



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO DE LA TESIS:**

“Formulación de Políticas de Comunicación Organizacional Interna  
Para Acerías Nacionales del Ecuador S.A.”

Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Comunicación Organizacional

**ELABORADO POR:**

Reyes Lasso Johanna Sheila

Portalanza Zambrano María Lorena

Guayaquil, a los 14 días del mes de Junio año 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Psi. Johanna Sheila Reyes Lasso, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Comunicación Organizacional

Guayaquil, a los 14 días del mes de Junio año 2014

DIRECTOR DE TESIS

Dra. Mónica Franco Pombo

REVISORES:

Ec. María del Carmen Lapo

Máster Antonio Santos

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Dra. Mónica Franco Pombo



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Reyes Lasso Johanna Sheila

DECLARO QUE:

La Tesis “Formulación de Políticas de Comunicación Organizacional Interna para Acerías Nacionales del Ecuador S.A” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 14 días del mes de Junio año 2014

EL AUTOR

Reyes Lasso Johanna Sheila

---



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

### AUTORIZACIÓN

YO, Reyes Lasso Johanna Sheila

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "Formulación de Políticas de Comunicación Organizacional Interna para Acerías Nacionales del Ecuador S.A"; cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de Junio año 2014

EL AUTOR

Reyes Lasso Johanna Sheila

---



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por María Lorena Portalanza Zambrano, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Comunicación Organizacional

Guayaquil, a los 14 días del mes de Junio año 2014

DIRECTOR DE TESIS

Dra. Mónica Franco Pombo

REVISORES:

Ec. María del Carmen Lapo

Máster Antonio Santos

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Dra. Mónica Franco Pombo



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Portalanza Zambrano María Lorena

DECLARO QUE:

La Tesis "Formulación de Políticas de Comunicación Organizacional Interna para Acerías Nacionales del Ecuador S.A" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 14 días del mes de Junio año 2014

EL AUTOR

---

Portalanza Zambrano María Lorena



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

### AUTORIZACIÓN

YO, Portalanza Zambrano María Lorena

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "Formulación de Políticas de Comunicación Organizacional Interna para Acerías Nacionales del Ecuador S.A"; cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de Junio año 2014

EL AUTOR

---

Portalanza Zambrano María Lorena

*Un profundo agradecimiento a nuestros padres, quienes fueron los primeros en enseñarnos a comunicarnos con el mundo, nos enseñaron que el diálogo es la base de una relación positiva, que las palabras cordiales, amables y respetuosas hacen la magia para convivir con los demás, nos inculcaron valores que hoy se reflejan en la bondad y humildad con las que nos relacionamos con nuestros semejantes.*

*Un afectuoso y profundo agradecimiento también a nuestros maestros, quienes sembraron en nosotros la dedicación en el campo de la comunicación organizacional, ellos nos inspiraron y motivaron a creer en que la comunicación transforma las barreras en campos de armonía, que su alcance llega a transformar las vidas de quienes son el corazón y el alma de las organizaciones: la gente.*

## **Resumen**

El presente proyecto de tesis busca profundizar en cómo la gestión de comunicación organizacional en una empresa debe iniciar con la definición y diseño de políticas de comunicación claras, enfocadas y participativas, que permitan sentar las bases para que lo que se comunique, el cómo se lo comunique, cuándo se lo comunique, dónde se lo comunique y para qué se lo comunique, esté claro en sus públicos.

Adicional, estas políticas van a guiar el curso y la formación de los mensajes, canales, eventos, y todo lo que se vaya a implementar en la organización para que esté alineado a su misión, visión y valores, fortaleciendo así una cultura organizacional coherente y diferenciadora.

Usualmente, en las organizaciones, como la del caso de estudio, las políticas de comunicación son asumidas de forma abstracta, como por ejemplo a raíz de que un colaborador o grupo de colaboradores (quienes generalmente tienen mayor trayectoria en la empresa) indican cómo deben hacerse las cosas y mantienen de manera informal diálogos con grupos y equipos que a su vez generan conclusiones diversas y realidades que podrían ser contraproducentes para lograr resultados en la organización, ya que se presenta como información imprecisa, de pasillo y posiblemente se propicien prácticas obsoletas no acordes con la visión actual de la organización.

Este es un ejemplo de los que se podrían hacer referencia para evidenciar el cómo una organización sin gestión de comunicación, puede convivir con colaboradores que en lugar de que articulen esfuerzos para lograr los mismos objetivos, sean los principales detractores y obstaculizadores del desarrollo organizacional.

En esta tesis se propone y se diseña las políticas para Acerías Nacionales del Ecuador S.A. (ANDEC) en las que a través de ellas establecemos las guías y recomendaciones en el manejo de los canales de comunicación de la empresa, el tono que deben tener los mensajes, el cómo deben ser las relaciones entre pares y entre jefes y subalternos, esto

implementado por un equipo de especialistas de comunicación dentro de la organización y con el apoyo de los líderes de la misma, impulsará a que cada colaborador sepa cuál es la nueva forma de hacer las cosas, se identifique con la nueva cultura de forma sostenible y se sienta parte de los logros y metas de la empresa.

**Palabras claves:** Comunicación, política, cultura organizacional, valores, visión, Colaboradores, líderes, relaciones, guía, prácticas, públicos, canales, mensajes, resultados.

## INDICE

<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1. Presentación del objeto de estudio y justificación del tema.....	1
1.2 Problema de investigación.....	4
1.2.1 Preguntas de Investigación .....	6
1.3 Pertinencia .....	6
1.4 Factibilidad .....	8
1.5 Objetivo del Proyecto.....	8
1.5.1. Objetivo General .....	8
1.5.2 Objetivos Específicos .....	9
1.6 Estructura de Tesis .....	9
<b>CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 ¿Qué es la comunicación?: concepto y origen del concepto de la comunicación en las organizaciones .....	10
2.1.1 Etimología y origen del concepto .....	10
2.1.2 Connotación y denotación del concepto “Comunicación” .....	12
2.1.3 Desarrollo del concepto de comunicación organizacional desde el inicio de la Era de la Información.....	15
2.1.4 La lógica de la comunicación formal y estratégica.....	16
2.2 Comunicación organizacional .....	19
2.2.1 Definiciones y alcance de la Comunicación organizacional .....	21
2.3 Modelo empresarial .....	29
2.3.1 La cultura organizacional .....	29
2.3.2 La estrategia de la innovación .....	33
2.3.3 La planificación .....	36
2.4 Funciones de la Comunicación organizacional interna .....	39
2.4.1 La comunicación organizacional en la historia.....	40
2.4.2 El desarrollo de producto .....	43

