convertirse en un espacio de sugerencias positivas para la empresa, la idea es que la empresa pueda consultar a las personas internas sobre determinado asunto, para saber las sugerencias, nuevas ideas o en algunos casos, desaprobación sobre productos nuevos, campañas publicitarias o de imagen, servicios innovadores, entre otros. Este espacio permitirá que las personas se sientan parte de las decisiones que se toman y exista retroalimentación sin temor.

Al mismo tiempo, la página de inicio mostrará en el centro de la pantalla, la “*noticia del día*” con su fotografía y pié de foto, además del acceso para la lectura completa de la nota. Este acceso lo llevará al enlace donde están ubicadas las demás noticias del mes y archivo de notas pasadas. Un aspecto importante que se incorpora a esta propuesta es el espacio para “*comentarios*”, la cual pretende ser un vehículo de retroalimentación de los altos mandos con las personas de la gremial, la mecánica debe funcionar de tal forma que cada persona interna de la gremial pueda comentar las notas diarias, y pueda aparecer su fotografía y su nombre, además de la fecha y hora de publicación, así se podrá conocer su postura, aprobación, etc. sobre determinado tema. Este aspecto volverá la comunicación más fluida y participativa.

→ **NOSOTROS**

Ahora bien, “*Nosotros*” es el espacio para potenciar la identidad institucional, en él se podrá ubicar la misión y visión de la gremial, así como los valores que defiende, este espacio comprende uno de los aspectos importantes, ya que es primordial que las personas de la empresa conozcan la misión y visión que persiguen como miembros de la misma empresa.

Se propone que se trabaje con colores llamativos y de forma creativa, de tal forma que las personas se motiven por conocer y compartir, por ejemplo:



→ **CARTELERA INFORMATIVA**

Este espacio debe utilizarse para anunciar eventos o actividades internos de la gremial, tanto eventos que se realizarán como eventos que se han desarrollado, el objetivo es que las personas puedan tener una agenda de las actividades en las que serán partícipes, del mismo modo, se puede utilizar para colocar la cartelera que contenga los diferentes eventos que se desarrollan en los salones de la gremial, también se puede utilizar el espacio para subir discursos de la dirección ejecutiva o del presidente de la gremial, ya sea para referirse a asuntos internos o externos.

Se requiere mantener este espacio actualizado para que sea realmente funcional, además, debe incluir las actividades internas que desarrolle la cada una de las filiales con sus respectivos datos. Se propone que se tenga un archivo de las actividades desarrolladas, clasificadas por mes, de tal forma que las personas puedan revisar fechas y detalles de actividades pasadas, si fuese posible, sería creativo colocar una fotografía o anuncio por actividad. Se propone:

Cartelera Informativa Enero 2010

Evento: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
 Fecha: xx / xx / xx
 Lugar: xxxxx xxxxx
 Descripción: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
 Organizador: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
 E-mail: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
 Teléfono: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

→ **GALERÍA FOTOGRÁFICA**

La galería fotográfica es un espacio que se propone para que las personas tengan un registro de los eventos internos que se desarrollan y puedan tener acceso a todas las carpetas de fotografías, de esta forma podrán conocer el trabajo de las demás filiales. Se recomienda que la búsqueda de archivos sea rápida, por ello se propone colocar una barra de búsqueda por mes, para que no sea una búsqueda lenta y molesta.

Del mismo modo, se propone colocar la “*fotografía del mes*”, la cual debe ser una fotografía divertida, de éxito, entre otras, el objetivo es que las personas puedan ver en la galería su propia realidad cotidiana.

Las fotografías pueden ser de actividades que realiza cada departamento, así como fiestas internas, almuerzos de grupos de amigos, celebración de cumpleaños, reunión informativa, entre otras. No simplemente fotografías de trabajo, pues éstas las podrán revisar en la extranet.

CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR

Inicio | Nosotros | Cartelera informativa | **Galería fotográfica** | Nuestro Blog | Wikicámara | Directorio Telefónico

Enero 15
11:30 am

Galería Fotográfica

Búsqueda:

Foto del mes:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Evento: Fecha:

Evento: Fecha:

Evento: Fecha:

Evento: Fecha:

Evento: Fecha:

Evento: Fecha:

→ WIKICÁMARA

El término wiki¹⁰⁸ viene del hawaiano wiki wiki, que se traduce como rápido, el término se utiliza para nombrar una colección de páginas web de hipertexto, cada una de las cuales puede ser visitada y editada por cualquier persona en cualquier momento.

Los wikis como herramienta de gestión interna están generando importantes cambios en las estructuras tradicionales de las empresas. Estas herramientas permiten a los empleados de diferentes departamentos y unidades de negocio de una empresa, almacenar, compartir y modificar documentos internos de forma colaborativa a través de un simple navegador.

Entre las principales ventajas de utilizar una wiki a nivel interno está la de eliminar los interminables protocolos que eran, y son, necesarios para el mantenimiento de una página tradicional, donde las bases de datos juegan un papel fundamental, para lo que son necesarios determinados conocimientos sobre los controles internos de creación de contenidos.

La empresa que utiliza una página de contenidos abiertos para su comunicación interna, disfruta de un amplio abanico de posibilidades, entre la que cabe destacar la colaboración entre empleados, principalmente porque disponen de una herramienta que crean entre todos y de la que todos son partícipes, tanto a nivel vertical como horizontal.

Estas páginas permiten, asimismo, a todos los empleados aportar visiones a los proyectos sea cual sea su nivel en la jerarquía de la empresa.

¹⁰⁸ Celaya, Javier. 2008. Web 2.0 y empresa, Manual de aplicación en entornos corporativos. Madrid: Asociación Nacional de Empresas de Internet.

También se pueden emplear este tipo de páginas para la formación de los empleados, dejando a disposición de la plantilla recomendaciones y consejos de orden práctico. De la misma forma, los nuevos empleados disponen de una gran cantidad de información de la empresa desde el primer día, por lo que su aclimatación es rápida.

Otra de las ventajas que ofrecen la wikis es que todos los empleados pueden conocer las incidencias de la empresa en su relación con los clientes y de esta forma pueden aportar soluciones para mejorar el servicio que ofrecen.

Los wikis ayudan para que las personas puedan generar y actualizar documentos e información relacionada con la documentación de un proyecto, potenciará además, las reuniones de trabajo, ya que al crear una agenda de reuniones en formato wiki generará encuentros más participativos.

Se propone esta herramienta ya que son de gran ayuda para gestionar el conocimiento de una empresa y almacenar todo tipo de documentos de un proyecto con sus correspondientes fases, decisiones internas y resoluciones.

El objetivo de esta herramienta es para fortalecer la identidad institucional, pueden abordarse temas como: historia de la gremial, historia de las filiales, datos e historia sobre cada presidente de la gremial y sus filiales, historia de cada departamento de la CCIES, historia de eventos que se realizan (como La Palma de Oro, Congresos de jóvenes o mujeres, entre otros). Del mismo modo, se pueden subir materiales como investigaciones que ha realizado la gremial, proyectos de departamentos y comités, entre otros documentos de los que se requiere tener el aporte de las personas y brindar conocimiento.

La estructura que se propone es la siguiente:



→ DIRECTORIO TELEFÓNICO

Toda empresa necesita mantenerse en constante comunicación, por ello es necesario que las personas cuenten con un directorio telefónico interno que incluya a todas las filiales, tener acceso a dicha base en forma digital permite:

- ✓ *Economizar*: Se evitará gasto de papel y reproducción cada vez que sea actualizada.

- ✓ *Rapidez*: La búsqueda será más rápida ya que se podrá utilizar un buscador de forma alfabética y otro clasificado por filiales, permitiendo a las personas una búsqueda más práctica.
- ✓ *Actualización*: La actualización será más efectiva, tenerlo en forma digital permite que la actualización no demore y todos tengan acceso a los cambios de forma rápida y de fuente directa.
- ✓ *Imagen institucional*: Contar con un directorio electrónico permite que se utilicen herramientas como la fotografía para cada persona, esto potenciará la identidad e imagen institucional, porque cada uno se sentirá parte de la gremial y se reconocerá en cada evento que se organice, facilitando la confianza y sintiéndose, cada uno, parte de la misma familia empresarial.

La propuesta para esta herramienta es la siguiente:

B. BOLETÍN INFORMATIVO

Permitirá canalizar y difundir información sobre acontecimientos importantes, reuniones, cambios de puestos de trabajo y/o novedades de la organización. Se propone que se entregue a las personas de forma mensual ya sea impresa o digital, sin embargo es recomendable que sea impreso, sin exceder en cuanto a número de páginas, pueden ser 4 páginas ó 6 páginas que contengan información concisa e importante para los miembros de la gremial y otras personas a las que se entregue.

Nos es necesario enviarla a los socios, ellos contarán con la Revista Institucional y con el Portal Web donde se tendrán las noticias actualizadas, además, difícilmente se controlará su lectura y será un costo menos para el Departamento.

El boletín entonces, se manejará internamente, se enviará una copia impresa a cada uno de los departamentos, y de forma virtual a todos los miembros de la gremial, sin embargo, se le entregarán 5 ó 10 copias a cada departamento para que puedan entregarlo a sus contactos o enlaces importantes, según sus necesidades.

C. RESUMEN NOTICIOSO

Debe mejorarse la estructura y diseño, es necesario volverlo más institucional y creativo, con información bien clasificada y de interés para todos, dando prioridad a las noticias en donde la gremial es partícipe.

Debe clasificarse por medio de comunicación y colocar el link del medio para que puedan acceder a la noticia completa en digital. También, tomar en cuenta los periódicos digitales como El Faro, El Informe, entre otros; para no ceder un espacio a cada medio, puede tomarse la noticia más relevante y mejor redactada de todos los medios para el Resumen Noticioso.

D. NOTICAMARA

Esta herramienta se desarrolla bien, sin embargo debe reforzarse y mantener un sólo diseño, también, debe tenerse un archivo de ellos y subirse a la página web para consulta de todos. También debe imprimirse y colocarse en el Tablón de Anuncios.

E. PROGRAMA DE IDEAS DE MEJORA

Este recurso logrará la generación de ideas entre los empleados, permitiendo cambios internos, lanzamiento de nuevos productos, campañas de publicidad, nuevos eslogan, nombres de revistas internas, etc. Puede tomarse en cuenta en la Intranet en el espacio de “Sugiero que...” y para motivar a las personas que aporten sus ideas para la gremial, al final del año puede hacerse una premiación para las mejores ideas del año.

F. *TABLÓN DE ANUNCIOS*

En esta herramienta se publicarán las noticias en donde se hace mención de la gremial en forma diaria, cumpleaños del mes, publicación del valor del mes, publicidad sobre eventos a realizar, fotografías sobre convivios realizados, memos importantes que sugiera Recursos Humanos, entre otros.

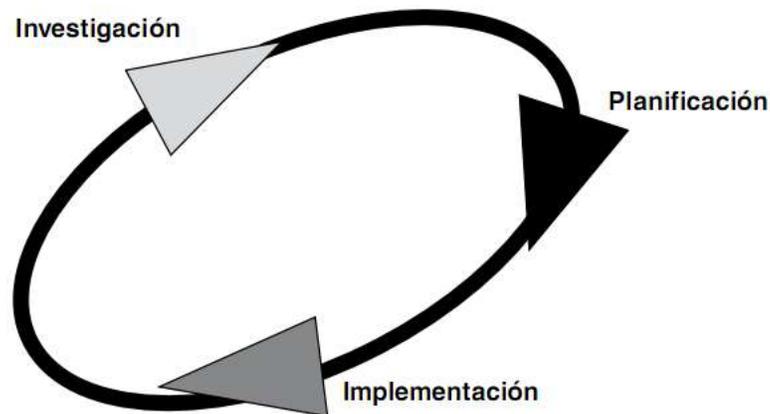
Este tablón de anuncios debe colocarse en la entrada principal de la gremial, de tal forma que todos tengan acceso a verlo, una opción es colocarlo cerca del marcador de tarjeta para que estén pendientes de revisarlo y participar de él.

VIII. PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Para lograr realizar una planificación de comunicación externa que sea sistemática y coherente, Capriotti establece tres grandes etapas¹⁰⁹ a seguir: Investigación, Planificación e Implementación. Estas tres etapas no tienen un carácter lineal, sino circular.

Capriotti indica que un plan de comunicación no debería tener un comienzo y un final, sino que, una vez evaluado un programa determinado, se debería iniciar un nuevo proceso, para plantear nuevas situaciones, nuevos objetivos y nuevas acciones a desarrollar y así sucesivamente.

Figura 7

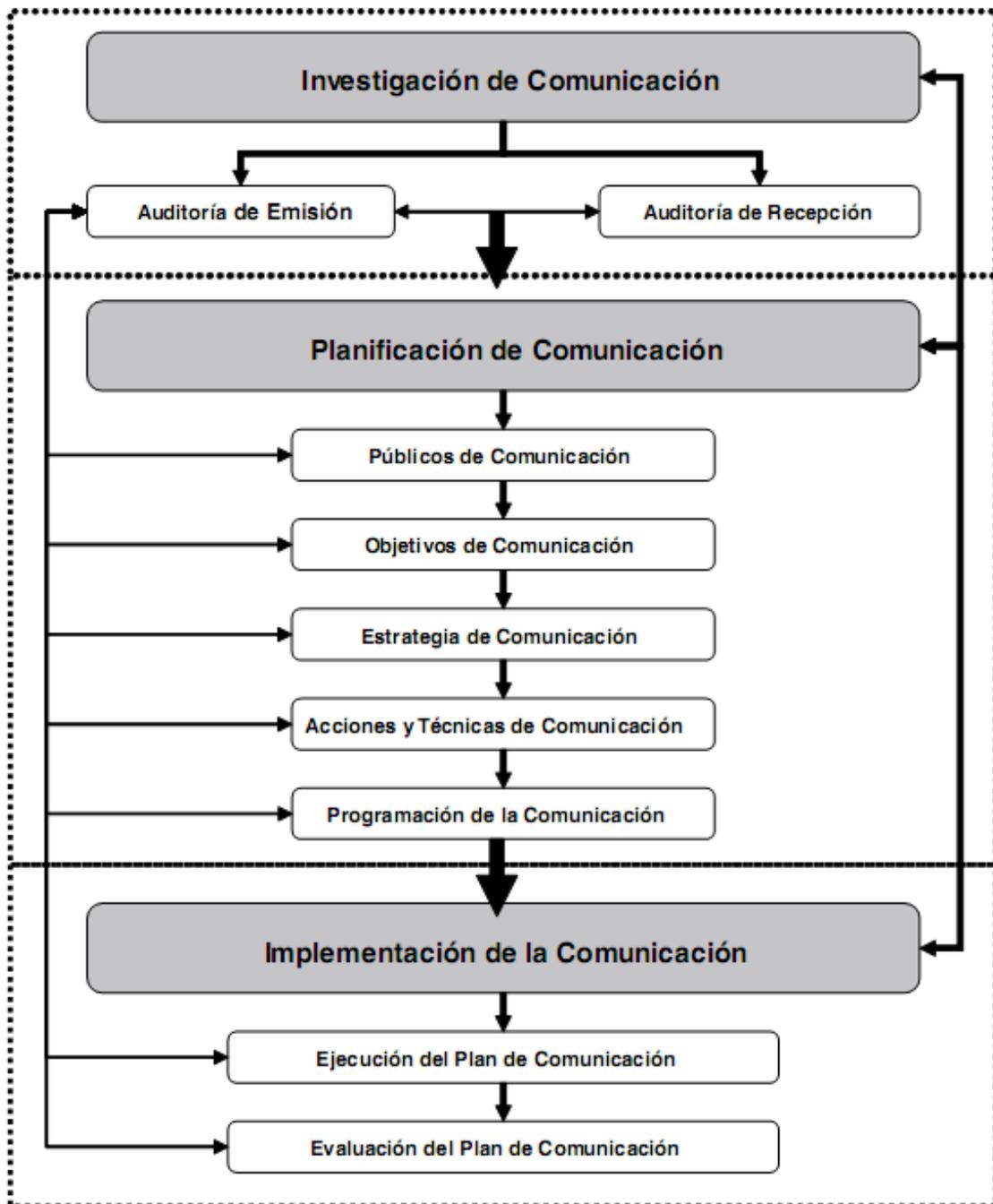


Fuente: Paul Capriotti

Estas tres etapas principales propuestas por Capriotti, están compuestas por sub etapas o procesos planteados en la siguiente gráfica:

¹⁰⁹ Ídem. Pp. 232

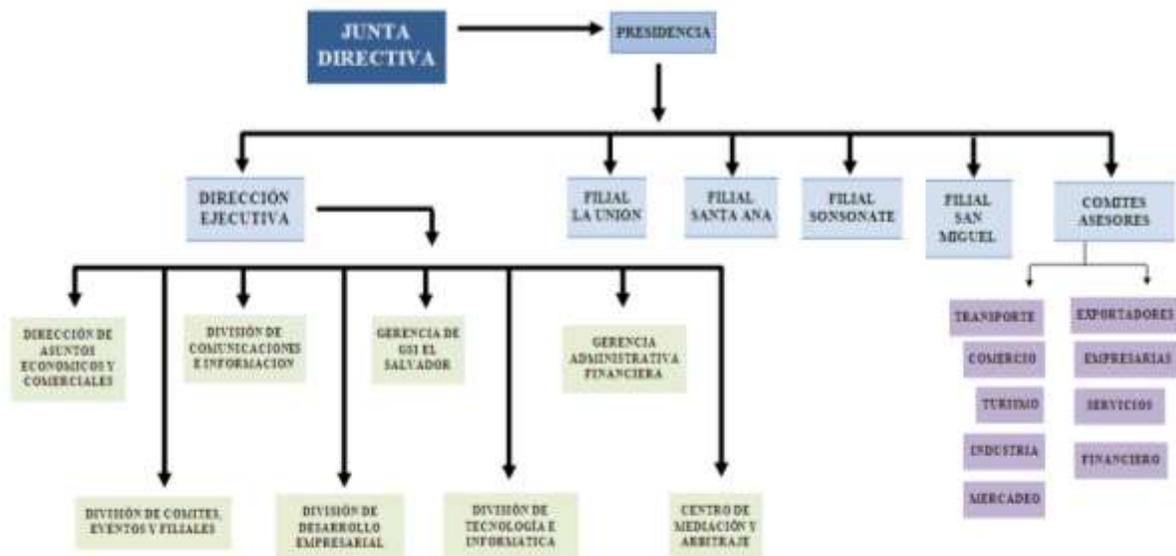
Figura 8



8.1 INVESTIGACIÓN DE COMUNICACIÓN

8.1.1 Problemas de Organización:

Es importante realizar un análisis sobre la organización de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador e identificar la posición que tiene la División de Comunicaciones e Información. El organigrama general es el siguiente:



Al realizar un análisis del organigrama se identifica:

1. Estructura:

El organigrama de la gremial muestra una estructura vertical descendente, la comunicación interna no le ofrece a la organización posibilidades de direccionamiento, de coordinación y comunicación entre las áreas.

La estructura vertical muestra las áreas de trabajo de la gremial de forma ramificada de arriba abajo a partir de la Junta Directiva, de allí se desprenden los

diferentes niveles jerárquicos como el director ejecutivo que regula las gerencias y éstas a su vez vigilan el trabajo de los demás niveles.

Los niveles muestran una estructura general, quien define las estrategias de la organización son los directivos que se encuentran en la primera escala. Seguido de ellos se encuentra el director ejecutivo que vigila el cumplimiento de dichas estrategias dictadas, posterior a él se desprenden las gerencias operacionales, éstas ejecutan planes y acciones que logren los objetivos de la organización. El último nivel es el de operaciones, en dicho grupo están las secretarías, contadores, ejecutivos, entre otros de cada gerencia.

2. Niveles:

El organigrama está compuesto por seis niveles, en el primer nivel la Junta Directiva, el segundo nivel lo ocupa el presidente de la gremial seguido del director ejecutivo, del mismo nivel de la presidencia se encuentran las presidencias de las filiales y los comités asesores. A partir del director ejecutivo se despliega el cuarto nivel las diferentes gerencias.

3. Estructura:

A pesar de ser una gremial, el organigrama no muestra una distribución integral, la estructura de la Cámara de Comercio e Industria es general, pretende mostrar la organización de forma más o menos completa según sus niveles jerárquicos de mando.

El tipo de estructura es de tipo lineal, muestra la autoridad entre superiores y subordinados. Cada gerente da los resultados de sus dependientes a la Dirección

Ejecutiva y ésta presenta dichos resultados con la Junta Directiva para su aprobación y análisis. Más sin embargo no hay una organización horizontal para con las filiales para unificar esfuerzos y con los comités de apoyo.

4. Tipo de comunicación.

El tipo de comunicación que se da en la gremial, es la descendente, ya que es a partir de los altos mandos quien mantiene informados a los trabajadores. Difícilmente se da retroalimentación.

Existe comunicación horizontal solamente entre los rangos de la misma índole, por ejemplo entre las gerencias, o bien entre los mismos subordinados. Sin embargo el organigrama no refleja un tipo de comunicación ascendente y diagonal.

5. Canales de comunicación:

Canales Internos:

- Reuniones (formales e informales).
- Instrucciones o normas generales vía correo electrónico.
- Memorándum.
- Manual informativo y de bienvenida.
- Correo electrónico.
- Resumen noticioso.
- Plan Estratégico de Comunicación Interna.
- Ventana Verde.
- Resumen noticioso.

Canales externos:

- Convocatorias de prensa.
- Comunicados de prensa.
- Boletín de prensa.
- Revista institucional.
- Directorio de Teléfono anual.
- Portal Web.
- Memoria anual de labores.
- Publicidad en Luminosos, prensa escrita, medios audiovisuales, etc.
- Memorándum informativos enviado a los agremiados vía e-mail.
- NOTICAMARA

8.1.2 Problema de imagen institucional:

La imagen institucional de la CCIES, requiere de una mejor definición y de un proyecto y/o campaña que la potencie. Se detecta que la gremial necesita reforzar tanto la imagen como la identidad que proyecta a sus públicos, principalmente con sus socios. Es importante potenciarla ya que la imagen pública de las entidades y sus productos/servicios aún sin que el cliente los haya sometido a prueba, decide a menudo las opciones de este último.

La CCIES debe fortalecer principalmente la imagen interna para proyectar una imagen que le sea favorable hacia afuera, así mismo debe tener como soporte la publicidad y relaciones públicas. Estos aspectos son importantes ya que le permiten a la

empresa comunicarse por medios publicitarios y desarrollar sus relaciones públicas con otras instituciones u organismos, así como con sus clientes y trabajadores. De igual modo cabe subrayar la necesidad de una correcta política de comunicación que incorpore una planificación estratégica sobre campaña de imagen institucional que sea renovada anualmente, así como la falta de señalización en las calles para llegar a las sedes y rotulación ideal.

8.1.3 Problema de Recursos humanos, espacio y equipo:

El área de comunicaciones de la gremial debe contar con más personas encargadas específicamente de la comunicación externa, para no suplantar funciones. Entre los puestos que deben tener un encargado específico son: un web máster, un diseñador web, un programador web (estas tres funciones pueden ser desempeñadas por una sola persona siempre y cuando trabaje únicamente con la División de Comunicaciones).

Así mismo, se detecta que hace falta contratar una persona encargada de relaciones públicas y publicidad, esto para no estropear la labor de los encargados de prensa. Además, es necesario contar con más y mejor equipo tecnológico, ya que se observa que la División de Comunicaciones e Información carece de equipos como: cámaras digitales de buena resolución, cámara de video, grabadoras, programas digitales de edición, programas digitales de diseño, entre otras herramientas que ayudan a agilizar y potenciar la comunicación externa.

8.1.4 Problema de innovación

La División de Comunicaciones e Información requiere de innovar sus herramientas y medios de comunicación, la página web no es funcional para sus visitantes, hace falta fortalecer en ella la misión y visión de la gremial, así como los valores que defiende, esto ayudará a mejorar la identidad e imagen de la institución. Al entrar a la página web, no se encuentra información sobre la historia de la gremial entre otros datos, así mismo, no se le explica a los visitantes la forma para llegar a las sede y la gremiales, las noticias no están actualizadas, el portal web no cede espacios de interacción con los socios y otros visitantes. Del mismo modo, es necesario innovar los canales tradicionales de comunicación externa.

A. AUDITORÍA DE EMISIÓN

¿Qué comunica?

La División de Comunicaciones e Información, es el encargado de dar a conocer los pensamientos y posiciones de la gremial tanto y a sus socios como al público en general. Informa sobre las opiniones, servicios y actividades que se realizan en la sede central y las filiales.

¿Dónde comunica?

El Departamento de Comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador utiliza las siguientes herramientas y medios de comunicación para dirigirse a sus públicos:

- **Revista Comercio e Industria:** ha logrado llegar a un tiraje mensual de 2,500 ejemplares aproximadamente. Actualmente la revista se envía mensualmente a las oficinas y empresas asociadas de la Cámara de Comercio, al igual que a instituciones públicas, empresas anunciantes, agencias de publicidad y a embajadas acreditadas en el país.
- **Noticámara:** Publicación electrónica gratuita de carácter quincenal con información actualizada sobre los eventos y las actividades de la institución; el cual permite mantener una comunicación constante y efectiva con todos los agremiados. Este medio de comunicación interinstitucional emite 36 ejemplares

anuales aproximadamente.

- **Directorio Comercial e Industrial:** Se distribuye de manera gratuita entre los socios de la gremial y constituye una herramienta informativa con el más grande listado de contactos de negocios del país.
- **Memoria de Labores:** Esta herramienta comunicativa se distribuye a los socios e instituciones con quienes se tiene vínculos de manera gratuita, hace un recuento de las actividades realizadas por cada una de las divisiones y filiales de la gremial. Se distribuyen 2,350 ejemplares anuales aproximadamente.
- **Resumen Noticioso:** Es la recapitulación de las noticias diarias en las que se hace mención de la CCIES y otros temas de interés, éste resumen es enviado a la Junta Directiva, socios y empleados de la gremial.
- **Portal Web:** El portal web es la máxima herramienta de comunicación que es abierta a todo el público, tanto socios, como medios de comunicación, sociedad y organizaciones diversas.
- **Presencia en la prensa nacional:** la gremial comunica sus posiciones institucionales respecto a temas de trascendencia nacional a través de los medios de comunicaciones nacionales, convocando a ruedas de prensa, eventos institucionales, conferencias de prensa, entre otras.

¿A quién comunica?

La gremial comunica sobre sus eventos, servicios, posturas, etc. a sus socios, población en general, medios de comunicación, instituciones vinculadas con el rubro de la gremial, embajadas acreditadas en el país, entre otra diversidad de públicos.

B. AUDITORÍA DE RECEPCIÓN

Durante el año 2008, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador firmó un convenio con el Centro de Formación Profesional de las Asociaciones Empresariales de Baviera (BFZ), esta institución alemana forma parte del proyecto de profesionalización que adelanta el Gobierno de Alemania y para el cual fue seleccionada la CCIES por su labor en el desarrollo del sector PYME salvadoreño.

La División de Comunicaciones e Información coordinó, gracias al convenio con el proyecto BFZ¹¹⁰, la elaboración de una investigación sobre la opinión que los empresarios socios, no socios y ex socios tienen sobre la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y sus servicios, con el objetivo de adecuar los servicios institucionales a las necesidades más apremiantes de las empresas, y al mismo tiempo conocer las áreas de oportunidad que las diferentes unidades de la gremial tienen para desarrollar nuevos y mejores servicios.

El estudio se dividió en dos fases:

¹¹⁰ Memoria de labores 2008-2009. Acciones de la División de Comunicaciones e Información. Diseño Gráfico e Ilustraciones: Lic. José Mauricio Ponce. El Salvador Pp. 35

FASE 1: Investigación cuantitativa sobre percepción.

Desarrollo: se tomó como muestra a 250 empresarios que fueron entrevistados vía telefónicas, la muestra se clasificó equitativamente en:

- **Socios:** objetivo: conocer qué le parecen los servicios que brinda la CCIES.
- **No socios:** objetivo: identificar el conocimiento que tienen acerca de la CCIES.
- **Ex socios:** objetivo: saber las razones por las que decidió no ser socio de la CCIES.

Fase 2: Investigación cualitativa sobre imagen.

Desarrollo: Se realizó un Grupo Focal con 60 empresarios, muestra clasificada en: Socios, no socios, ex socios de la gremial. En esta fase se pretendió que los empresarios ofrecieran recomendaciones sobre imagen, comunicación y servicios que la gremial ofrece.

8.1.5 *Análisis sobre el estudio de percepción en: Imagen- Servicios-Comunicación.*

8.1.5.1 IMAGEN

- Se descubrió que los empresarios asociados a la gremial no conocen verdaderamente la razón de ser la Cámara de Comercio, sus objetivos, actividades, visión, visión, etc. Por ejemplo, algunos empresarios creen y aseguran que la gremial es una empresa gubernamental, siendo ésta una institución privada sin fines de lucro.
- La muestra manifiesta que a pesar de saber que la gremial aparece en la prensa nacional dando su postura, no se sienten identificados con ella, el empresariado no percibe estas apariciones de la gremial en prensa como beneficios tangibles para su empresa.
- El estudio demuestra que la gremial tiene capacidad de convocatoria para sus eventos, se tiene que: muy bueno 40%, bueno 50%, regular 10%, entre las razones argumentadas para el 10% de regular, es porque no hay seguimiento para cada uno de los eventos.

8.1.5.2 SERVICIOS

- Se detectó que existen graves problemas de comunicación, ya que los empresarios encuestados exponen que no conocen los servicios que ofrece la gremial y su accionar y objetivos. Es importante aclarar que este problema comunicacional no se refiere a términos de prensa, ya que a diario la CCIES aparece en la prensa nacional dando su postura sobre temas de coyuntura.

Una de las preguntas realizadas fue: *¿Cuáles de los servicios que ofrece la CCIES*

conoce usted? Porcentualmente las respuestas fueron:

- Capacitación 47.8%
- Seminarios 31.2
- Revista...servicios publicitarios en la revista...otros...

Según lo que se percibe, la mayor parte del empresariado conoce que la CCIES capacita, sin embargo no todos gozan de ese beneficio porque argumentan tener capacitaciones propias, es decir a nivel interno. Así mismo, al preguntarles: *¿Qué tipo de seminarios y capacitaciones que imparte la CCIES conoce usted?* Se descubrió que a pesar de saber que la CCIES capacita, el 53% de los encuestados no sabe en qué se capacita, no identifican temáticas.

La micro y mediana empresa son quienes más conocen y gozan de los beneficios de la CCIES. Al preguntarles qué tan beneficiosos son los seminarios y capacitaciones que la CCIES brinda a socios, no socios y ex socios de la gremial, se obtuvieron buenos resultados tanto en la calidad de los servicios como lo beneficioso para ellos. No obstante, del 25% de las empresas que nunca ha utilizado los servicios de la CCIES se les preguntó: *¿Por qué nunca han utilizado los servicios de la CCIES?*, para el caso se encontraron respuestas como:

- Por la falta de información por parte de la CCIES sobre los servicios.
- Los horarios no permiten participar.
- No se conocen los servicios.

- ☑ Es preocupante que al preguntar a los empresarios que fueron socios de la gremial, el motivo de su retiro como socio argumentan que se salieron porque no tenían conocimiento de beneficios.
- ☑ Al interrogar a los empresarios que no son socios de la gremial, por qué no se han afiliado, ellos exponen que es porque no conocen los beneficios de los que gozarían.
- ☑ También, se hicieron preguntas como: *¿Qué eventos de la CCIES recuerda a los que haya asistido?* Y se obtuvieron resultados positivos ya que siempre se les da mucha publicidad a aquellos eventos que son tradicionales como festival gastronómico, encuentro anual de jóvenes empresarios, entrega de la palma de oro, entre otros. Estos eventos se realizan una vez al año y siempre se cuenta con patrocinadores de medios de comunicación que permiten dar mayor publicidad.

8.1.5.3 COMUNICACION

- 9 Al especificar sobre las herramientas y medios de comunicación de la gremial, se les hizo la siguiente interrogante: *¿Conoce la revista de la CCIES?*, las respuestas se clasificaron en: gran empresa “sí” 91%, mediana empresa “sí” 80%, pequeña empresa “sí” 28%, la media de las respuestas afirmativas es 66%. A partir las respuestas, se les cuestionó sobre: *¿Ha leído la revista de la CCIES?* En la cual se obtuvieron como resultados: *46% siempre que pueden la leen, 30% a veces, 13% de vez en cuando leen algún artículo y el 11% nunca la han leído.* A los que respondieron que nunca, se les preguntó el *¿por qué razón nunca la leen?* Y se obtuvieron objeciones como: *“la revista llega a nivel de jefatura, y no se pasa a las gerencias ni a otros cargos”*. Además de otras respuestas como: *la falta de tiempo*

para leerla, y por falta de interés. Es importante recalcar que quienes manifiestan haber leído la revista, evalúan bien la revista por la calidad y variedad de contenido.

10 Uno de los problemas detectados es que la CCIES envía información a los empresarios pero no le da seguimiento, es decir, se envía información al empresario vía correo electrónico pero éste no la traslada a otros miembros de su empresa para tomarla en cuenta, esta falta de seguimiento provoca que los empresarios no participen en actividades y/o desconozcan la labor de la gremial.

11 Se le preguntó a la muestra: ***¿Consideran que la CCIES lo tiene informado adecuadamente sobre las actividades que realiza y los beneficios que le ofrece?***

Un 62% respondió que sí, y un 38% respondió que no. Dicho resultado, no es completamente certero, ya que la muestra en otras interrogantes expuso que no participa de los eventos, seminarios, etc. por la falta de información, además, se percibe que no hay lectura y seguimiento de las herramientas y medios de comunicación en un alto porcentaje.

8.2 PLANIFICACIÓN DE COMUNICACIÓN

A. PÚBLICOS DE COMUNICACIÓN



B. OBJETIVO DE COMUNICACIÓN

Optimizar la comunicación con los diferentes públicos objetivos de tal forma que, permita fortalecer la relación con los medios de comunicación, proyectar una imagen favorable ante la sociedad y otras entidades con vínculos a la gremial, lograr una retroalimentación con los socios así como mejorar la promoción de los servicios que se ofrecen.

C. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Documento de Compromiso de Comunicación.

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, considera poner en marcha un Plan de Comunicación Interna y Externa que le permita fortalecer eficazmente la comunicación interna de la institución y difundirla de igual forma al exterior.

Como División de Comunicaciones e Información, presentamos nuestro compromiso a contribuir con el desarrollo y éxito del presente Plan de Comunicación Externa, CONSIDERANDO:

Que la gestión de la División de Comunicaciones debe estar orientada al cumplimiento del presente Plan de Comunicación Externo, el cual logrará convertir este departamento más dinámico, con una comunicación planificada y capaz de conseguir la integración, participación, motivación, compromiso y pertenencia tanto de los socios de la gremial, como del público en general.

Así mismo, nos comprometemos a:

- Seguir el Plan de Comunicación Externa propuesto, respetando cada una de las indicaciones para lograr los objetivos de comunicación y solventar las necesidades existentes.
- Fortalecer, según la propuesta, herramientas y canales de comunicación externa que permitan volver la comunicación con los socios, no socios, población en general y medios de comunicación más interactiva y eficaz.

- Promover el Plan de Comunicación Externo con los integrantes de la institución de tal forma que, cada persona pueda sentirse motivado de participar en las nuevas acciones comunicativas y ayudar en el fortalecimiento de la comunicación externa.
- Potenciar la evaluación en el desarrollo del Plan de Comunicación Externo, de manera que pueda medirse el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.

D. ACCIONES Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

1. Propuesta de Acciones de Organización:

- Es necesario que la División de Comunicaciones e Información cuente con un organigrama interno que le permita delimitar responsabilidades y funciones específicas para cada uno de los miembros del equipo, de esta forma no se dará espacio a la improvisación e intuición en cuanto a funciones. Del mismo modo, se precisa englobar la comunicación con las filiales e integrarla al proceso comunicativo interno de la gremial.

Se propone el siguiente esquema, de acuerdo a las necesidades observadas en el diagnóstico:



Las responsabilidades planteadas deben funcionar de acuerdo a:

a. Gerencia de Comunicaciones:

- El Gerente de la División de Comunicaciones debe tener como principal función hacer ejecutar este plan de comunicación, de tal forma que se logre mejorar el proceso comunicativo de la gremial.
- Debe organizar, planificar o pautar cada una de las responsabilidades de cobertura interna y externa; al planificar el trabajo se logrará cubrir todas y cada una de las actividades internas y externas de la institución.

- ☑ Le corresponde apoyar el fortalecimiento de la comunicación con las filiales de manera integral, es necesario integrarlas al proceso comunicativo de la sede central, esto coordinado con la dirección de comunicación interna.
- ☑ El Gerente de comunicaciones ha de coordinar, integrar y dar coherencia a los planes y estrategias de comunicación de las diversas áreas de gestión de la División de Comunicaciones.
- ☑ De la misma manera, debe medir la calidad y resultados de la gestión de la División de Comunicaciones, de modo que pueda demostrar el valor agregado de la gestión comunicacional, lo cual lo lleva a dominar diferentes técnicas de recolección de datos, así como a generar indicadores que reflejen la calidad del proceso comunicativo en la organización.
- ☑ Debe motivar en todo momento la ejecución de los planes y estrategias que favorezcan el cumplimiento de los objetivos de este plan de comunicación.
- ☑ Convocar a reunión semanal de coordinación y evaluación de actividades con todo el equipo de la División.
- ☑ El Gerente será el intermediario del Presidente y Director Ejecutivo con la División de Comunicaciones, y será porta voz de las necesidades y posturas de ambos, del mismo modo, velará por atender y apoyar las necesidades comunicacionales de los presidentes de las filiales.
- ☑ Le corresponderá redactar el blog corporativo del portal web de la gremial, de tal forma que se logre llevar una actualización y retroalimentación con los socios. Puede relevar semanalmente esta función con al asesor de prensa.

- Debe velar porque el portal web y la intranet estén actualizados, además debe realizar en conjunto con el web máster, propuestas de mejoramiento de la página web de la empresa.
- Deberá además, crear los “Tablones de identificación”, donde debe colocarse la misión, visión y valores de la gremial en recepción, además, el logo, nombre y función de cada una de sus áreas, esto ayudará a fortalecer la identidad e imagen de la gremial.
- Revisar el control de visitas y ventas de los ejecutivos de publicidad para incrementar las ventas.

b. **Prensa:**

Se propone contar con dos personas encargadas de prensa, las funciones deben establecerse de la siguiente manera:

Auxiliar de Prensa 1:

Encargado/a de redactar y elaborar los diferentes tipos de materiales informativos:

- Revista equitativamente con auxiliar 2.
- Redactar el NOTICAMARA y hacerlo llegar a su destino.
- Apoyar en el desarrollo de aclaratorias, discursos, notas informativas, etc.
- Le corresponde además, elaborar y enviar al Web Máster, las notas informativas destinadas a subirse a la página web a través de la redacción y análisis de la información.
- Elaborar y enviar el Resumen Noticioso.
- Revisar diariamente las publicaciones de los diferentes medios de comunicación nacional e internacional si lo amerita.
- Apoyar al Auxiliar de prensa 2 cuando sea necesario.

Auxiliar de Prensa 2:

- Persona encargada de redactar revista equitativamente con auxiliar 1.
- Revisar diariamente las publicaciones de los diferentes medios de comunicación nacional e internacional si lo amerita.
- Se encargará de atender las inquietudes y requerimientos de los periodistas.
- Establecer contactos con los medios y mantener actualizada la base de datos.
- Además, redactar y distribuir las convocatorias y comunicados de prensa, así como otros documentos a los medios de comunicación.

- También, debe llevar un archivo digital de las posturas y declaraciones de las autoridades de la gremial, de manera auditiva, audiovisual (si es necesario) y por escrito.
- Se encargará de dar cobertura a los eventos que desarrolle cada una de las áreas de la gremial.
- Apoyar al Auxiliar de prensa 1 cuando sea necesario.

c. **Fotógrafo / Audiovisual:**

- Persona encargada de capturar las imágenes fotográficas de las actividades y/o posturas de las autoridades de la gremial.
- Del mismo modo, deberá filmar y llevar un archivo ordenado de dichas actividades y/o posturas de las autoridades de la gremial.
- Deberá llevar un registro ordenado de todas las fotografías tomadas, esto permitirá proporcionar material para las publicaciones informativas que lo requieran, también porque servirá de apoyo para periodistas y medios de comunicación que necesiten dicho material.
- Llevará también un registro fotográfico y audiovisual de las actividades internas que se desarrollen.
- Deberá contar con un directorio fotográfico de las personas que laboran en la gremial, incluyendo las filiales, material que servirá para elaboración y actualización de gafetes, se utilizarán para las cuentas personales en intranet y para el caso, en la publicación de los mejores vendedores.

- Anualmente debe tomar una fotografía del personal completo de la gremial para utilizarla en la intranet y otros medios internos que lo requieran.
- Estará a disposición de los/as auxiliares de prensa de las filiales para apoyar en los eventos y actividades que requieran.

d. Relaciones Públicas, protocolo y eventos:

Se propone que la persona que actualmente asume el cargo de “Asesor de Prensa”, sea quien ejercer este cargo ya que las funciones se asemeja a las que se ejercen. Entre las funciones que se proponen están:

- Apoyar a la Gerencia de Comunicaciones en el desarrollo de estrategias, propuestas y sugerencias para la mejora de las actuaciones de la gremial.
- Asesorar al gerente de comunicaciones en cuanto al mejoramiento de la imagen institucional se trate.
- Mantener relaciones de colaboración y cooperación con otras entidades nacionales e internacionales que guarden relación con la gremial.
- Redactar los discursos y/o posturas de las autoridades de la gremial, incluyendo las filiales.
- Redactar y coordinar el desarrollo de la Memoria de Labores de la gremial.
- Redactar el Boletín Informativo y distribuirlo a los miembros de la gremial, internos y externos. Además, entregarlo al Web Máster para subirlo al portal web.

e. Recepción

- Recepción y distribución de llamadas entrantes.
- Recibir y distribuir la correspondencia.
- Apoyar en el etiquetado de las revistas.
- Apoyar en el envío de las revistas.
- Apoyará en el envío de faxes del área de prensa y de confirmaciones de recibido.
- Atención al público.

2. Publicidad

- Encargados de la venta de publicidad en la revista institucional.
- Realizar visitas y llamadas telefónicas a sus clientes para ofrecer los servicios publicitarios. Del mismo modo, debe llevar una base de datos de los anunciantes.
- Elaborar y entregar al gerente de comunicaciones un informe mensual de sus ventas realizadas.
- Entregar una semana antes de la impresión de la revista, el arte respectivo para el mes de cada una de las empresas anunciantes que le corresponden a su cartera de clientes.
- Debe solicitar las revistas y entregarlas a sus respectivos anunciantes de manera mensual.
- En conjunto, los tres encargados de publicidad, deben presentar a la gerencia de comunicaciones proyectos de publicidad para la revista que fortalezcan su venta y motiven la creatividad, potenciando así las ventas de forma mensual.

- Debe llevar un registro de los artes de cada una de las empresas, esto ayudará a clasificar los artes por mes para que sean re utilizarlos cuando sea necesario.

3. Dirección de Comunicación Interna

- Debe optimizar la comunicación interna a través del plan de comunicación interna, poniendo en práctica las estrategias comunicativas que se proponen.
- Será la encargada de coordinar la Ventana Verde, sus contenidos, actualización, diseño creativo, acceso para todas las personas de la gremial.
- Coordinar con Recursos Humanos la modificación y entrega del Manual de Bienvenida a todas las personas de la gremial, de tal forma que todos tengan acceso a él y conozcan sobre la empresa.
- Colocar estratégicamente el Altavoz en todas las áreas, de tal forma que pueda darse avisos importantes.
- Encargada del Portal del Empleado, contenidos y actualización en coordinación con el Web Máster.
- Revisará constantemente el Buzón de Sugerencias interno y evaluará y dará seguimiento a las ideas. Además, deberá definir métodos como encuestas y sondeos de opinión internos, que ayuden a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

4. Auxiliares de Prensa en Filiales

- Cada una de las personas encargadas de la comunicación en las filiales deberá cubrir cada uno de los eventos internos y enviarlo a la Dirección de Comunicación Interna.
- Debe promover la participación en el Portal del Empleado.

- Establecerá la Ventana Verde en su filial acorde a la temática planteada por la Dirección de Comunicación Interna.
- Debe informar a la Dirección de Comunicación Interna sobre las eventualidades y actividades internas que se desarrollen en su filial para subir al Portal del Empleado y los otros medios de comunicación interna, de tal forma que se logre integrar cada una de las filiales al proceso comunicativo interno de la gremial.

5. Asistente de Comunicaciones

- Persona encargada de atender las llamadas entrantes y distribuirlas al equipo de comunicaciones.
- Atiende las necesidades secretariales de la gerencia.
- Brindará apoyo a la Dirección de Comunicación Interna.
- Archivará las notas diarias, boletines, NOTICAMARA, entre otras publicaciones que se utilicen para la comunicación interna.
- Persona encargada de atender las llamadas entrantes y distribuirlas al equipo de comunicaciones.
- Atiende las necesidades secretariales de la gerencia.
- Encargada del envío de faxes y realización de fotocopios, organización de archivos, coordinación logística, etc.
- Encargada del etiquetado y distribución de la revista.
- Debe estar en disposición de ayuda al equipo de publicidad.
- En coordinación con recepción, deberán confirmar de recibida la revista.

- Debe solicitar a mercadeo la actualización de la base de datos de los socios para no tener improvisos con las entregas de la revista.
- Brindará apoyo en la coordinación y logística en cobertura de prensa institucional.
- Archivará las notas diarias en las que se hace mención de la gremial.