2.4.3	La era de la información y el mensaje .....	44
2.4.4	Una nueva visión del desarrollo .....	46
2.4.5	La dimensión social de la organización: hacia el presente de la nueva realidad .....	47
2.4.6	La visión holística de la organización .....	48
2.4.7	La nueva ecología social: políticas como armonía .....	49
2.4.8	La gestión de valores .....	51
2.5	La armonía de marca y la lealtad de valores .....	52
2.6	Cultura Organizacional.....	54
2.7	Cultura del compromiso.....	58
2.8	Identidad corporativa.....	60
2.9	Efectividad organizacional.....	62
2.10	Clima laboral.....	65
2.11	Alineación estratégica.....	66
2.12	Procesos organizacionales.....	67
2.13	El talento humano.....	68
2.14	Gobernabilidad corporativa.....	71
2.15	Marca del empleador .....	72
<b>CAPITULO 3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A. ....</b>		<b>76</b>
3.1	Generalidades históricas de la industria Siderúrgica.....	76
3.2	La industria siderúrgica en el mundo .....	77
3.3	La industria siderúrgica en el Ecuador .....	79
3.4	Acerías Nacionales del Ecuador S.A.....	79
3.5	Misión.....	82
3.6	Visión .....	82
3.7	Principios y valores .....	82
3.8	Comportamientos: .....	83
3.9	Logros obtenidos.....	83
3.10	Orgánico-Estructural .....	84
3.11	Sus productos: .....	84
3.12	Sus clientes: .....	85
3.13	Planificación Estratégica 2011 a 2014.....	85

3.13.1	Visión Estratégica:	85
3.13.2	Misión:	86
3.14	FORTALEZAS	86
3.15	OPORTUNIDADES	87
3.16	DEBILIDADES	87
3.17	AMENAZAS	88
<b>CAPÍTULO 4 DIAGNÓSTICO</b>		<b>90</b>
4.1	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	90
4.1.1	Aclaración de prioridades	90
4.1.2	Importancia del análisis de la comunicación, cultura, identidad y sentido de pertenencia previo a la formulación de políticas para Acerías Nacionales del Ecuador S.A. ..	90
4.2	Objetivos de diagnóstico	97
4.3	Metodología	97
4.3.1	Principios metodológicos	97
4.4	Determinación del nivel cultural de la empresa	109
4.4.1	Objetivo:	109
4.4.2	Conclusión Nivel Cultural	110
4.4.3	Recomendaciones parciales	116
4.5	Identificación de canales de comunicación interna en Andec	117
4.6	Análisis de los resultados del diagnóstico:	118
4.7	Conclusiones	119
<b>CAPÍTULO 5: POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN</b>		<b>90</b>
5.1	Panorama de la comunicación en Andec	126
5.2	Políticas de comunicación para la Acerías Nacionales del Ecuador S.A.	128
5.2.1	Importancia del desarrollo de estas políticas que serán plasmadas como documento guía para la organización	128
5.2.2	Comunicación para alcanzar las metas	129
5.2.3	Principios generales de comunicación para Andec	129
5.2.4	Propuesta de concepto de comunicación interna: fuerza interior	133
5.2.5	Visión comunicacional	134
5.2.6	Misión comunicacional	134
5.2.7	Valores y comportamientos	134

5.3	Objetivos de la guía de políticas de comunicación: fuerza interior .....	135
5.4	Políticas generales de cultura .....	136
5.5	Políticas de trato interpersonal .....	137
5.6	Tono de comunicación.....	138
5.7	Vocería interna .....	138
5.8	Segmentos de comunicación .....	138
5.8.1	¿Qué son los segmentos de comunicación?.....	138
5.8.2	Segmentos de comunicación para comunicar las políticas de comunicación.....	139
5.8.3	Uso de los segmentos de comunicación.....	139
5.9	Canales de comunicación.....	140
5.9.1	Emisores y receptores de comunicación: canales y medios .....	140
5.9.2	Canales y medios directos .....	140
5.9.3	Canales y medios coordinados por Fuerza Interna .....	141
5.9.4	Flujos de comunicación.....	142
5.10	Políticas de procedimientos comunes .....	145
5.10.1	Solicitud de aprobación de documentos.....	145
5.11	Políticas de gestión de reunión efectiva.....	147
5.11.1	Políticas de definición de programa de reuniones .....	147
5.12	Políticas de solicitud de servicios a fuerza interna .....	148
5.12.1	El formato de solicitud de servicios a Fuerza Interna aplicará los siguientes ítems: 149	
5.13	Campaña y programa interno .....	149
5.13.1	Implementación de campañas.....	149
5.13.2	Implementación de programas.....	150
5.14	Funciones del área de comunicación. ....	150
5.15	Responsabilidades de comunicación interna.....	151
5.16	Políticas para gerencias y jefaturas.....	152
5.17	Políticas para colaboradores.....	154
5.18	Lineamientos de comunicación descendente .....	156
5.18.1	Canales .....	156
5.18.2	Contenidos.....	157
5.19	Lineamientos de comunicación ascendente: contenidos.....	157

5.19.1	Canales .....	157
5.19.2	Contenidos:.....	158
5.20	Políticas de comunicación transversal .....	159
5.20.1	Canales .....	159
5.20.2	Contenidos:.....	159
5.21	Políticas de comunicación horizontal .....	160
5.21.1	Canales .....	160
5.21.2	Contenidos.....	160
5.22	Comunicación electrónica.....	161
5.22.1	Lineamientos de comunicación .....	161
5.22.2	Responsabilidad del manejo de comunicación electrónica .....	162
5.22.3	Responsabilidades en la comunicación electrónica: gerencias .....	162
5.22.4	Responsabilidades en la comunicación electrónica: editores .....	162
5.22.5	Responsabilidades de administración intranet.....	163
5.23	Responsabilidades del editor de área.....	163
5.24	Políticas de uso intranet.....	164
5.25	Unidades responsables de velar por el buen uso de los medios digitales .....	165
5.26	Políticas para pantallas: señalización.....	165
5.27	Recomendaciones y conclusiones de intervención.....	166
<b>CAPITULO 6. CONCLUSIONES .....</b>		<b>168</b>
6.1	Beneficios de la formulación de la guía de políticas de comunicación para Acerías Nacionales del Ecuador S.A. ....	168
<b>7.Referencias bibliográficas.....</b>		<b>170</b>

## **CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN**

**TEMA:**Formulación de Políticas de Comunicación Organizacional Interna para Acerías Nacionales del Ecuador S.A.

### **1. Presentación del objeto de estudio y justificación del tema**

La necesidad de comunicarse es esencial para el desenvolvimiento de toda forma de vida y de su supervivencia, no obstante las organizaciones viven la vorágine de interacciones constantes con su entorno, situación que exige acciones que propicien su permanencia, estabilidad y rentabilidad en el mercado laboral.

La comunicación, progresivamente, ha logrado un sitio importante dentro del mundo empresarial. Esta tendencia está en aumento porque es considerada un valor de competitividad que facilita la alineación de los procesos organizacionales, así como la optimización de recursos en una institución.

Por ello, la gestión de comunicación en las organizaciones, debe ser desarrollada de manera armónica y dinámica, comunicando lo que el cliente interno, tanto como el externo necesitan, de forma clara, directa, fidedigna, fluida, real y permanente.

Es muy importante que los procesos comunicacionales sean manejados por especialistas, ya que una información mal procesada o no adecuada genera incertidumbre, desapego y frustración frente a los públicos relacionados, generando pérdidas a la empresa, desmotivando a sus colaboradores y decepcionando a sus clientes.

Las empresas que manejan una comunicación efectiva logran mejorar procesos, mejorar su propuesta de valor, venden más, generan colaboradores comprometidos, indistintamente de los cargos o niveles que ocupen; de igual forma fidelizan clientes. Los colaboradores, al estar adecuadamente informados y motivados de manera permanente sobre los acontecimientos relevantes y el alcance de las metas establecidas, colaborarán productivamente para que estas metas se cumplan.

Siguiendo esta tendencia mundial, las empresas en nuestro país insertan gradualmente la comunicación como herramienta estratégica en sus modelos organizacionales para reforzar su imagen empresarial, el compromiso de sus empleados y su permanencia en el mercado. La comunicación organizacional encuentra en este entorno un espacio muy importante de acción porque cuando se establecen las políticas de comunicación y son interiorizadas por los líderes, se forman las bases para el desarrollo de una cultura organizacional sostenible que permite la competitividad de la organización.

Hoy en día, uno de los principales campos de acción de un comunicador organizacional es el de asesorar y participar activamente en el diseño de la estrategia empresarial, impulsar procesos, así como también la cohesión cultural entre los

colaboradores de la empresa, una gestión de comunicación efectiva logrará convertir los valores intangibles, en procesos tangibles.

Las políticas de comunicación son un conjunto de lineamientos que han de servir de referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de una organización en cuanto a los procesos de comunicación se refiere.

Como toda política corporativa, crea criterios y marcos de actuación a ser aplicados en todos sus niveles jerárquicos para convertirse en pautas de comportamiento que alinee a los colaboradores con la misión, visión y valores organizacionales.

En la política de comunicación se establecen los lineamientos a partir de los cuales cada uno de los colaboradores cumple un rol protagónico como vocero de la organización. Dichas políticas dictan las señales de lo que la empresa desea comunicar, cómo lo debe hacer y a través de qué canales.

En la política de comunicación, además, se establece cómo espera la organización que se realicen las cosas, a través de qué canales, el tono de los mensajes, la periodicidad de lo que se comunica y se impulsa la participación de los miembros de la organización a aportar y comunicarse lo que da lugar a que se generen espacios de innovación.

Una política de comunicación diseña un lenguaje que busca sensibilizar y vincular a los colaboradores de una empresa a trabajar juntos formando una

organización para obtener fines comunes, es decir, se busca generar una acción coherente al permitir que todos los colaboradores se sientan parte de la visión y como consecuencia solucionen problemas y tomen decisiones.

Esta tesis enfoca la importancia de que en las organizaciones se diseñen y formulen políticas de comunicación coherentes con la razón de ser de la empresa, en las que se logren lineamientos claros que permitan generar un ambiente laboral positivo y productivo, en el cual se oficialicen canales de comunicación, se promuevan mensajes que fortalezcan el sentido de pertenencia, se impulsen campañas internas enfocadas y alineadas a las metas organizacionales, dando como resultado la mejora del desempeño en los colaboradores y el compromiso con la misión para la construcción de un entorno cultural sostenible.

## **1.2 Problema de investigación**

Las políticas de comunicación aquí desarrolladas permiten estructurar los parámetros sostenibles de la empresa que orientan el desempeño, la efectividad y el valor cultural de acciones y procesos en términos de:

- Gestionar la comunicación interna en términos de las funciones, estructura y responsabilidades del área de comunicación, en este caso unida a la dependencia de Desarrollo Humano.
- Desarrollar acciones, tácticas y estrategias de comunicación.

- Estructurar los medios, canales y plataformas internas de comunicación.
- Presentar y segmentar los contenidos de acuerdo a tipo de público o tipo de mensaje.
- Elaborar un marco orientador para toma de decisiones: definir qué es adecuado o no para la organización.
- Diseñar un mapeo completo de las relaciones internas y definir las rutas de encuentro entre los diferentes niveles de la organización.
- Desarrollar y aterrizar de los principios éticos, una vez aterrizados, convertirlos en procesos medibles, gestionables y objetivos, que pueden ser comprendidos y aplicados por las personas de la organización, en sus diferentes niveles.

Estas políticas serán desarrolladas de acuerdo con un estudio (caracterización y diagnóstico), que generará una propuesta específica para las necesidades de la organización que se ha elegido para este proyecto, en este caso específico perteneciente al sector siderúrgico, dentro del ejercicio industrial, con sus propios retos y condiciones, para llegar al público interno; incluso en condiciones en las cuales la cultura interna compartida pareciera difícil de aplicar. (Operarios de alta dedicación y concentración en maquinaria de alto riesgo que tienen pocas oportunidades de participar en encuentros, recibir mensajes, utilizar las tecnologías de la información y comunicación, etc.).

### 1.2.1 Preguntas de Investigación

- a) ¿Quién o qué área es responsable de la comunicación interna dentro de la institución?
- b) ¿Cuáles son las acciones de comunicación más relevantes que la organización gestiona?
- c) ¿Cuáles son los canales de comunicación interna oficiales y no oficiales en la organización?
- d) ¿Cómo participan los colaboradores en la organización? ¿Existen espacios de diálogo productivos? ¿Se escuchan sus iniciativas? ¿Saben hacia dónde va la organización?
- e) ¿Quién aprueba los mensajes que son transmitidos en la organización y cuándo se realiza esta actividad, en qué procesos comunicacionales?
- f) ¿Cómo se comunican entre colaboradores, cuáles son los métodos más utilizados? ¿Cuál es el tono que predomina en la comunicación entre colaboradores?