6. Web Máster

- Persona encargada de mantener, mejorar y actualizar constantemente la página web de la gremial.
- Debe trabajar el portal web con calidad, fluidez e inmediatez de la información en relación a los flujos interactivos.
- Será el encargado del soporte del portal del empleado, estando a disposición de la Dirección de Comunicación Interna.
- Debe ser una persona que distribuya la información que recibe.
- Dirigir eficazmente los instrumentos de comunicación interna mediante una gran diversificación, evaluación e innovación de los soportes.
- Optimizar los recursos tecnológicos de la empresa para mejorar la comunicación interna.
- Promover la inserción de nuevas tecnologías, automatización de redes y bases de datos.

7. Diseñados Gráfico

- Apoyar a la Gerencia de la división, a la dirección de Comunicación Interna y al Web Máster con el diseño y supervisión de material de difusión.

- Diseñar e implementar campañas de difusión para promover las obras y acciones internas de la gremial
- Supervisar el desarrollo y mantenimiento del sitio de Internet mediante el análisis y recopilación del material de difusión multimedia para que este sitio se encuentre actualizado y a la vanguardia.
- Coordinar la producción de spots cuando sea solicitado por la gerencia de comunicaciones.
- Apoyar cuando se le solicite, en el diseño y supervisión de material de difusión de obras y acciones de la gremial para su transmisión en radio y televisión.

2. Propuesta de Acciones para la Imagen Institucional

- ***Planificar la comunicación.*** Es necesario que la División de comunicaciones e información planifique la comunicación, esto le ayudará a que las actividades se ejecuten con éxito. Esta planificación debe partir de un plan de comunicación externo anual. También se necesita de una programación bimensual la cual les permitirá redefinir objetivos y resolver pronto y eficazmente las necesidades sobre comunicación externa que identifiquen en su implementación.
- ***Realizar reuniones periódicas de coordinación.*** Estas reuniones con el equipo de comunicación ayudará a cumplir con las actividades y acciones planificadas en la comunicación externa. Estas reuniones permitirán además, evaluar el trabajo que se realice y mejorar próximos.
- ***Tablones de Identificación.*** Estos tablones deben colocarse en la entrada principal de la gremial y en cada uno de los edificios y filiales. La rotulación debe contener la misión y visión de la gremial, de tal forma que los visitantes la conozcan e identifiquen. Así mismo, se pueden colocar los valores que defiende la entidad y el logo de la misma.
- ***Lanzar una campaña de imagen institucional.*** La gremial debe lanzar una campaña de imagen institucional para que tanto socios, no socios, como los ex socios conozcan sobre la gremial, y puedan identificar objetivos comunes y así puedan sentirse parte importante de la empresa. Así mismo, la sociedad en general y otras entidades lograrán conocer e identificar la razón de ser de la gremial. Este ***plan***

de imagen institucional debe partir de una completa auditoría de comunicación que organice, planifique y potencie la imagen de la gremial.

- ***Apertura mediática.*** Destacar la verdadera identidad de la empresa requiere de tener apertura mediática, es necesario para ello, establecer canales directos con los medios de comunicación, tomando la iniciativa comunicativa con el fin de promover entre los medios de comunicación, la visión aperturista de la institución hacia la comunicación.
- ***Fortalecer campañas promocionales.*** Es necesario crear y fortalecer campañas de promoción para ofrecer los servicios de la gremial, a partir de los resultados obtenidos en el estudio, se percibe que apremia brindar información sobre cada una de las capacitaciones que se brindan, conferencias, asesorías, arbitraje empresarial, entre la diversidad de servicios que ofrece la gremial a sus socios.
- ***Fortalecer la imagen con señalización y rotulación.*** Debe señalizarse las calles más cercanas de tal forma que las personas puedan localizar la sede fácilmente, además, es necesario colocar en la parte de atrás del edificio, un letrero con el nombre de la gremial para que sea ubicada fácilmente.
- ***Potenciar participación en otros eventos.*** Para fortalecer la imagen e identidad institucional se recomienda participar en ferias y exposiciones diversas, el patrocinio de eventos, concursos y donaciones ayudan a que los públicos identifiquen la empresa y se potencie la identidad, para ello, la entidad debe valerse de los medios de comunicación masiva.

➤ **Organizar y ejecutar actividades/eventos sociales.** La División de comunicaciones debe desarrollar campañas y actividades que ayuden en la solución de problemas sociales, para ello, es necesario fortalecer el programa **PROSPERA** con su campaña “*Haz lo tuyo*”, que promueve los valores que defiende la gremial, por tanto, debe lanzarse la campaña dentro de la gremial redefiniendo el objetivo central inicial de la misma. Asimismo, es necesario fortalecer la Campaña “*Piensa Verde*”, que pretende sensibilizar a los empleados de la gremial sobre la protección del medio ambiente, se sugiere que esta campaña se maneje públicamente, utilizando la publicidad en los medios de comunicación social. También, pueden desarrollarse campañas de reforestación, apoyando escuelas, con campañas publicitarias, etc.

3. Propuesta de Acciones de Comunicación con los socios

➤ **Fortalecer canales de comunicación.** Es necesario hacer más eficientes los canales de comunicación con las empresas socias de la gremial, no sólo a nivel publicitario sino que trabajar el área atención al cliente-socio, realizar visitas a las empresas no sólo para agremiarlos sino para preguntarles qué es lo que necesitan para ofrecerles el servicio, visitar a los socios para conocer sus necesidades, propuestas, sugerencias, si hay satisfacción o no. Debe hacerse visitas al menos una vez al año porque actualmente sólo se asocian y no hay más comunicación con ellos.

➤ **Actualización de datos de los socios.** Se requiere mantener actualizada la base de datos de los agremiados a la CCIES para poder dar seguimiento, para visitas, así como también para rastrear la entrega y posible lectura de la revista institucional.

Además, porque la actualización permitirá que la información que se envíe llegue a sus destinatarios sin equivocación.

- **Lanzar nuevos servicios.** Cuando la gremial decida lanzar nuevos servicios y los haga públicos, la imagen se pondrá al servicio de la innovación y logrará atraer más empresas participantes, garantizando el éxito de dichos servicios nuevos.
- **Unificar la comunicación con las filiales.** Es necesario que la gremial unifique la comunicación con las filiales, la División de Comunicaciones debe apoyar a las filiales para proyectar una imagen como Cámara de Comercio no cada filial aisladamente.

4. Propuesta de Acciones de Comunicación externa

6. **Implantar, aplicar y mantener canales de comunicación que fomenten la participación** de los socios, medios de comunicación y otras entidades, de tal forma que logren aportar de manera oportuna y efectiva su opinión, postura y propuestas ante temas y situaciones que le afecten a la gremial.
7. **Fortalecer la página web.** Se necesita volver este medio más creativa e integral, esto permitirá que el socio cuente con una herramienta de conocimiento, actualización y participación. Del mismo modo, permitirá que los socios se enteren de primera mano sobre las noticias y posturas de la CCIES en temas coyunturales. Este medio de comunicación institucional ayudará a fortalecer diversas herramientas comunicativas como la revista, la cual puede ponerse a disposición de forma digital, entre otras herramientas.

8. **Generar herramientas tecnológicas innovadoras** que permitan mantener una comunicación interactiva, creativa y participativa. Es decir, crear nuevos canales de relación con y entre los públicos externos. La tecnología permite que cualquier hecho pueda ser difundido al instante en cualquier parte, entre las herramientas que se proponen están:

1. Slideshare

Red social para publicar presentaciones de PowerPoint. Los usuarios suben presentaciones que pueden después visualizar otros usuarios, descargar, votar y comentar. Esta herramienta ayuda a la empresa a potenciar:

- **Marketing:** La empresa puede subir sus documentaciones online para que tanto los públicos puedan visualizarlas.
- **Comunicación externa:** Es posible conocer la opinión de los públicos mediante los comentarios sobre las presentaciones que se han subido.

2. Blogger

Un blog externo pone a disposición del público la postura y pensamiento de la empresa sobre determinados temas y situaciones. A menudo se utiliza para anunciar nuevos productos y servicios, para explicar y aclarar las políticas, reacciones ante determinados asuntos. Esta herramienta potencia la imagen e identidad institucional, favorece la publicidad y la interacción con los diversos públicos.

3. *Portal Web.*

Actualmente las páginas han evolucionado del mismo modo que lo han hecho los usuarios, cada día estos visitantes se vuelven más exigentes en cuanto al tiempo que pasan en cada sitio web. Por ello se propone tomar en cuenta los siguientes aspectos para potenciar la página web de la gremial:

- ***Uso de colores vibrantes y contrastados:*** además de por criterios puramente estéticos, la Web 2.0 se caracteriza por el uso colores con mucho contraste que facilitan la jerarquización de la información y, por lo tanto, la lectura. Por tanto, la gremial debe hacer uso de sus colores institucionales en su página web, la contrastaciones de colores debe ser en menor número.

- ***Navegación simple:*** la gremial debe velar porque su espacio en la web sea organizado y fácil de usar. Se debe organizar la página para que el usuario navegue intuitivamente y sepa para qué sirve cada elemento y con cuáles puede interactuar.

- ***Tipografías más grandes:*** tras un período en el que la tendencia era emplear fuentes pequeñas, como indicativo de elegancia, se ha pasado a un modelo en el que se consigue que las fuentes grandes también sean visualmente atractivas. Ahora la gremial puede hacer uso de una tipografía más grande a la que utiliza en su portal web.

- ***Brillos, destellos y reflejos:*** tanto los logotipos como las barras de menú y los distintos elementos de las composiciones cuentan con destellos de luz y pequeñas zonas sobreexpuestas, que aportan volumen a los diseños. Al mismo tiempo, las webs se llenan

de objetos con un reflejo de él mismo sobre su base. Esta recomendación ayudará a que la página web de la gremial luzca más atractiva y dinámica.

- **Iconos atractivos:** han dejado de ser un elemento auxiliar del diseño para convertirse en un componente prioritario. En general, se puede decir que la principal característica del diseño 2.0 es la sutilidad, los pequeños detalles, y por ello los iconos son uno de los campos de acción más interesantes para los diseñadores. Esta herramienta permitirá que el portal web de la gremial sea más fácil de utilizar e que los usuarios identifiquen los íconos para cada una de las herramientas que la página ofrece.

Es importante tomar en cuenta los principios sobre “Usabilidad de Bruce Tognazzini”¹¹¹ que Eduardo Manchón interpreta y esquematiza en:

1. **Anticipación**, el sitio web debe anticiparse a las necesidades del usuario.
2. **Autonomía**, los usuarios deben tener el control sobre el sitio web. Los usuarios sienten que controlan un sitio web si conocen su situación en un entorno abarcable y no infinito.
3. **Los colores**, han de utilizarse con precaución para no dificultar el acceso a los usuarios con problemas de distinción de colores (aprox. un 15% del total).
4. **Consistencia**, las aplicaciones deben ser consistentes con las expectativas de los usuarios, es decir, con su aprendizaje previo.
5. **Eficiencia del usuario**, los sitios web se deben centrar en la productividad del usuario, no en la del propio sitio web. Por ejemplo, en ocasiones tareas con mayor

¹¹¹ Manchón, E. Principios generales de usabilidad en diseño de sitios web. Alzado.org, 2003. Disponible en http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=56

número de pasos son más rápidas de realizar para una persona que otras tareas con menos pasos, pero más complejas.

6. Reversibilidad, un sitio web ha de permitir deshacer las acciones realizadas

7. Ley de Fitts indica que el tiempo para alcanzar un objetivo con el ratón está en función de la distancia y el tamaño del objetivo. A menor distancia y mayor tamaño más facilidad para usar un mecanismo de interacción.

8. Reducción del tiempo de latencia. Hace posible optimizar el tiempo de espera del usuario, permitiendo la realización de otras tareas mientras se completa la previa e informando al usuario del tiempo pendiente para la finalización de la tarea.

9. Aprendizaje, los sitios web deben requerir un mínimo proceso de aprendizaje y deben poder ser utilizados desde el primer momento.

10. El uso adecuado de metáforas facilita el aprendizaje de un sitio web, pero un uso inadecuado de estas puede dificultar enormemente el aprendizaje.

11. La protección del trabajo de los usuarios es prioritario, se debe asegurar que los usuarios nunca pierden su trabajo como consecuencia de un error.

12. Legibilidad, el color de los textos debe contrastar con el del fondo, y el tamaño de fuente debe ser suficientemente grande.

13. Seguimiento de las acciones del usuario. Conociendo y almacenando información sobre su comportamiento previo se ha de permitir al usuario realizar operaciones frecuentes de manera más rápida.

14. Interfaz visible. Se deben evitar elementos invisibles de navegación que han de ser inferidos por los usuarios, menús desplegados, indicaciones ocultas, etc.

4.1 Propuesta de esquema para el Portal Web de la gremial

➡ Página Principal:

Se presenta un modelo de forma de página web para la gremial, colores y estilo puede adaptarse según las necesidades de la misma. Se tomó de modelo la página que actualmente funciona, se presenta el esquema a continuación:

Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

SICOMCO BAC GS MUJER y Liderazgo Filiales

Acerca de la CCIES
Sala de prensa virtual
Socios
Agenda de Eventos y actividades
Enlaces
Contáctenos
Cómo llegar a la CCIES

Actualidad

Investigación sobre alimentos étnicos en busca de fortalecer la industria
En la búsqueda de soluciones concretas que fortalezcan a la industria de alimentos en El Salvador, Fvades presenta el primero, ...
[LEER MAS](#)

Últimas Noticias

- ▶ Desnaturalización de la Institución del Arbitraje
- ▶ Investigación sobre alimentos étnicos en busca de fortalecer la industria
- ▶ Nueva Institución podría regular Acceso a la Información Pública

[VER TODAS LAS NOTICIAS](#)

Comentarios

Nombre	Fecha	Comentario
		Comentario xxxxxx

ANUNCIOS. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Copyright 2003, Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

NEGOCIOS SOCIOS

Se muestran en el lado superior los íconos principales a los que las personas pueden tener acceso, estos son: *FECAMCO, BASC, Arbitraje, GSI, Negocios entre socios, Mujer y Liderazgo, Biblioteca, Filiales.*

En el caso de la biblioteca, se propone que exista este espacio para que tanto empresas como estudiantes y medios de comunicación puedan conocer los libros con que cuenta la gremial, documentos importantes, entre otros. Además, puede colocarse la imagen de la portada de cada documento junto a una breve descripción de la misma. Debe mantenerse actualizada la base de libros.

Se incluye además el espacio para las filiales. Se propone que cada una de las filiales posea su propio espacio en la web, así cuando las personas accedan al mismo puedan tener las opciones de las diferentes gremiales, de esta forma cada una presentará su historia, su estructura, sus eventos regionales, su ubicación, etc.

Para cada uno de los demás íconos, debe existir un vínculo que dirija a la página de cada uno, es decir, cuando las personas quieran información de Mujer y Liderazgo, automáticamente entre a la página web de la misma.

➡ **Parte central de la página**

La parte central de la página, debe contener la noticia actual junto a su fotografía, título, entradilla, así mismo la ubicación numerada de las diferentes noticias actuales que se tienen.

Se propone que tanto socios como público en general pueda comentar la noticia que se presenta de forma diaria, con su nombre y fecha, así todos podrán comentar las noticias que se muestran y se generará opinión pública e imagen institucional.