### 1.3 Pertinencia

*“Mucho conocimiento en cualquier organización es lo que llamamos conocimiento orientado a tareas. Se trata de lo que la gente comprende es importante, aunque no supiera hablar sobre ello. Es la llamada cultura de la organización”* (Gardner, 2013).

El objetivo de esta labor es el desarrollo de políticas de comunicación, las cuales ofrecen las bases de sostenibilidad en el entorno cultural de la organización. Esta sostenibilidad se refiere a una cultura diferenciada con procesos de mejora

continua y participativa, mientras se construye un sentido de pertenencia y compromiso a nivel interno, fundamentado en experiencias de comunicación, que permitirán efectividad y la gestión compartida en los públicos de la organización.

La presente tesis busca evidenciar cómo las organizaciones pueden ser más eficientes, lograr tener mejores resultados y sufrir menos pérdidas, al tiempo que cuenta con un grupo interno de personas alineadas, alrededor de un mismo objetivo, actuando como colaboradoras conscientes de su rol en la organización, aportando e innovando en optimizar procesos y generar un trabajo en beneficio propio, de la organización y de la comunidad.

Como lo afirma Tessi,(Tessi, 2013) cuando este orden implica el aterrizaje del compromiso cultural de la organización en las políticas de comunicación, a partir del involucramiento de objetivos estratégicos, tácticos y específicos, orientados en la visión de los accionistas y aliados estratégicos de la empresa.

Las políticas, orientadas en coherencia, consistencia y persistencia según principios de comunicación organizacional y desarrollo humano compatibles con modelos como Hewitt (Consultora global en desarrollo organizacional, creadora del modelo de compromiso) y Randstad (Consultora global en desarrollo del talento humano, que ha estandarizado el sistema de Employer Branding) incluyendo planteamientos como los de Entorno, Contorno y Dintorno traducidos en lineamientos, vivencia, comunicación y comportamiento organizacional de empleados donde se practican valores comunes en beneficio del desarrollo organizacional con principios como la coherencia (referencia a la misión, visión, valores y objetivos), la consistencia (la narración comunicacional y cultural como un todo aterrizado en la vida de los colaboradores con visión pedagógica) y la persistencia (consistente en la comunicación permanente y envolvente) (Mestre, 2012).

## **1.4 Factibilidad**

- La implementación de la Políticas de Comunicación Interna, responde a la necesidad de la empresa de transmitir lo que necesita para lograr colaboración, compromiso, trabajo en equipo, prevención de conflictos y canales de comunicación con enfoque en la estrategia corporativa hacia sus colaboradores, minimizando las brechas de desinformación.
- Así se conceptualizarán las Políticas de Comunicación, que estandarizarán, unificarán prácticas y canales internos para crear una definición cultural única, sostenible y diferenciadora, animada por prácticas como la Marca del Empleador, lo cual fomentará un mejor clima de trabajo y de negocio, generando además un liderazgo con actitud de autogestión, donde cada colaborador contribuye sin generar dependencia, sino corresponsabilidad y compromiso.
- Las políticas deberán incluir el diseño y rediseño de los canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal, para enfocar la organización en sus objetivos, misión y visión.

## **1.5 Objetivo del Proyecto**

### **1.5.1. Objetivo General**

Formular las políticas de comunicación de Acerías Nacionales del Ecuador en el marco de los siguientes ejes de acción organizacionales: planeación y dirección; innovación y tecnología; procesos y relaciones, a fin de fortalecer su cultura organizacional y efectivizar su impacto frente a los públicos internos y externos promoviendo su consolidación y permanencia en el mercado nacional.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Alinear las normativas, procedimientos de comunicación para afianzar los valores básicos de la Cultura Organizacional de ANDEC (Acerías Nacionales del Ecuador).
- Fortalecer los niveles de identidad y sentido de pertenecía de sus colaboradores para mejorar el compromiso y trabajo en equipo entre sus miembros
- Promover internamente prácticas de comunicación planificadas, organizadas, coherentes con la misión, visión y valores de la organización.

### **1.6 Estructura de Tesis**

En el primer capítulo se hallará un marco teórico que permitirá sustentar conceptos base de Comunicación, desarrollo humano, cultura organización, sostenibilidad organizacional, marca del empleador, entre otras. Este aparte contextualiza la teoría y base académica de la tesis.

En el segundo capítulo se expone la caracterización, en la que se presenta la historia de la industria siderúrgica en el mundo, en el país hasta aterrizar los comienzos de Acerías Nacionales del Ecuador S.A., ANDEC. Como complemento se expone su planificación estratégica, misión, visión, valores, estructura organizacional.

El tercer capítulo detalla el diagnóstico o investigación en la cual se basó esta tesis. En el aparte se describe la metodología de investigación empleada, los resultados, sus recomendaciones y conclusiones.

El cuarto capítulo presenta la propuesta de las políticas y lineamientos de comunicación cultural para ANDEC.

El quinto capítulo enuncia las conclusiones generales a las que se llegó luego del estudio. El sexto capítulo compila la bibliografía que se investigó y sobre la cual se sustentó el trabajo elaborado. El séptimo capítulo presenta anexos y productos comunicacionales que se produjeron en base a las políticas de comunicación generadas.

## **CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se exploran los conceptos que fundamentan la base teórica aplicada en la elaboración de políticas de comunicación interna, como el que se propone en este documento.

Algunos conceptos usados expanden la visión de las políticas, estas no solo se definen como lineamientos teóricos sino, como parte fundamental del direccionamiento estratégico que permite el fortalecimiento de la cultura, como de la comunicación interna de una empresa.

Asimismo, en este primer capítulo, se presentan aportes que nacen en disciplinas involucradas en la diferenciación cultural de la organización como la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y el estudio de desarrollo organizacional.

### **2.1 ¿Qué es la comunicación?: concepto y origen del concepto de la comunicación en las organizaciones**

#### **2.1.1 Etimología y origen del concepto**

Etimológicamente, la palabra comunicación proviene del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común” o simplemente “el común, lo compartido”. Partiendo de esto se puede sostener que la comunicación incluye el proceso de *poner en común* y transmitir conocimientos, ideas, inquietudes, objetivos y propósitos entre seres humanos.

Además, hoy, la comunicación involucra el concepto de formación pedagógica, desde una perspectiva vivencial, que combina momentos formales y seguimientos de tipo administrativo y de auditoría propositiva. Conceptos como educación constructivista y construccionista entran a ser parte de su actual ejercicio, puesto que la comunicación organizacional, en realidad, se trata de un sistema de educación experiencial que se combina con canales, servicios y procesos que hacen posible el desarrollo organizacional y la gobernabilidad corporativa.

Estas fuentes de la pedagogía en la comunicación organizacional contemporánea son bien aprovechadas por procedimientos de plataformas de sistemas como *E-learning* (aprendizaje electrónico). Partiendo de lo estructurado por Moodle (software de E-learning), y a través de la interpretación (Moodle, 2013) de Formación Profesional 2.0, podemos evidenciar que:

- El constructivismo se trata del paradigma dentro del cual la enseñanza se comprende como un proceso dinámico, "...participativo e interactivo del sujeto, de modo que el conocimiento sea una auténtica construcción operada por la persona que aprende". (Moodle, 2013).
- El construccionismo se trata de un desarrollo del anterior paradigma, en el cual se enfatiza la acción, entendida como "aprender haciendo" (*learning by doing*). Los creadores de Moodle, citados por Formación Profesional 2.0, evidencian que "el aprendizaje es particularmente efectivo cuando se construye algo que debe llegar a otros (...) si se tuviera que intentar explicar estas ideas a alguien usando sus propias palabras, o crear una presentación que explique estos conceptos, entonces tendría una mayor comprensión de estos conceptos" (Diccionario de la lengua española. Espasa-Calpe, 2005).

Lo señalado significa que la comunicación organizacional contemporánea no se limita a enviar o destinar mensajes a diferentes públicos, sino que además educa sobre

sistemas de integración de procesos de colaboración, convirtiendo la organización en un centro de aprendizaje e innovación, y así entender cómo la comunicación se integra a la Gestión del Conocimiento.

### **2.1.2 Connotación y denotación del concepto “Comunicación”**

Comunicación, desde el análisis fonético, tiene relación con la palabra comunión: “unión o contacto entre personas o cosas”<sup>1</sup>, circunstancia de tener algo en común. En ese sentido, podemos enunciar que la comunicación tiene relación con las palabras unión, sinergia e integración.

Si seguimos en la misma línea, basándonos en la fonética o sintaxis sonora por relación hipertextual e intertextual, la comunicación también rehacela acción (lo cual también está en su denotación semántica dada por la definición idiomática), siendo la acción un “Hecho o acto voluntario, actividad o movimiento” (Diccionario de la lengua española. Espasa-Calpe, 2005).

Se puede enfatizar entonces que la comunicación es inquietud, dinámica y circulación que lleva a movilizar esfuerzos e impulsar cambios. No es pasiva, es de naturaleza activa e implica la participación comunitaria o colectiva. También, se la puede describir con sinónimos como relación, correspondencia, intercambio, trato, unión, enlace, vínculo o lazo.

La comunicación potencia las relaciones humanas, sin ella no podría existir progreso ni desarrollo humano, social o comunitario. Esta promueve la compartición de ideas e iniciativas, el contacto y la relación entre personas, así como el descubrimiento y la discusión de nuevos temas entre dos o más personas, o grupos de personas.

Francisco Javier Garrido (2004) considera que la comunicación, como realidad social y empresarial, requiere que su estudio sea aterrizado necesariamente en un caso social y tangible:

El fenómeno de la comunicación es impensable como tal, fuera del campo cultural y social. Su capacidad simbólica se afinca en la naturaleza del hombre y sobre tal naturaleza volverán una y otra vez las distintas perspectivas y escuelas, distintos enfoques y prácticas, así como las soluciones modélicas de la realidad comunicacional; (...) estamos tratando a las empresas como unidades de estudio desde la perspectiva de la comunicación (Garrido, 2004).

Podemos sostener entonces que comunicamos y transmitimos un mensaje en cómo hablamos, saludamos, vestimos, gesticulamos, caminamos, etc., así como afirmar que vivimos y hacemos cosas para comunicar, convencer, acercarnos a otros seres, para decir verdades o para persuadir, convencer, relacionarnos o definir nuevas relaciones.

Estamos constantemente buscando producir algo, estímulos, reacciones, respuestas. Estos estímulos y reacciones pueden llevar a muchas cosas, lo cual nos lleva a hablar de la percepción. Cada ser humano recibe, codifica y decodifica los mensajes de acuerdo al contexto en que se desenvuelve, a la información y formación que haya recibido en el transcurso de su vida. La comunicación, se referirá Garrido, es el acto consciente que genera los efectos mencionados, puesto que la comunicación tácita o subconsciente, en la que el sujeto no desarrolla un concepto formal sobre la misma, no deriva necesariamente en el desarrollo de la comunicación estratégica, aunque sí lo alimenta hoy con conceptos que vienen de la psicología, de la antropología cultural, del estructural–funcionalismo, de la sociología, de la etología y de la neurociencia; siendo estos los temas que desbordan el enfoque de esta tesis.

A la luz de los enfoques como el de la Sociedad Fabiana, orientada puramente en el positivismo impulsado durante la era victoriana y de fines claramente políticos, se buscaba comprender las dinámicas que permiten el direccionamiento de los grupos sociales (Mercaba, 1991) y que, de hecho, influyeron ampliamente en las reformas sociales vividas durante la primera mitad del siglo XX en naciones como el Reino Unido, específicamente en Inglaterra.

El impulso de las necesidades de desarrollo y control de técnicas que permitiesen el manejo social, estaba dado por concepciones económicas que pasaron por las de David Ricardo (Pease, 1967), de corte cercano al control, hasta las Keynesianas, de mayor vocación social.

El desarrollo científico de las comunicaciones electrónicas durante la Segunda Guerra Mundial dieron como resultado la necesidad de elaborar teorías sistémicas del manejo comunicacional, que fueron pensadas originalmente para máquinas, pero que, finalmente, fueron aplicadas también en los seres humanos. Es el caso del Modelo de Shannon y Weaver (1948), matemáticos, quienes emiten un modelo de transmisión de información entre emisor y receptor, a través de sistemas o canales, que requieren codificador y decodificador. El sistema era unidireccional, informativo y podríamos decir que “equivocadamente” fue aplicado durante décadas como modelo de “comunicación”, aunque, atendiendo a lo que concluimos en el aparte anterior, la comunicación, en realidad, implica dos partes: emisores e interpretantes.

Más tarde, durante la década de los años sesenta, Marshall McLuhan sugiere ya la importancia del medio como mensaje mismo y la relevancia de los receptores como emisores, al menos, potenciales.