Al final de la página, se pueden presentar en flash los anuncios o publicidad de los eventos que se promocionan, así las personas en cualquier momento puedan tener acceso a la información.

➤ **Ícono Derecho**

Se propone a la gremial que cuente con un “*Blog Empresarial*”, dicho blog potenciará la retroalimentación con los usuarios del portal web de la gremial, además, generará información valiosa de parte de las personas que la visitan. Deben tratarse temas de interés y actualidad. Del mismo modo, debe darse seguimiento a las propuestas que los usuarios realizan para que se sientan parte de la gremial.

➤ **Íconos Izquierdos**

Se propone que estos íconos hagan más ágil la búsqueda de información de los visitantes, los íconos que se proponen son: *Acerca de la CCIES, Sala de prensa virtual, Socios, Agenda de eventos y actividades, Enlaces, Contáctenos, Cómo llegar a la CCIES.*

El siguiente ícono es la *Sala de prensa virtual*:



Al igual que el espacio anterior, al ingresar al ícono de Sala de prensa virtual, las personas contarán con una serie de íconos a la izquierda, que acelerará su búsqueda. Los íconos son: *Notas de prensa escrita*, *noticias en TV*, *notas de radio*, *galería multimedia*., *revista en línea*, *memoria de labores en línea*, *NOTICAMARAS*, *publicidad*, más el ícono de *inicio* para volver al menú principal.

Se propone que las personas puedan tener la opción de compartir cada archivo con sitios sociales en la web como: correo electrónico, Facebook, Hi5, Twitter, MySpace, Blogger, entre otros.

Otro de los íconos que se proponen es uno dedicado a los *Socios* de la gremial, el esquema que se propone es:



Es necesario que los socios encuentren un espacio especial y exclusivo para ellos, se propone que se explique en la parte central de la pantalla, la bienvenida cordial a los socios, recordarle algunos de los beneficios de estar afiliado a la gremial, y el Pin de acceso. Además, se propone que en la parte derecha se desplieguen íconos como: *Requisitos para afiliación, Solicitud de inscripción, olvidé mi Pin, actualizar sus datos*, y el ícono de *inicio* para volver al menú principal.

Tal como se indica en el esquema propuesto, se explica que es necesario presentar opciones al futuro socio para descargar solicitudes, formas y formularios en PDF, WORD, y llenado de formulario en línea.

Para el espacio dedicado a la *Agenda de actividades y eventos*, se propone que se incluyan las actividades a desarrollar durante el año, de tal forma que las personas puedan tener acceso a ese espacio y de forma rápida y clara conocer los detalles de cada evento.

Del mismo modo, el espacio de *Enlaces*, debe contener los enlaces más importantes que la gremial considere, tales como: empresas con relaciones y vínculos comerciales e institucionales, medios de comunicación, empresas afines internacionales, entre otras. Además de presentar el logo y nombre, se propone que se muestre en un párrafo a qué se dedica dicha empresa para que las personas sepan a cuál pueden acceder según la necesidad que posean.

En el ícono *Contáctenos*, deben mostrarse todas las formas para comunicarse con la gremial, tales como números telefónicos, dirección, dirección de espacio en la web, correos electrónicos, entre otros.

Para el ícono *contáctenos*, se sugiere a la gremial que presente un mapa de cómo llegar a la gremial, así mismo, que presente un espacio para explicar las rutas de autobuses que transitan por la zona.

E. PROGRAMACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La programación de la comunicación implica la planificación del calendario de actividades, así como la definición del presupuesto de comunicación para el desarrollo adecuado de las actividades.

La definición del calendario permitirá observar cuáles son las épocas más importantes para la organización, lo que facilitará la labor de planificación de las actividades de comunicación. En la planificación del calendario se definen dos etapas principales¹¹²:

1. ***Definición de los momentos claves del calendario***: implica el reconocimiento de las fechas de diferente tipo, que pueden generar una importante actividad para la institución. Dentro de este apartado se incluye:
 - a) *Identificación de los momentos claves del entorno* (ciudad, región, país, etc.).
 - b) *La identificación de los momentos claves de la industria* (el sector o sectores en los que participa la organización).
 - c) *Momentos claves de la propia organización* (inauguración, aniversarios, junta anual, presentación de resultados, etc.).
2. ***Determinación de campañas concretas***: que consiste en la definición de posibles campañas puntuales dentro del calendario. Pueden ser de dos tipos:

¹¹² Capriotti, Paul. 2009. *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: EBS Consulting Group. Pp. 250

a) *Campañas de fechas claves*: son aquellas destinadas a dar apoyo, refuerzo, estímulo y motivación en las fechas importantes, que permitan llamar la atención de los públicos en relación con dichas fechas.

b) *Campañas de épocas bajas*: son las dedicadas a la animación de las épocas sin actividades claves. Para ello, la base de la empresa consistirá en la creación de acontecimientos que permitan atraer la atención de los públicos y generar una relación con ellos.

Por Ejemplo:

CAMPAÑA	Identificación de los momentos claves del entorno	Identificación de los momentos claves de la industria	Momentos claves de la propia organización	Presupuesto
Campañas de fechas claves				
Campañas de épocas bajas				

3. Determinación del calendario temporal. A partir de lo anterior, se distribuirán todas las acciones seleccionadas dentro de un calendario temporal de actividades, con su correspondiente secuenciación y planificación individual. Este calendario consiste en distribuir, dentro de un esquema temporal (3 meses, 6 meses o 1 año, por ejemplo), las actividades de comunicación seleccionadas.

4. Determinación de presupuesto. Es necesario que la entidad defina el presupuesto de comunicación. Es importante que se observe la comunicación institucional como una inversión y no como un gasto.

La perspectiva de la inversión implica que la comunicación tendrá efectos acumulativos más allá del periodo de tiempo establecido para su impacto. Es decir, que daría un rédito también a medio y largo plazo, lo cual permitiría que su amortización no se restringiera al año presupuestado, sino a través de varios años.

Tal vez sería interesante poder plantear una parte del presupuesto como una inversión amortizable a largo plazo (la inversión en conocimiento e imagen) y otra como gasto computable a corto plazo (la difusión de actividades puntuales o promociones, etc.).

Lo anterior permitirá organizar y desarrollar adecuadamente las acciones seleccionadas durante el período de tiempo elegido para llevarlas a cabo, y se logrará un mayor y duradero impacto en los públicos, así como también un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) para el plan de comunicación de la organización.

Objetivo	Actividad	Duración	Responsables	Presupuesto estimado

8.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

A. EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

La ejecución del plan de comunicación consiste en poner en marcha y llevar adelante las acciones y actividades planificadas en la etapa anterior. En esta fase se trata de implementar las acciones y técnicas programadas, de forma que esta etapa es la fase más visible de la estrategia de comunicación. Para lograr con la implementación se requiere:

- La distribución de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) del área de comunicación en las diferentes acciones y medios planificados y programados.
- Es necesario que haya una organización para cada una de las acciones planificadas, esto permitirá para que se lleven a cabo según las pautas establecidas, gestionando los recursos y los tiempos disponibles.
- La compra de los espacios necesarios seleccionados para cada una de las acciones en los medios establecidos previamente y la producción de los materiales necesarios para cada uno de los medios seleccionados, con el fin de poder comunicar adecuadamente los mensajes establecidos.
- La coordinación de todas las acciones planificadas, dando a cada una de ellas el momento y el lugar adecuados para que sea más eficaz y evitar la superposición o la acumulación de las actividades.

Un detalle importante en la puesta en marcha y desarrollo de las acciones y actividades de comunicación es la importancia de realizar un seguimiento y control de

las mismas, de forma que se desarrollen adecuadamente, y se pueda actuar de forma acertada ante situaciones imprevistas.

En la ejecución de las actividades planificadas, el encargado de comunicaciones debe controlar:

- a)* La línea de progreso hacia los objetivos marcados, para poder cambiar o modificar algunos aspectos de la planificación para evitar pérdida de tiempo.
- b)* También se debe supervisar la adecuación de los instrumentos utilizados para lograr los objetivos, y así detectar si es necesario una sustitución o cambio de los medios utilizados.
- c)* Se debe controlar que los mensajes comunicados sigan teniendo gran actualidad, para evitar un desfase de los mismos, o hacer los ajustes que hagan falta.

De este modo, la realización de las diferentes acciones se llevará a cabo de una forma organizada y coherente, que permita lograr una sinergia importante entre todos los medios utilizados, para llegar a cumplir los objetivos marcados en la planificación de la comunicación de la gremial.

B. EVALUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Se pueden distinguir varios niveles de evaluación. Siguiendo a Lindenmann¹¹³, se establece una clasificación en tres niveles:

- ▶ Nivel 1: **Mide la producción, distribución y repercusión** que han tenido los mensajes de comunicación; cuantificando todo el material producido en un período de tiempo, así como la distribución realizada del mismo y el impacto logrado en la distribución.
- ▶ Nivel 2: **Evalúa el grado de conciencia, comprensión y retención** por parte de los públicos, de forma que se debe medir si los públicos recibieron los mensajes, si les prestaron atención, los comprendieron y los retuvieron.
- ▶ Nivel 3: **Analiza los cambios que se producen en las actitudes y comportamientos** de los públicos como consecuencia de la acción de comunicación. En cada uno de esos tres niveles se utilizan diversas técnicas o herramientas.

Cada uno de esos tres niveles utiliza diversas técnicas o herramientas, para hacer una valoración de los resultados del plan de comunicación, podemos dividir el análisis de los resultados en tres tipos de evaluación:

- a. *Cumplimiento o progreso hacia los objetivos previstos*: la División de Comunicaciones debe observar en qué grado o medida se han logrado los

¹¹³ Lindenmann, W. (1993): "An 'effectiveness yardstick' to measure public relations success", Public Relations Quarterly, 38 (1), pp. 7-9

objetivos establecidos en la planificación, si se han cumplido en parte, en su totalidad o se ha sobrepasado lo previsto.

- b. *Análisis de las actividades y medios:*** la gremial deberá analizar la efectividad de cada medio o actividad utilizada, así como la rentabilidad de las mismas, para poder determinar en qué grado ha contribuido cada una a lograr los objetivos establecidos. También permitirá establecer qué medios son más útiles para cada actividad en concreto, y con ello se logrará una mejor adaptación de cada uno de ellos a los intereses deseados.
- c. *Influencia en los públicos:*** Se debe estudiar los efectos obtenidos en los diferentes públicos, así como también el impacto y aceptación de cada uno de los medios utilizados. En este sentido, se deberá comprobar el grado de impacto causado a nivel de efectos cognitivos (notoriedad), afectivos y de comportamiento.

Este trabajo de evaluación nos permitirá realizar una actualización del plan de comunicación de la organización cuando así se requiera, por los cambios en la organización o en el entorno. Esta actualización se podrá realizar en diferentes niveles:

1. Adaptando los objetivos a las estrategias globales de la organización.
2. Adecuando los mensajes a la estrategia de comunicación global de la institución.
3. Actualizando los instrumentos o soportes a los cambios que se vayan produciendo.

IX. REFERENCIAS

9.1 Bibliográficas

- ABOUHAMAD, Jeannette H. 1965. Apuntes de métodos de investigación en ciencias sociales. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- ARIAS, Mercy Carolina. 2001. Bases generales para implementar un departamento de comunicación institucional interno en una institución privada. El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- ARIZABALETA, Elizabeth Vidal. 2004. Diagnóstico Organizacional. Colombia: Editorial ECOE ediciones.
- BARTOLI, Annie. 1992. Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- BEST, J.W. 1982. Cómo investigar en educación. Madrid: Morata.
- BRAVO, Claudio. 2007. Comunicación interna 2.0. Madrid: Randstand Serch & Selection.
- CAPRIOTTI, Paul. 1998. La comunicación interna. España: Universidad Rovira i Virgili.
- CAPRIOTTI, Paul. 1999. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.
- CAPRIOTTI, Paul. 2009. Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: EBS Consulting Group.

- CELAYA, Javier. 2008. Web 2.0 y empresa, Manual de aplicación en entornos corporativos. Madrid: Asociación Nacional de Empresas de Internet.
- COLLADO, Carlos Fernández. 1991. La Comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- CreceNegocios.com. 2009. El blog corporativo. En: <http://www.crecenegocios.com/el-blog-corporativo/>
- CUBÍAS, José Eduardo. 2006. Discurso: De las relaciones públicas a la comunicación institucional. Departamento de Periodismo de la Universidad de El Salvador.
- DOWLING, Grahame. 1994. Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page.
- FERNÁNDEZ, Francisco Beltrán. 2007. La gestión de la nueva comunicación interna. España: Universitat Jaume I.
- FOMBRUN, Charles. 1996. Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Estados Unidos, Boston: Harvard Business School Press.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; Fernández, C.; Baptista, P. 2003. 3ª edición. Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill.
- HURTADO DE BARRERA, Jacqueline. 2000. Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Ed. Fundación Sypal.
- HUSSERL, Edmund G. 1972. Ideas relativas a una fenomenología pura y a una filosofía fenomenológica. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

- KREPS, Gary. 1995. La Comunicación en las Organizaciones. Estados Unidos: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- LA PORTE, José María. 2005. Introducción a la Comunicación Institucional. Roma: Facoltà di Comunicazione Istituzionale. Pontificia Università della Santa Croce.
- LINDENMANN, W. (1993): “An ‘effectiveness yardstick’ to measure public relations success”, Public Relations Quarterly, 38 (1).
- MOURIZ, Joaquín. 2008. Web 2.0 y empresa, Manual de aplicación en entornos corporativos. Madrid: Asociación Nacional de Empresas de Internet.
- MURIEL, María Luisa; Rota, Gilda. 1980. Comunicación Institucional, Enfoque social de Relaciones Públicas. Ecuador: Ediciones CIESPAL.
- ONGALLO, Carlos Chanclón. 2001. La comunicación interna en la empresa española. España: CORIA, Ediciones de La.
- QUINTANA, M.A. 1993. La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing. ESIC-MARKET, nº 79.
- SIERRA BRAVO, R. 1995. Técnicas de Investigación Social. Madrid: Ed. Paraninfo S.A.
- SIERRA BRAVO, R. 1979. Entrevista en Técnicas de investigación social. Madrid: Paraninfo.
- VALLES, Miguel S. 2003. Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Edición Síntesis S.A.

- VILLAFANE, Justo. 1999. La gestión profesional de la imagen corporativa. España: Editorial Pirámide.
- VILLAFANE, Justo. 1998. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Editorial Pirámide.
- ZORRILLA, Santiago. 1993. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

9.2 Revistas:

- COMERCIO E INDUSTRIA. Noviembre de 2005. El legado de 1915. Diseño Gráfico e Ilustraciones: Lic. José Mauricio Ponce. El Salvador, Revista Institucional N° 190.
- COMERCIO E INDUSTRIA. Junio 2008. Haciendo patria desde 1978. Diseño Gráfico e Ilustraciones: Lic. José Mauricio Ponce. El Salvador, Revista institucional N° 222.
- MEMORIA DE LABORES 2008-2009. Acciones de la División de Comunicaciones e Información. Diseño Gráfico e Ilustraciones: Lic. José Mauricio Ponce. El Salvador.