### **2.1.3 Desarrollo del concepto de comunicación organizacional desde el inicio de la Era de la Información**

Desde finales de los años setenta e inicios de los años ochenta, cuando se perfilaba el nacimiento de la Era de la Información, nacen los primeros desarrollos en el sentido de la comunicación con visión sistémica, con autores como Joan Costa en 1977. En ese sentido la comunicación comienza a constituirse como una disciplina de estudio e incluso como una ciencia social identificada como Comunicología.

Durante los años noventa, tendencias en administración como la Reingeniería de Procesos, la Calidad Total, la Teoría del Control crean una ruta directa con la comunicación como orientadora estratégica dentro de las organizaciones. A esto se suman los desarrollos de comunicación estratégica, generalmente concentrada en lo externo y en el posicionamiento, con autores como David Aaker (1991), Al Ries, Jack Trout y su teoría del posicionamiento (1990). Esa época fue complementada con enfoques interdisciplinarios en la primera década del siglo XXI, en la que los autores e investigadores ya involucraban la comunicación como constructora social, con autores como Manuel Castells (2001), Naomi Klein (2000), entre otros.

Ya en Iberoamérica, autores como Octavio Islas, Italo Pizzolante, Alejandro Piscitelli, José Luis Orihuela, Michael Ritter, Alejandro Formanchuk, tomaban muchas veces la batuta de Joan Costa, a la luz de nodos de encuentro como la Red DirCOM Iberoamericana, o bien fuera de ella, mediante la difusión de la práctica de la comunicación organizacional hacia la estructuración de comunicación en enfoques multidimensionales, tales como transmediales, hipermedias, políticos, internos, de infonomía, de comunicación para el desarrollo, entre otros.

Antes de estos desarrollos, los cuales confluyen hoy en conceptos de gestión de cultura interna que cubren desde lógicas como marca del empleador (*employer branding*), desarrollo de inteligencia organizacional, gestión del compromiso, atracción y retención del talento, hasta la concepción de la empresa como una experiencia memorable con conceptos como entrega de felicidad (*delivering happiness*), (Hsie, 2010); se ve cómo la comunicación inicialmente se ocupaba solo de la operativa de mensaje, para luego desarrollarse y evolucionar como una narrativa integral, enfocada, multidimensional e integrada a la gestión, que involucra canales, cánones, mensajes, acciones, metodologías de desarrollo humano y organizacional, cuyos efectos producen experiencias sensibles que agregan valor y efectividad a las organizaciones y a sus públicos, mientras los educan.

La comunicación organizacional, entonces, no se limita a enviar mensajes, sino que implica la creación de situaciones y sistemas de colaboración y aprendizaje, articulados y conectados con los objetivos estratégicos, financieros, competitivos y sociales de la organización (Putnam, Costa, Garrido, 2002).

#### **2.1.4 La lógica de la comunicación formal y estratégica**

Si no se limita el análisis al esquema cultural aún dominante de emisor y receptor según el modelo clásico (Shannon, Weaver, 1948), se puede afirmar que la comunicación es intrínseca a los seres vivos, especialmente a aquellos que hallaron la comunidad como estrategia evolutiva. Esos seres vivos emiten regulaciones, mensajes, alertas, permisos, reconocimientos, negociaciones, reacciones, relaciones entre individuos con fines claros. En el caso de los seres humanos, esa comunicación

involucra componentes tanto conscientes como inconscientes, o como diría la Antropología Cultural, una de las bases alimentadoras de la Comunicación Organizacional, explícitos y tácitos (Spradley, McCurdy, 1989). Desde la perspectiva de la negociación, la comunicación se precisa en virtud de acciones que dependiendo de su articulación y enfoque pueden generar acuerdos, desacuerdos, afectos o desafectos. Ello se refleja en emociones de pertenencia o desarraigo.

La comunicación organizacional implica también una relación, un intercambio y una colaboración a través del diálogo y la experiencia, pero dentro de una lógica estructurada y formal, asociada a la gestión.

Con base en lo señalado por Nicola Phillips (2001), se pueden sintetizar los puntos necesarios para formar o cimentar comunidad, fin último de la comunicación.

- Definir el propósito de la organización.
- Establecer lugares, procesos, canales o sistemas de encuentros.
- Generar entornos de desarrollo humano y profesional.
- Promover un liderazgo eficaz y empático.
- Definir un sistema de conducta enfocado, compartido, pero flexible.
- Promover comportamientos sistémicos, articulados y cíclicos.
- Fomentar una guía de conducta responsable.
- Impulsar la creación de grupos y dinámicas de mejora.
- Integrar las plataformas electrónicas a la realidad institucional.

Según Harold Lasswell (1948), en el artículo “Estructura y función de la comunicación de las masas”, es necesario contestar las siguientes preguntas para describir un acto de comunicación:

- ¿Quién dice qué?
- ¿En qué canal?
- ¿A quién?
- ¿Con qué efecto?

A cada una de estas interrogantes Lasswell atribuye un tipo de análisis determinado:

- Quién: análisis del control
- Dice qué: análisis del contenido
- En qué canal: análisis de los medios
- A quién: análisis de la audiencia

La manera de aplicarlo en las organizaciones es, naturalmente, a través de la comunicación organizacional.

Adicionalmente a la reflexión de Lasswell, se sugiere que la comunicación debe agregar dimensiones como:

- ¿Qué objetivo seguimos?
- Enfoque estratégico o táctico.
- ¿Cuál es el sentido de la labor?
- Enfoque humano y motivación

- ¿A quién se debe contactar para formar un equipo o alcanzar un objetivo?
- Prevención de reprocesos y aumento de efectividad
- ¿Con quién se debe cimentar un acuerdo?
- Prevención y resolución de conflictos
- ¿Cómo se hará seguimiento al desarrollo de actividades?
- Evaluación del desempeño, transparente y preventiva
- ¿Cómo serán estimulados los equipos?
- Planteamiento del reconocimiento
- ¿Qué talentos se deben desarrollar?
- Transmisión de competencias actitudinales y aptitudinales requeridas.

Se ve entonces cómo la comunicación parte de sus fines básicamente operativos, mismos que trascienden para ubicarse como un sistema integrador que se convierte en el sistema circulatorio, no solamente de la cohesión interna, sino de la gestión misma. La comunicación organizacional, resultante de la evolución del concepto de comunicación, es un asunto de alta gerencia y también una dimensión central del desarrollo organizacional, como se expondrá en el siguiente aparte.