9.3 Otras fuentes bibliográficas:

- ABAST SYSTEMS. 2007. Portal del Empleado: ¿Es usted consciente que el mejor colaborador en su negocio son sus propios empleados? En:
http://www.abast.es/portal_empleado.shtml

- ABRITTA, Guillermo. Noción y estructura del dato. En:
<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/comunicacion/teoricos/abrita.htm>
- ADYSA GROUP. 2009. ¿Qué le ofrece el servicio "Portal del empleado"? En:
<http://www.adysagroup.com/es/recursos-humanos/portal-del-empleado>
- BANGEMANN, Martín. Europa y la sociedad global de la información. Recomendaciones al Consejo Europeo. En:
<http://www.daleya.com/?query=informe+bangemann++++&daleyaidext%5B%5D=1&daleyaidext%5B%5D=2&daleyaidext%5B%5D=5&ext=>
- CABAÑAS, Custodia. Barreras y dificultades para lograr una comunicación interna estratégica en las empresas. En:
<http://www.equiposytalento.com/tribunas/observatorio-de-comunicacion-interna/barreras-y-dificultades-para-lograr-una-comunicacion-interna-estrategica-en-las-empresas/>
- CAICEDO, German. Sobre auditorías, diagnósticos y evaluaciones. En:
http://www.comunikandonos.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=255:-sobre-auditorias-diagnosticos-y-evaluaciones&catid=2:medicie-la-comunicaci&Itemid=13
- CAÑEDO, Rubén Andalia. 2004. Aproximaciones para una historia de Internet. En: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_1_04/aci05104.htm
- CERES, Velez. 2009. Diagnóstico Empresarial. En:
http://ceresvelez.blogspot.com/2009/04/diagnostico-empresarial_18.html

- CONTRERAS, Hectony. 2008. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander. En: <http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml>
- CUBÍAS, José Eduardo. Entrevista a docente del Departamento de Periodismo de la Universidad de El Salvador. Septiembre de 2009.
- DER HENST, Christian Van. 2005. ¿Qué es la Web 2.0? En: <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/web2/>
- DYNAMICWEB SOFTWARE. Innovando la empresa con herramientas Web 2.0. 2009. En: http://www.omep.es/archivos/documentos/ficheros/%28ref.23%29_innovando_la_empresa_con_herramientas_web_2.pdf
- ESCAT, María. La necesidad de un programa de comunicación interna. En: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm>
- ESCOBAR, Jorge Fernández. Tipos de Comunicación Corporativa-Interna. En: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>
- ESCOBAR, Jorge Fernández. 2003. Imagen institucional. En: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm#10>
- FUENTES, María Eulàlia. 1998. Internet, Intranets, Extranets, ¿Son importantes en la empresa periodística? En: <http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/cuad6-7/eulalia.htm>

- GARCÍA, Gemma Isabel. 2004. Comunicación en los negocios. En:
http://www.degerencia.com/articulo/auditoria_de_la_comunicacion_comercial_global_parte_1
- GONZALO, Pablo. Comunicación interna: Una herramienta para implicar a los empleados en la categoría de la organización. En:
<http://www.cen7dias.es/contenido.php?boletin=28&secc=6&det=1168&extendido=OK>
- GRANADOS, Ignacio Martín. 2009. Los públicos externos. En:
<http://maganto.wordpress.com/2009/02/02/los-publicos-externos-tema-5/>
- MALDONADO, Tirso. 2008. El portal del empleado. En:
<http://tirsomaldonado.com/2008/07/07/el-portal-del-empleado/>
- MANCHÓN, E. Principios generales de usabilidad en diseño de sitios web. Alzado.org, 2003. Disponible en http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=56
- MENDOZA, Antonio. 2008. Conceptos básicos en metodología de la investigación. En: <http://metodologiayalgomas.blogspot.com/2008/02/conceptos-bsicos-en-metodologa-de-la.html>
- MÍNGUEZ, Norberto. Un Marco Conceptual Para La Comunicación Corporativa. En: <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>
- MONOGRAFÍAS. 1997. Instituciones y organizaciones. En:
<http://www.monografias.com/trabajos13/trainsti/trainsti.shtml>
- MUÑIZ G., Rafael. Comunicación Interna. En:
<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

- MORA, V. Carlos. 2008. La Comunicación Organizacional en la empresa moderna. En: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-comunicacion-organizacional-en-la-empresa-moderna-571085.html>
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL POR LA SALUD. 2005. ¿Qué es un plan de comunicación? En: <http://www.helid.desastres.net/?e=d-010who--000--1-0--010--4-----0--0-10l--11es-5000---50-about-0---01131-000-110utfZz-8-0-0&a=d&cl=CL4&d=Js8260s.6.1>
- PRIETO, Daniel Castillo. La planificación como una experiencia decisiva. En: <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista9/perfis%209-2.htm>
- PROYECTO HOLA ORIENTACIÓN. Comunicación interna: Intranets. En: http://www.educastur.princast.es/fp/hola/hola_bus/cursos/curso12/documentos/comunicacion_interna_intranets%20_hola_.pdf
- PUYAL, E. "La comunicación interna y externa en la empresa". En: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/comui/100.HTM>
- VALDÉS, Mirlandia; Iglesias, Elizabeth; Gaviero, Vivian. 2006. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/reliminter.htm>
- VÉLEZ, Lamberto Vera. La Investigación Cualitativa. En: http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf

X. ANEXOS

10.1 ENTREVISTA A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

10.1.1 Eduardo Cubías

GUIÓN PARA LAS ENTREVISTAS **Expertos en Comunicación Institucional**

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Nombres y apellidos: **Eduardo Cubías**
Perfil Académico: **Licenciado en Periodismo.**
Actualmente labora en: **Universidad de El Salvador**
Antigüedad en el cargo: -
E-mail: -

A. GENERALIDADES DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

1. **¿Cuál es la forma más adecuada para nombrar el área de comunicaciones de una empresa? Agencia de comunicaciones, departamento de comunicaciones, unidad de comunicaciones, gabinete de prensa...**

Depende de las necesidades de la empresa, sin embargo, es necesario que se sepa diferenciar entre Prensa, propaganda y publicidad, no puede haber un área dedicada a las tres cosas.

2. **¿El departamento de comunicaciones puede valerse del Departamento de Recursos Humanos y Mercadeo para realizar una comunicación interna eficiente?**

Cada área debe ejercer su función, prensa encargada de prensa y las comunicaciones. Prensa no puede contratar, es necesario que cada cual tome su labor como le corresponde. Sin embargo, algunas empresas le delegan algunas funciones de comunicación interna, y si les funciona es adecuado hacerlo, siempre y cuando no se mezclen las funciones.

3. **¿Cómo debe planificarse en comunicación institucional? ¿Cada cuánto tiempo debe hacerse? ¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta?**

La planificación debe ser anual como mínimo, pero debe existir una planificación mensual para evaluar el trabajo que se está realizando, y modificar si así se requiere.

4. **¿Contar con una herramienta como un manual o una política de comunicaciones es de vital importancia para el buen desempeño comunicacional de una empresa?**

Es muy importante porque es como la guía que se debe seguir como prensa, debe hacerse del conocimiento de todos los empleados, principalmente la planilla asignada para prensa o comunicaciones.

5. **¿Qué estrategia es recomendable tener al momento de realizar un cambio o una mejora de imagen institucional?**

Las ganas de querer tener o mejorar la imagen institucional para general opinión pública.

6. **¿Qué técnicas deben tomarse en cuenta para que la comunicación institucional sea efectiva?**

Delegar, asignar funciones estratégicamente. La información debe ser actual, si es así siempre existirá y será efectiva, contando con las personas conocedoras de comunicación institucional.

7. **¿Cada cuánto tiempo es pertinente realizar reuniones informativas y de coordinación con el equipo del departamento de comunicaciones?**

Semanalmente, así se puede medir los resultados que se están dando y mejorar las cosas que están mal. Sin embargo, si se cuentan con personas muy capaces, las reuniones pueden variar de quincenal a mensual.

8. **¿Cómo debe utilizarse el tablón de anuncios? ¿Qué tipo de temáticas deben valorarse? ¿Quién debe estar a cargo?**

La noticia que no es noticia perece, es necesario que se brinde información que los empleados necesiten de manera actual, renovar la noticia y mantener información adecuada. El tablón de anuncio debe ser visible y accesible para todos.

B. PROPUESTAS COMUNICATIVAS PARA LA CCIES

- 9. ¿Qué estrategias debe tomarse en cuenta para lograr una gerencia de comunicación institucional integral?**

Básicamente nunca debe dejarse de lado que el área destinada para prensa a informar, sino cumple con eso entonces no tiene razón de ser, primero debe tomarse establecerse la forma de comunicar, qué quiero comunicar y a quién, para definir luego estrategias. También es importante contar con personas capacitadas para comunicación institucional, que no ofrezcan publicidad como noticia.

- 10. La gremial en estudio tiene serios problemas de comunicaciones con sus socios, ¿qué herramientas pueden utilizarse como estrategias?**

Actualmente se cuentan con diversidad de medios, la tecnología ha llegado hasta los más humildes, y es necesario utilizarla para el bien de las comunicaciones. La empresa debe tomar como público objetivo a sus socios, tomarlos como parte de ella, darles información actual, confianza y estabilidad comunicacional.

- 11. ¿Es indicado contar con un asesor de prensa además del gerente de comunicaciones?**

No precisamente, el presidente de la república cuenta con un asesor de prensa para mantener una buena imagen, en este caso de la empresa, el gerente o representante del área de comunicaciones debe ejercer con la función de asesorar al presidente de la empresa. Si se tiene a dos personas con la misma función se está desperdiciando un espacio para otras funciones importantes. Lo ideal es que el representante, gerente o director de prensa ejerza la función de asesor.

- 12. ¿Qué estrategias deben desarrollarse para mantener una buena relación con los medios de comunicación?**

Mantenerlos actualizados, no es necesario consentirlos para que cubran mis eventos, es necesario que les dé información oportuna.

Gracias

10.1.2 Jorge Aguilera

GUIÓN PARA LAS ENTREVISTAS **Expertos en Comunicación Institucional**

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Nombres y apellidos: **Jorge Aguilera**

Perfil Académico: **Doctorado en Comunicación Organizacional**

Actualmente labora en: **Image People - Colombia**

Antigüedad en el cargo: -

E-mail: **jorge@jorgeaguilera.com**

C. COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Por qué es importante tener una comunicación interna eficaz en las empresas?

Porque se potencia la comunicación con las personas que trabajan con nosotros, y se obtienen múltiples beneficios, entre ellos: motivación, pertenencia, productividad, afiliación, integración, toma de decisiones, trabajo en equipo, participación, por mencionar algunas.

2. ¿Por qué es importante contar con un área encargada de la comunicación interna?

Es muy importante porque sirve como soporte al despliegue de la comunicación, dejando en claro que nada funcionará si no hay un respaldo directivo con voz y presencia en la gestión comunicacional interna. Aclare que la oficina no es un productor de medios, sino un respaldo estratégico para gestionar, en el nivel interno, la reputación, la identidad y la cultura de la organización.

3. ¿La comunicación interna genera valor agregado?

Genera valor agregado cuando la comunicación está alineada a la estrategia corporativa, cuando se mueve en función de los grupos de interés allí identificados, de los retos y metas allí establecidas, de las necesidades identificadas por la propia organización. Ese valor agregado es más fuerte cuando la comunicación se ve como un soporte para fortalecer la reputación, relevar la identidad, apropiar la cultura, gestionar el conocimiento, enfrentar las potenciales crisis, incentivar la calidad.

4. ¿Por qué es importante planificar la comunicación interna?

Es claro que la comunicación existe sin un departamento y sin un plan. Pero la importancia del comunicador es que entienda el proceso y tiene los soportes para determinar de qué manera se le puede dinamizar estratégicamente. Muchos directivos piensan que algo tan sencillo no requiere un plan: se hace comunicación al andar. Sin embargo, es necesario definir estrategia que generen comunicación que respondan a las necesidades de la organización. En este proceso, no debe olvidarse el medir el desempeño, mediante indicadores que ayuden a determinar la eficiencia y eficacia del proceso.

5. ¿Cómo se puede lograr una comunicación interna que involucre a las áreas encargadas de gestión humana y comunicación?

Cada empresa le dará un tratamiento a este reto de acuerdo a sus políticas y particulares visiones del tema.

En primer lugar, debemos partir de los objetivos estratégicos que tiene la comunicación interna en la empresa. Ellos son:

- Fortalecer la IDENTIDAD CORPORATIVA (es decir, impulsar el conocimiento adecuado de lo que ha sido, es y será la organización)

- Fortalecer la REPUTACIÓN CORPORATIVA entre los empleados (es decir, impulsar a que los empleados tengan una valoración positiva de lo que la empresa hace, de su gestión social, de los programas dirigidos a mejorar la calidad de vida de los empleados).

- Impulsar la apropiación de los fundamentos de la CULTURA ORGANIZACIONAL (es decir, impulsar el afianzamiento de los valores y principios de la empresa entre los empleados, lo cual debe reflejarse finalmente en su comportamiento y en su relación con otros empleados y con sus clientes).

6. ¿Qué estrategias son recomendables para potenciar la imagen institucional interna?

Es fundamental reconocer la importancia de mantener a los empleados satisfechos y comprometidos ya que esto siempre traerá buenos resultados. También hay que saber que la única forma de lograrlo no es con incentivos económicos, hay que enfocarse en el crecimiento y desarrollo profesionales; y reconocer y recompensar el alto rendimiento.

7. ¿Cómo debe adoptarse la innovación en la comunicación interna?

En la nueva era de la información es necesario que las empresas evolucionen de una estructura organizacional piramidal lenta a un modelo de red similar a una pelota de espuma que sea ágil, liviano, dinámico y adaptable a los cambios que se presenten en el mercado.

La falta de adaptación al mercado es uno de los principales problemas modernos que una empresa debe enfrentar en la era de la información. Por eso, la importancia de un modelo esférico basado en información que cohesione la organización y acelere los procesos haciéndolos más eficientes y productivos.

8. ¿Cada cuánto tiempo es pertinente realizar reuniones informativas y de coordinación con el equipo encargado de comunicaciones?

Un paradigma que debe ser roto es aquel que determina que los directivos prefieren la comunicación unidireccional, vertical y descendente, con sus empleados. Lo demás lo hacen con su equipo de colaboradores inmediatos. Craso error y hay cien ejemplos que le permitirán a usted respaldar la necesidad de que en la organización existan espacios bidireccionales que permitan la retroalimentación permanente. El tiempo “permanente” debe ser valorado por los resultados que se van dando como equipo, solamente debe velarse porque no sean reuniones a largo plazo.

D. COMUNICACIÓN EXTERNA

9. ¿La organización requiere una cultura comunicativa?

Por supuesto que sí. La cultura comunicativa no es otra cosa que un escenario en el que todos se sienten responsables de la comunicación interna. Tengan por seguro que algo falla cuando todos esperan que las dificultades de comunicación interna las resuelva el gerente de manera aislada sin compromiso o colaboración de los demás. Este escenario propicia además el intercambio de información, la colaboración, la libre expresión en un marco de respeto, entre otros aspectos.

10. ¿Qué técnicas deben tomarse en cuenta para que la comunicación institucional sea efectiva?

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones en nuestros tiempos son innumerables, entre ellos la globalización, los cambios en el mercado internacional y las nuevas tecnologías. Esto ha llevado a que varias organizaciones generen cambios en sus estructuras de comunicaciones.

Por tal razón los departamentos de comunicación deben transformarse dinamizando su gestión, abriéndose camino en campos antes poco explorados y adaptándose a nuevas tendencias comunicativas y administrativas. Parte de la estructuración para la modernización de comunicaciones incluye el sistema de indicadores que han de medir desde la más cotidiana operación hasta el más amplio referente estratégico. Aquí el comunicador habla el lenguaje de la gerencia, abandona un lenguaje abstracto y poco claro y se une a la administración por objetivos, a las estructuras planas y en red, a la adaptación hacia el mercado, a la gestión del conocimiento, es decir a los elementos estratégicos de una organización cuando esta quiere ser competitiva.

11. ¿Es importante contar con un plan de comunicación anti crisis?

Un director de imagen o de comunicación se debe encargar exclusivamente de promocionar la labor de la institución en los medios de comunicación y no como un sistema integral.

Para afrontar una crisis hay que contar con un vocero, quien debe de estar preparado. Un media training o entrenamiento de voceros es fundamental. Así el directivo sabrá expresarse adecuadamente frente a las preguntas de los medios de comunicación. Hay muchos casos en lo que un vocero no maneja los tiempos y se despacha a su gusto frente a los medios sin contar que se necesita ser conciso y claro.

Otro tema que debe manejar la empresa es el de la Responsabilidad Social. Una empresa que no se desarrolle con los estándares internacionales de prevención social y ambiental está condenada a sufrir una crisis. Para esto el mensaje de la institución debe ser claro y directo.

12. ¿Qué estrategias debe tomarse en cuenta para lograr una gerencia de comunicación institucional integral?

La gerencia integral de comunicaciones es una propuesta contemporánea al manejo de las comunicaciones corporativas, que se distancia de la teoría clásica de la comunicación organizacional en varios aspectos:

1. Relaciones procesos y medios.

Mientras la teoría clásica establece estrategias de comunicación a partir de elementos puramente mediáticos la gerencia integral de comunicaciones (GIC) asume tres referentes, las relaciones interpersonales, los procesos y la incidencia de la comunicación dentro de ellos y el componente mediático.

2. Información es dar forma.

Otra de las diferencias con la teoría clásica de comunicación organizacional es el concepto de información de los sociólogos y lingüistas de los años 60s del siglo XX, en donde la información es una comunicación que no ha recibido respuesta, a cambio la GIC asume el concepto divulgado por Drucker en donde la comunicación se refiere a un conjunto de datos a los que se les ha dado contexto y sentido.

3. Revaloración de los medios cálidos y fríos de McLuhan.

La teoría clásica de los mass media asume ciertas características para clasificar a los medios masivos como cálidos y fríos, la GIC toma esta clasificación pero le da un contexto más humano en donde un medio es cálido en la medida en que sea individual y personal (celular, correo electrónico individual, etc.) y frío en la medida en que sea masivo tradicional (televisión, prensa, etc.).

4. La experiencia hace parte de la marca.

La teoría de RRPP clásica evoca contactos puramente mediáticos, mientras que en la GIC se involucran otros elementos como el servicio a la hora de construir marca. En este sentido la GIC da valor a las interacciones comunicativas en su impacto emocional y la disposición de compra de los posibles usuarios o consumidores.

5. Comunicación por indicadores.

El último elemento que promueve la GIC es que la comunicación en la organización debe ser medible por índices e indicadores y debe hablar el lenguaje de la gerencia, al fin y al cabo la comunicación en la organización del siglo XXI es un ingrediente de la productividad y la competitividad corporativa.

6. Comunicación de doble vía.

La comunicación no debe centrarse en una sola vía de persuasión y sometimiento, debe centrarse en la adaptación de la organización frente a las necesidades de sus públicos específicos. Ello le permitirá a la organización ser dialogante frente a sus públicos y

audiencias de interés generando canales directos de interacción.

7. El canal después de la persona.

Si bien la teoría clásica el enfoque puramente mediático es trascendental, en la GIC es secundario frente al factor humano, ello hace que se pase de esquemas masivos de comunicación a esquemas dialogantes.

Es así como la Gerencia Integral de Comunicaciones transforma los métodos clásicos de la comunicación y la inserta dentro de los nuevos procesos de la gestión empresarial, lo que la convierte en la fuerza que le dará dinamismo a la función de las organizaciones para enfrentar los retos del siglo XXI.

13. ¿La comunicación es un gasto o una inversión?

Definitivamente invertir en mejorar y potenciar la comunicación en nuestras empresas y organizaciones, significa generar un valor agregado inestimable a la gestión de recursos humanos y la productividad de nuestro negocio.

Hoy la comunicación es la herramienta más importante del management moderno, por que se encarga justamente de gestionar los intangibles de las empresas, que son la clave para generar ventajas competitivas y estrategias rentables.

Gracias.

10.2 ENTREVISTA A PERSONAS DE LA CCIES

10.2.1 Carlos Golcher

GUIÓN PARA LAS ENTREVISTAS **Departamento de Comunicaciones de la CCIES.**

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Nombre y apellido: **Carlos Golcher**

Cargo: **Gerente de Comunicaciones**

Antigüedad en el cargo: **5 años**

Nivel Académico: **Máster en comunicaciones**

E-mail: **cgolcher@camarasal.com**

A. GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN EN LA CCIES.

1. **¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en departamento de comunicaciones?**

Coordinar las cinco áreas: prensa (relación con los medios de comunicación), servicios (asesoría a: presidente de la gremial, director ejecutivo, ejecutivos voceros: presidentes de comités, presidentes de filiales, y junta directiva), productos (revista, memoria de labores, Noticamara, resumen noticioso, directorio, página web), eventos, PROSPERA. Además, de esto, coordinar con imprenta y coordinar la venta de publicidad.

2. **¿Cuáles son los objetivos de comunicación por los que trabaja el departamento de comunicaciones?**

Comunicar en todo momento, mantener y potenciar en todo momento la imagen de la gremial.

3. **¿Qué técnicas utilizan para lograr cumplir con los objetivos de comunicación institucional?**

Relaciones institucionales.

Se tienen relaciones entre los diferentes organismos de la administración entre sí como las de la empresa con la misma, ya sea de carácter bilateral o multilateral.

Relaciones con los medios de comunicación.

Se comunica a través de los medios de comunicación y se fortalecen las relaciones con ellos.

Patrocinio

Entre los objetivos fundamentales del patrocinio se encuentra el construir una imagen de marca, asociada a ciertos valores que simbolizen la actividad objeto del patrocinio. Pero a su vez existen otros objetivos secundarios: la revalorización de un producto, la motivación de la fuerza de ventas, la aceptación social, el cambio de un estado de opinión, la obtención de cobertura en los medios de comunicación, etc.

Otros: Proyectos de valores sociales.

4. ¿Realizan una planificación de la difusión de la información? ¿Cómo se planifica?

Se planifica la cobertura de eventos que organizan los comités o la presidencia. Realmente cada comité debería llenar un cuadro de eventos a cubrir pero difícilmente se logra. Se planifica dependiente de los eventos o actividades que se realicen.

5. ¿Qué tipo de asesoría recibe por parte del Asesor de Prensa?

Brinda asesoría de apoyo en cuanto a diversas temáticas.

6. ¿Considera que cuentan con los recursos humanos, materiales y tecnológicos suficientes para cumplir con las funciones de comunicaciones?

Considero que contamos con el recurso humano suficiente para lograr cumplir con las funciones que nos corresponden, sin embargo, es necesario fortalecer la labor con equipo tecnológico y de diseño gráfico.

B. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA CCIES.

7. La comunicación en su empresa es considera como:

Una actividad estratégica para mantener la imagen institucional.

Necesaria para alcanzar los objetivos comerciales.

Indispensable para mantener un clima laboral adecuado.

Otros.

Especifique: _____

8. ¿En qué se centra la labor del departamento de comunicaciones?

En publicidad (Productos y servicios)

Propaganda (posicionar pensamientos o posturas-imagen)

Prensa

Publicity

Marketing (vender imagen institucional).

Otro: _____

9. ¿Realizan una planeación comunicacional?

Plan anual de imagen institucional

Plan de marketing

Plan de comunicación interna

Plan de comunicación externa

Plan de comunicación en crisis

Otros: Planeación estratégica, la cual se realiza junto a la Junta Directiva anualmente.

10. ¿Cada cuánto tiempo se planifican? ¿Quiénes participan en dicha planificación?

Se planifica anualmente. Quienes lo realizan es la junta directiva con el gerente de comunicaciones.

11. ¿Cómo trabaja el departamento de comunicaciones la página web?

Se ha contrata una empresa que es quien administra la página web externamente, es la división de informática de la gremial la encargada de suministrarle información para actualizarla en cuanto a contenido.

C. COMUNICACIÓN INTERNA

12. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna de la institución?

Realmente no existe comunicación interna planificada y orientada hacia ella. Quien coordina un poco sobre la comunicación interna es el área de recursos humanos, como comunicaciones se ha descuidado esa parte.

13. ¿Qué herramientas y medios utilizan para desarrollar la comunicación interna?

Intranet accesible a todos

Revista institucional

Tablón de anuncios

Desayunos o charlas informativas con el personal

Manual de acogida con los nuevos empleados

Boletín Informativo

Otros: Resumen Noticioso.

14. ¿Realizan reuniones informativas y de coordinación con el equipo del departamento de comunicaciones? Si las realiza, ¿cada cuánto tiempo las realizan?

No se realizan reuniones constantes, siempre se realizan reuniones con las personas puntuales que se requiere, nunca como equipo completo. Se realizan cuando el evento o actividad lo amerita.

D. COMUNICACIÓN EXTERNA

15. ¿Cómo se desarrolla la comunicación externa de la institución?

Invitando a la prensa a cubrir los eventos que se organizan, enviando a los socios información oportuna.

16. Cómo se trabaja la parte de comunicaciones con las filiales de la CCIES?

Cada una de las filiales trabaja el área de las comunicaciones individualmente, solamente cuando se necesita de asesoría se le brinda, ya sea al presidente, al director, o al vocero que deleguen en determinada temática.

17. ¿Qué estrategias se desarrollan para mantener una buena relación con los medios de comunicación?

Se les brinda información según la solicitud que ellos realicen, gestionar y conceder entrevistas, realizando una fiesta anual con ellos, entre otras.

18. ¿Cada cuánto tiempo se actualiza la base de contactos de medio de comunicación? ¿Quién lo hace?

No existe un tiempo estipulado para actualizar la base, la actualización la realiza cada uno de los miembros del equipo de comunicaciones cuando necesita el dato. Sin embargo, es la encargada de prensa quien mantiene más contacto con los medios y actualiza su base.

19. ¿En la comunicación comercial, qué tipo de medios y técnicas utilizan?

- Campañas de publicidad en televisión.
- Campañas de publicidad en radio.
- Campañas de publicidad en prensa escrita.

- Publicidad en luminosos.
- Tele marketing.
- Extranet.
- Ferias y exposiciones.
- Patrocinios.
- Otros: no cuentan con presupuesto publicitario.

Gracias

10.2.2 Marvin Portillo

GUIÓN PARA LAS ENTREVISTAS **Departamento de Comunicaciones de la CCIES.**

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Nombre y apellido: **Marvin Portillo**

Cargo: **Asesor de Prensa**

Antigüedad en el cargo: **6 años**

Nivel Académico: **Licenciado en Derecho, egresado en teología, 3 años de Relaciones Públicas y Comunicación.**

E-mail: **mportillo@camarasal.com**

A. GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN EN LA CCIES.

1. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en departamento de comunicaciones?

- Coordinar la agenda de entrevistas con el presidente de la gremial y voceros y brindar asesoría informativa.
- Organizar y dirigir conferencias de prensa.
- Redacción de diversos documentos como: campos pagados, discursos, Resumen Noticioso, Noticámaras, Notiwebs, editorial de revista, entre otros.
- Asesoría y apoyo de prensa a filiales.
- Asesoría en ventas y a gerencia.

2. ¿Asesora a la gerencia en la toma de decisiones?

Brinda asesoría informativa (enfoques, mensajes claves y medios apropiados para enviar mensajes). Brinda asesoría administrativa (en funciones), en comunicación estratégica, ventas de publicidad y organización de eventos.

3. ¿Conoce los objetivos de comunicación por los que trabaja el departamento de comunicaciones? ¿Cuáles son?

Mantener informados a los socios del quehacer de la gremial. Velar por la buena imagen institucional, potenciar la relación con los medios de comunicación, comunicar los mensajes y opiniones de la gremial.

4. ¿Qué técnicas utilizan para lograr cumplir con los objetivos de comunicación institucional?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Relaciones institucionales | <input type="checkbox"/> Mecenazgo |
| <input checked="" type="checkbox"/> <u>Relaciones con los medios de comunicación</u> | <input type="checkbox"/> Patrocinio |
| <input type="checkbox"/> Marketing social | Otros: <u>mantener relación de amistad con los periodistas.</u> |
| <input type="checkbox"/> Marketing con causa | |
| <input type="checkbox"/> Stakeholders | |

5. ¿Quiénes intervienen en el proceso de construcción y difusión de la información?

Construcción: gerentes de comunicaciones, el voceros social que es el presidente de la gremial. Eventualmente la comisión de comunicaciones, que son miembros de junta directiva y el asesor de prensa.

Difusión: periodista institucional, asesor de prensa.

6. ¿Considera que cuentan con los recursos humanos, materiales y tecnológicos suficientes para cumplir con las funciones de comunicaciones?

No. Existe deficiencia en recursos tecnológicos: programas informáticos para monitorear y manipular. Carencia de medios como radio, televisión, cámaras de fotografía digital y cámaras de video.

7. ¿Cómo se planifica la difusión de la información?

Depende del tipo de información y evento a cubrir. Cuando hay un evento grande si hay una reunión para planificar. Pero una planificación como tal no existe.

8. ¿Qué acciones realiza la institución para cumplir con la responsabilidad social?

A nivel General: con la campaña “Programa Prospera”, campaña “Has lo tuyo”.

A nivel con los socios: Recomendaciones por alerta de gripe por ejemplo. Brindan a los socios el calendario de asuetos, advierten de medidas al sector privado, removemos los valores que la cámara defiende: respeto, libertad, esfuerzo.

B. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA CCIES.

9. ¿En qué se centra la labor del departamento de comunicaciones?

- En publicidad (Productos y servicios)
- Propaganda (posicionar pensamientos o posturas-imagen)
- Prensa
- Publicity
- Marketing (vender imagen institucional).

Otros: _____

10. ¿A quiénes se les informa sobre las noticias en las que se hace mención de la CCIES?

Se les informa por medio del resumen noticioso diario a los empleados, junta directiva, filiales, socios.

11. ¿De qué forma se auxilia las presidencias de las gremiales en sus discursos, entrevistas, entre otros aspectos que demandan asesoría comunicacional?

Eventualmente. Solamente cuando ellos requieren y solicitan una asesoría para discursos, entre otros.

C. COMUNICACIÓN INTERNA

12. ¿Revisa el portal web de la gremial? ¿Cada cuánto lo hace? ¿Qué es lo que más le interesa del sitio en línea?

Realmente casi nunca.

13. Si tuviese la oportunidad de cambiar algo de la página web de la gremial, ¿qué modificaría?

Diversas cosas. Es necesario subir la revista institucional al portal. Favorecería la parte de venta en publicidad.

D. COMUNICACIÓN EXTERNA

14. ¿Qué estrategias se desarrollan para mantener una buena relación con los medios de comunicación?