## **2.2 Comunicación organizacional**

Se ha expuesto cómo la comunicación ha dejado de ser el simple intercambio de información para convertirse en una compleja red de sistemas y dimensiones teóricas, praxiológicas e instrumentales que relacionadas con otras disciplinas como la sociología, la psicología, el derecho y las tecnologías de la información, que impulsa el

desarrollo de la comunidad interna y externa tanto de *shareholders* (el cuadro de inversionistas) como de *stakeholders*, entendido como los públicos interesados, desde clientes internos y directivas, hasta clientes, usuarios, beneficiarios, comunidades involucradas, medios, entorno político y en general todo el contorno estratégico y todo el entorno táctico.

En ese orden de ideas es preciso comprender que la organización del siglo XXI debe optar por una comunicación voluntariamente estructurada y enfocada, puesto que en el marco de un entorno eminentemente interconectado y mediático, con la plataforma web 2.0 que convierte a los públicos en emisores, todo acto de la organización es comunicación y afecta directamente su gobernabilidad y viabilidad corporativa, puesto que todo lo que no se comunica también comunica, como lo manifiesta Italo Pizzolante (2004), y ello puede obedecer a un silencio programado que le permite escuchar, a un silencio ingenuo que puede terminar por poner en riesgo su gestión e incluso su existencia al entregar la agenda de su comunicación y gestión a terceros, cuyos intereses son azarosos, desde el punto de vista de la organización.

Según los sociólogos Katz y Kahn (1966), en su teoría de sistemas, la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y transmisión de significado, que constituye gradualmente la naturaleza, identidad y carácter de un sistema social o de una organización. Según ello, entonces la organización debe propender por inscribirse en esa sociedad de manera activa y propositiva, puesto que el liderazgo no solo se practica, sino que se evidencia.

Para aproximarse de manera más profunda al concepto de Comunicación organizacional, se explorarán diferentes afluentes al acervo teórico y cultural sobre la misma, los cuales nos permitirán delinear una visión integral, hacia un siglo XXI ya plenamente establecido y aún en transición hacia la Era del Conocimiento.

## **2.2.1 Definiciones y alcance de la Comunicación organizacional**

### **2.2.1.1 Definición**

La comunicación especializada en empresas, organizaciones y corporaciones se denomina comunicación organizacional, misma que es definida por Gary Kreps de la siguiente manera:

Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización (Egidos, Páez, 2000).

En la anterior definición se destaca el énfasis en el componente informativo, incluyendo ya un elemento de interpretación humana, pero aún en términos puramente operativos, que no alcanzan a dimensionar la naturaleza emocional y pedagógica del ser humano.

Tras varios años de aproximación, aprendizaje y experimentación, muchas veces por ensayo y error, la primera oleada de empresas que mejoraron sus procesos operacionales, comerciales y de negocios adquirieron la suficiente exposición a nuevas

prácticas y experiencias, lo cual les permitió conocer con mayor precisión las ventajas y riesgos que implica involucrar la comunicación a nivel estratégico en todas las áreas y facetas corporativas según la manera en que se practica o aproxima a los públicos (expresados en colaboradores, directivas, operacionales, proveedores, etc.).

Está comprobado, también por la vía antes mencionada, que la comunicación organizacional abre el camino para el fomento de la práctica en innovación dentro del marco de entornos cada vez más complejos e inciertos, como sistema que le ofrece capacidad de resiliencia y aprovechamiento de oportunidades (W.K. Kellogg Foundation, 2008).

En ese sentido, se relaciona con la distribución y difusión del conocimiento, mediante la integración activa de información compartida que permite a otras personas aprender sobre los procesos que se llevan a cabo en cualquiera de las áreas de la organización. Ello está directamente relacionado con la conveniencia de los canales mediante los cuales se entrega esa información, además de permitir la identificación de agentes innovadores, seguidores y rezagados. Así se puede responder con sistemas de información que permiten una colaboración humana de tipo interactivo que se adapta a los sistemas humanos de procesamiento de contexto y percepción.

En este nivel, el dimensionamiento operativo de la comunicación organizacional ha trascendido hacia la concepción de una interfaz sistémica de información, donde las personas pueden colaborar y aprender de acuerdo con los estratos tanto límbicos(emocionales), como racionales del comportamiento, rasgos que nos definen como personas.

La comunicación, entonces, deja de imponer un modelado rígido de canales para convertirse en lo que podría ser llamado un sistema de simulación de los esquemas naturales de formación de comunidad de las personas, pero llevado al alcance de la integralidad dada tanto por los sistemas de información, como por la naturaleza omnímoda de los entornos de narración de cultura organizacional, provistos por la comunicación interna, faceta de la comunicación organizacional que reviste el interés central de este escrito.

En otras palabras, la comunicación organizacional tiende a convertirse en una extensión de las redes neurales de nuestro propio sistema nervioso. Poco a poco, la comunicación organizacional inicia su integración total de las empresas sometidas al reto de la respuesta rápida en entornos de alto dinamismo. De manera similar al coral que en fase de vida libre debe adaptarse a entornos cambiantes, la empresa desarrolla un complejo sistema nervioso y esa inteligencia organizacional no es otra cosa que la comunicación como estrategia, integración, impulso, canales y lógicas tanto colaborativas, como de bienestar y entorno laboral. La gestión del talento humano comienza a dibujarse en esta cartografía empresarial de la comunicación.

Se entiende entonces que el manejo estratégico de la comunicación abarca un gran abanico de posibilidades y está presente en cada acción que la compañía emprende, puesto que la disciplina comunicacional ya está imbricada en el desarrollo organizacional, así como en la competitividad por lo que la comunicación debe presentar resultados tangibles y medibles. Ello significa que se debe definir no solamente qué se quiere transmitir, sino cuál es su objetivo y su cómo identificable y diferenciado teniendo en cuenta que todo comunica, incluyendo aquello que no se ha considerado conscientemente. Se encuentra así un sentido ampliado de la comunicación, como la disciplina cuyo fin ya no es simplemente entregar mensajes, sino fomentar una cultura enfocada que nos permita hacer que incluso actos operativos

y acciones de gestión, sirvan como componentes que comunican y fundamentan una credibilidad, agregando valor tanto a la inteligencia, como al desarrollo organizacional.