Buena atención al solicitar información, se les brinda un trato humano, se les realiza una fiesta anual para fortalecer vínculos de amistad y premiar la labor que realizan.

15. ¿Considera adecuada la estrategia comunicativa que desarrolla el departamento de comunicaciones para llegar a sus públicos?

- Para imagen institucional
- Para vender
- Para asociarse
- Otros _____

Gracias

10.2.3 Joanna Henríquez

GUIÓN PARA LAS ENTREVISTAS
Departamento de Comunicaciones de la CCIES.

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Nombre y apellido: **Joanna Henríquez**

Cargo: **Asistente de Comunicaciones**

Antigüedad en el cargo: **7 años**

Nivel Académico: **Licenciada en comunicaciones y relaciones públicas.**

E-mail: **jhenriquez@camarasal.com**

A. GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN EN LA CCIES.

1. **¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en departamento de comunicaciones?**

Asistir a la gerencia y al asesor, enviar comunicados y convocatorias de prensa, mantener el control y envío de revistas de socios, manejo de correspondencia con el personal de comunicaciones, llevar el control de cuadros de ventas publicidad de la revista y el directorio, apoyo en logística en eventos institucionales cuando se requiere y eventos organizados por el departamento.

2. **¿Conoce los objetivos de comunicación por los que trabaja el departamento de comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador?**

Mantener la comunicación interna y externa de la gremial. Además mantener una imagen institucional.

3. **¿Conoce las acciones que realiza la gremial para cumplir con la responsabilidad social?**

No.

4. **¿Considera que cuentan con los recursos humanos, materiales y tecnológicos suficientes para cumplir con las funciones de comunicaciones?**

Considero que si en cuanto a recurso humano, sin embargo en tecnología hay deficiencias.

B. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA CCIES.

5. **La comunicación en su empresa es considera como:**

- Una actividad estratégica para mantener la imagen institucional.
- Necesaria para alcanzar los objetivos comerciales.
- Indispensable para mantener un clima laboral adecuado.
- Otros.

Especifique: Como un apoyo en eventos para promoción.

6. **¿En qué se centra la labor del departamento de comunicaciones?**

- En publicidad (Productos y servicios)
- Propaganda (posicionar pensamientos o posturas-imagen)
- Prensa
- Publicity
- Marketing (vender imagen institucional).

7. **¿Realizan una planeación comunicacional? ¿Cada cuánto tiempo se planifican?**

- Plan anual de imagen institucional (desde hace un mes y medio existe uno que ha sido creado por la Comisión de comunicaciones.)
- Plan de marketing
- Plan de comunicación interna
- Plan de comunicación externa
- Plan de comunicación en crisis

8. **¿Se entera usted de las noticias en las que se hace mención de la CCIES?**

Si, a diario leo las noticias y las veo por televisión, menos las noticias en radio.

9. **Según su criterio ¿cuáles son las debilidades del departamento de comunicaciones?**

Debe haber una mejor comunicación entre los miembros del departamento de comunicaciones, además de las deficiencias tecnológicas.

C. COMUNICACIÓN INTERNA

10. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna de la gremial?

A través de correo electrónico, charlas y reuniones con el personal para dar a conocer alguna información que concierne a todos.

11. ¿Qué herramientas y medios utilizan para desarrollar la comunicación interna?

- Intranet accesible a todos (solamente el correo electrónico)
- Revista institucional (A quiénes se les entrega)
- Tablón de anuncios
- Desayunos o charlas informativos con el personal
- Manual de acogida con los nuevos empleados
- Otros: Se creó la “ventana verde” que contiene temas de interés social, ecológicos, entre otros.

12. ¿Es tomada en cuenta en la toma de decisiones por parte de la gerencia?

Algunas veces.

13. ¿Cómo se trabaja la parte de comunicaciones con las filiales de la CCIES?

Ellos envían la información al departamento para colocarla en la revista, en su sección de filiales, nada más que eso.

14. ¿Lee usted la revista institucional?

Sí, siempre la lee.

¿Por qué?

Principalmente porque es fruto del trabajo de la empresa, además para informarme por cualquier consulta de los socios o futuras empresas que quieran pautar en ella. También para hacer como una revisión, por si se escaparon errores y poder decirlos.

15. ¿Revisa el portal web de la gremial? ¿Cada cuánto lo hace? ¿Qué es lo que más le interesa del sitio en línea?

Si, a diario. Me interesa leer las noticias que se han subido de la gremial. Sin embargo, considero que es necesario mejorar la distribución y que sea más accesible para todos, no complicada como lo es.

D. COMUNICACIÓN EXTERNA

16. ¿Cómo se desarrolla la comunicación externa de la institución?

Principalmente con los medios de comunicación por medio de correos electrónicos. A través de la revista y por teléfono.

17. ¿En cuanto a la distribución de la Revista Comercio e Industria, se lleva un seguimiento de entrega?

No existe, solamente se lleva un control de recibido pero no de entrega, no se consulta.

18. ¿Se informa a los medios de comunicación sobre los temas que cubre la revista institucional? ¿Se envía un ejemplar a los medios de comunicación?

Realmente no se hace. Excepto que alguien pregunte.

19. ¿Cada cuánto tiempo se actualiza la base de contactos de medio de comunicación?

Sí, me corresponde realizarlo, y se realiza una vez al año.

20. ¿Considera adecuada la estrategia comunicativa que desarrolla el departamento de comunicaciones para llegar a sus públicos?

- Para imagen institucional
- Para vender
- Para asociarse
- Otros: si es adecuada.

Gracias

10.2.4 Jenny Lozano

GUIÓN PARA LAS ENTREVISTAS **Departamento de Comunicaciones de la CCIES.**

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Nombre y apellido: **Jenny Lisbeth Lozano**

Cargo: **Auxiliar de Prensa**

Antigüedad en el cargo: **1 año y medio**

Nivel Académico: **Licenciada en comunicación social**

E-mail: **jlozano@camarasal.com**

A. GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN EN LA CCIES.

- 1. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en departamento de comunicaciones?**

Redactar para la revista, dar cobertura a todos los eventos institucionales que van para la revista y para la página web. Además, llevar la redacción del directorio y la memoria de labores. También, atender conferencias de prensa, redactar convocatorias y gestionar algunas entrevistas.

- 2. ¿Conoce los objetivos de comunicación por los que trabaja el departamento de comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador?**

Realmente no.

- 3. ¿Conoce las acciones que realiza la gremial para cumplir con la responsabilidad social?**

Los comités realizan proyecto de sensibilización, pero como comunicaciones no se realizan proyectos externos, solamente la campaña interna “piensa verde”.

- 4. ¿Considera que cuentan con los recursos humanos, materiales y tecnológicos suficientes para cumplir con las funciones de comunicaciones?**

Realmente no, hay debilidad con la comunicación con las filiales, no hay apoyo de parte del departamento de comunicaciones. También, es necesario tener un canal de comunicación con los socios, porque la revista les llega pero nunca sabemos qué dicen ellos, no fluye la comunicación con ellos y nosotros tenemos que saber si lo que se

escribe es lo que ellos quieren saber y qué opinan. Y con recursos humanos creo que es necesario contar con más, porque solamente tres personas para llevar un departamento de comunicaciones no es suficiente, es muy poco. Los recursos tecnológicos no son adecuados, cámaras fotográficas, no hay cámara de videos, no hay programas para trabajar fotografías, para editar audios, es necesario contar con un diseñador interno, que diseñe la página web, diseñe la revista, etc. un especialista que innove.

B. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA CCIES.

5. ¿En qué se centra la labor del departamento de comunicaciones?

- En publicidad (Productos y servicios)
- Propaganda (posicionar pensamientos o posturas-imagen)
- Prensa
- Publicity
- Marketing (vender imagen institucional).

Otros: hace falta potenciar la comunicación interna y con las filiales.

6. ¿Quién es la persona encargada de actualizar las noticias en la página web?

El área de informática.

7. ¿A quiénes se les informa sobre las noticias en las que se hace mención de la CCIES?

Se hace un resumen de noticias para todos, los empleados y los socios. Pero ese resumen incluye las noticias de la gremial y de noticias interesante.

8. ¿Quién cubre los eventos que realizan las filiales para incluirlos en la revista?

Ellos redactan las notas para la revista y las envían al departamento de comunicaciones, si ellos piden apoyo para un discurso o algo entonces se les apoya, pero nada más.

9. ¿De qué forma se auxilia las presidencias de las gremiales en sus discursos, entrevistas, entre otros aspectos que demandan apoyo comunicacional?

Solamente cuando ellos lo solicitan. Cuando son temas puntuales, no es constante.

C. COMUNICACIÓN INTERNA

10. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna de la gremial?

No existe un medio de comunicación interno, excepto alguna reunión importante pero lo realiza el presidente o el director ejecutivo.

11. ¿Qué herramientas y medios utilizan para desarrollar la comunicación interna?

- Intranet accesible a todos
 - Revista institucional (A quiénes se les entrega)
 - Tablón de anuncios
 - Desayunos o charlas informativas con el personal
 - Manual de acogida con los nuevos empleados
- Otros: Cada área realiza su convocatoria en algunos casos.

12. ¿Es tomada en cuenta en la toma de decisiones por parte de la gerencia?

No, solamente anuncian. Quien toma decisiones es la gerencia o la comisión de comunicaciones.

13. ¿Revisa el portal web de la gremial? ¿Cada cuánto lo hace? ¿Qué es lo que más le interesa del sitio en línea?

Si de forma diaria. Reviso las noticias.

14. Si tuviese la oportunidad de modificar algo de la página web de la gremial, ¿qué cambiara?

Lo volvería más interactivo y dinámico, colocaría videos, audios. Con una sección para que los socios escriban con un especialista, crear una especie de chat para que los socios pregunten.

D. COMUNICACIÓN EXTERNA

15. ¿Cómo se desarrolla la comunicación externa de la institución?

Considero que buena con los medios de comunicación, se está pendiente con ellos para convocatorias, se gestionan con ellos o viceversa.

16. ¿Se informa a los medios de comunicación sobre los temas que cubre la revista institucional? ¿Se envía un ejemplar a los medios de comunicación?

No, solamente los socios reciben la revista, pero no están enterados sobre los temas de la revista. Hay muchos recursos para dar pauta a los medios pero realmente no hay gente y tiempo en el área.

17. ¿Cada cuánto tiempo se actualiza la base de contactos de medio de comunicación? ¿Quién lo hace?

Se actualiza según la rotación. Cada quien tiene una base de datos y la actualiza dependiendo las personas.

18. ¿Considera adecuada la estrategia comunicativa que desarrolla el departamento de comunicaciones para llegar a sus públicos?

Para imagen institucional con los medios

Para vender

Para asociarse

Otros: hay buena asesoría al presidente de la gremial, pero no hay estrategias. Pero es necesario trabajar más con la revista, porque si la revista va a la deriva también la publicidad, pero no hay reconocimiento de la revista como tal, como un medio de comunicación.

Gracias

10.2.5 Nora Arbizú

GUIÓN PARA LAS ENTREVISTAS **Departamento de Comunicaciones de la CCIES.**

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Nombre y apellido: **Nora Arbizú**

Cargo: **Ejecutiva de Publicidad**

Antigüedad en el cargo: **2 años**

Nivel Académico: **Técnico en comercialización**

E-mail: **narbizu@camarasal.com**

A. GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN EN LA CCIES.

- 1. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en departamento de comunicaciones?**

Venta de publicidad en la revista a nivel nacional.

- 2. ¿Conoce los objetivos de comunicación por los que trabaja el departamento de comunicaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador?**

Comunicar libre y asociativamente.

- 3. ¿Considera que cuentan con los recursos humanos, materiales y tecnológicos suficientes para cumplir con las funciones de comunicaciones y publicidad?**

Si como publicidad.

- 4. ¿Conoce las acciones que realiza la gremial para cumplir con la responsabilidad social?**

Seminarios, charlas a las empresas.

B. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA CCIES.

5. **¿Realizan reuniones informativas y de coordinación con el equipo del departamento de comunicaciones? Si las realiza, ¿cada cuánto tiempo las realizan?**

Si se realizan, las realizamos dependiente las necesidades o proyectos.

6. **¿Realizan una planeación de publicidad? ¿Cada cuánto tiempo se planifica? ¿Quiénes participan en dicha planificación? ¿Qué aspectos son tomados en cuenta?**

Si, aunque las reuniones no sean frecuentes se establecen parámetros de trabajo.

7. **¿Cuál es la estrategia para vender espacios de publicidad en la Revista Comercio e Industria?**

Lo hacemos a través de correos, teléfono, visitas, entrega de cartas con lineamientos.

8. **¿Cómo es coordinado el trabajo de publicidad con las filiales?**

Se trabaja directamente con las empresas, no se trabaja con la base de afiliados directamente, excepto si se solicita.

9. **¿Se entera de las noticias en las que se hace mención de la CCIES?**

Por lo general es por la prensa escrita o por televisión, pero no lo monitoreo diario.

10. **Según su criterio ¿cuáles son las debilidades del departamento de comunicaciones?**

No veo ninguna porque estamos coordinados.

C. COMUNICACIÓN INTERNA

11. **¿Cómo se desarrolla la comunicación interna de la gremial?**

Se realiza por correos electrónicos.

12. **¿Qué herramientas y medios utilizan para desarrollar la comunicación interna?**

- Intranet accesible a todos
- Revista institucional (A quiénes se les entrega)
- Tablón de anuncios
- Desayunos o charlas informativas con el personal

- Manual de acogida con los nuevos empleados
 Otros _____

13. ¿Es tomada en cuenta en la toma de decisiones por parte de la gerencia?
Si.

14. ¿Revisa el portal web de la gremial? ¿Cada cuánto lo hace? ¿Qué es lo que más le interesa del sitio en línea?
Cada tres veces a la semana, reviso la parte de los socios, lo nuevo, las actividades y noticias que aparecen actuales.

15. Si tuviese la oportunidad de modificar algo de la página web de la gremial, ¿qué cambiara?
Actualizaciones más prontas.

16. ¿Lee usted la revista institucional?
Si.

D. COMUNICACIÓN EXTERNA

17. ¿Cómo se desarrolla la comunicación externa de la institución?
A través de la revista, directorio, insertos, cartas, anuncios, entre otros.

- 18. ¿En la comunicación comercial, qué tipo de medios y técnicas utilizan?**
- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Campañas de publicidad en televisión. | <input checked="" type="checkbox"/> Publicidad en luminosos. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Campañas de publicidad en radio. | <input checked="" type="checkbox"/> Tele marketing. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Campañas de publicidad en prensa escrita. | <input type="checkbox"/> Intranet. |
| | <input type="checkbox"/> Ferias y exposiciones. |
| | <input type="checkbox"/> Patrocinios. |
| | <input type="checkbox"/> <u>Otros: extranet</u> |

19. ¿Se informa a los anunciantes sobre los temas que cubre la revista institucional? ¿Se les envía un ejemplar?
Anualmente se realiza una planeación de temas para la revista. Y se les entrega la planificación a los anunciantes.

20. ¿Se toman en cuenta las sugerencias que hacen los anunciantes? ¿Si las hacen qué tipo de sugerencias son?

Si.

21. ¿Considera adecuada la estrategia comunicativa que desarrolla el departamento de comunicaciones para llegar a sus públicos?

- Para imagen institucional
- Para vender
- Para asociarse
- Otros: Es necesario incrementar el número de tiraje de la revista.

Gracias