En ese sentido, se continúa la profundización de conceptos. Algunas visiones sobre la comunicación en las organizaciones la entienden como la prevención, creación, coordinación, gestión, edición, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna o externa, que se produce diariamente en una empresa o institución, tanto a nivel de actividades, servicios o productos como en su percepción intelectual, emocional e intelectual como en la estructura cotidiana que es transmitida o retransmitida, interpretada, reproducida y recreada a través de los medios de comunicación propios y externos, que incluso terminan por generar una imagen pública más fuerte que la ofrecida por canales tradicionales como la publicidad. Se entiende así que la comunicación organizacional interna también tiene expresión externa y viceversa.

La Comunicación Organizacional hace referencia al conjunto total de mensajes que se intercambian entre integrantes de una organización y entre esta y los diferentes públicos que tiene su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación sofisticados, pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de una organización o las redes informales, viajar horizontalmente o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras (Collado, 1991).

La comunicación es tan dinámica como la vida misma, por medio de ella revelamos nuestros pensamientos, acciones, sentimientos, lo real, lo imaginario, lo técnico, lo poético, etc. El mundo actual se mueve las 24 horas a través de la

comunicación y sus espacios de interrelación y, como lo menciona Brandolini, “los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores” (Brandolini et al., 2009).

La importancia de la comunicación dentro de las organizaciones forma parte imprescindible del camino al éxito de la gestión. Se constituye como uno de los factores de mayor relevancia para el funcionamiento de la institución y de esta forma conforma una estrategia clave para el mantenimiento y futuro próspero de la empresa. Con el público interno es imprescindible, ya que se establecen los patrones de comportamiento y cohesión sobre las funciones y labores de los miembros, y con los públicos externos proyecta la imagen corporativa que le permitirá posicionarse en el mercado. De igual manera, como lo desarrolla Norberto Chaves (2006), deberá jugar con el equilibrio entre la comunicación institucional interna y la imagen pública. Es por eso que a través de las redes de comunicación, los gerentes o administradores de una persona jurídica consiguen un funcionamiento adecuado, el cumplimiento de sus objetivos, la apertura de mercados para sus productos, entre otros beneficios. “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 2000).

En este sentido, las relaciones de la comunicación dentro de las organizaciones son fundamentales, debido a que la comunicación organizacional parte e influye desde y dentro de factores como la imagen y la identidad corporativa, que entregan parámetros de diferenciación, de características enfocadas, así como del carácter definitorio y reconocible de una organización, es decir, su personalidad, su credibilidad, su reputación, su marca, sus relaciones sociales y su papel en el marco de un contexto local, nacional, regional, continental y global; desde los niveles político, económico, emprendedor, gremial, sectorial, social y cultural.

La comunicación organizacional establece un estándar de relaciones interpersonales que permite fomentar el liderazgo, rasgo fundamental de las organizaciones. Su concepción estratégica y planificada permite optimizar el desarrollo del talento humano y generar un valor de atractivo para permitir el establecimiento de líneas de sucesión en términos de desarrollos sostenibles y proyectados en el tiempo, mientras se mite a la empresa como producto deseable e incluso aspiracional en términos de la atracción y retención del mejor capital humano.

Además, la importancia de la comunicación radica en fundamentar la praxis de funciones dentro de la organización con el diseño de información o información de procesos internos, la estructuración de las funciones y estilo de dirección y la evaluación. De esta manera se alimenta el procedimiento de toma de decisiones con orientación en la solución de los problemas con lógica sostenible de innovación y mejora continua.

Se comprende entonces que la comunicación es un factor fundamental dentro de las organizaciones. Al posibilitar la interrelación entre sus miembros y el logro de los objetivos estratégicos, constituye también la identificación, selección y combinación de los medios o canales eficaces. Lo logra en virtud de la aplicación de procesos de comunicación que proporcionan desarrollo de comprensión intelectual, de motivación emocional y de internalización cultural entre las personas, a través del intercambio dinámico de posiciones, resultados, aportes y desarrollos.

Patricia Andrade del Cid, con base en las concepciones de Abraham Nosnik (2000), desarrolla el concepto de la comunicación, a partir de la combinación de tecnologías y lenguajes, como la dimensión que le permite a las organizaciones abordar la construcción de ideas, que constituyen el producto de un imaginario colectivo, es

decir, comunicación que produce un constructo compartido cultural e intelectual, como base y fundamento de la formación de ideas, aportes y desarrollos.

La comunicación le permite a la empresa construir ideas, que más tarde serán imágenes que son producto y consecuencia de un imaginario colectivo; percepciones y sentimientos que se construyen a nivel individual pero que involucra a todos los que constituimos esa sociedad (Andrade Del Cid).

En ese sentido, las organizaciones procuran desarrollar actitudes colectivas, construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros. Construyen una visión compartida con los objetivos de la empresa, con los medios para ejecutar planes de trabajo en busca de la excelencia y calidad. Para conseguir estas propuestas, es importante la creación de estrategias comunicacionales que permitan enfocar acciones de manera productiva, tanto dentro de la organización como en sus públicos.

Si la implementación de una Estrategia de Comunicación resulta imprescindible en cualquier tipo de intervención, más aún lo es cuando el objetivo es incorporar la perspectiva de género a las políticas de empleo y formación, como condición para mejorar su calidad, pertinencia y equidad. Entender los modos de comunicación es acceder a pautas culturales, introducirse en las formas de "hacer cosas" y de "construir sentido". De ahí la estrecha relación entre género y comunicación: las personas no son sólo receptoras pasivas de mensajes que condicionan su mirada sobre sí mismos sino que, paralelamente, los interpretan en forma activa, pueden aceptarlos, rechazarlos o reformularlos. Por tanto, a través de nuevos mensajes, direccionados a revisar y cuestionar lo instituido, los estereotipos y

sesgos de género pueden ser identificados primero y modificados, después (Cinterfor, 2013).

Otro aspecto importante de la comunicación organizacional es la integración de las funciones administrativas. De esta forma, se convierte en una plataforma de trabajo que permite el movimiento y la interrelación de la información, con capacidad de diagnosticar las necesidades y fortalezas de la empresa, mientras permite la vinculación interna con sus miembros, y externa con la sociedad y sus públicos externos.

Es por esta razón que las organizaciones deben aprovechar y canalizar de mejor manera los procesos vitales de comunicación, no solo como uno de los mecanismos para alcanzar los objetivos institucionales, sino para que la interrelación fundamentada en la comunicación permita la innovación de productos, servicios y hasta de la propia imagen o identidad corporativa de la empresa.

Por lo tanto, se puede concluir que la comunicación para las organizaciones no es una opción, sino una necesidad. La globalización exige de las empresas valores intangibles como la marca, la calidad, control ambiente, relaciones, identidad, creatividad, entre otros aspectos. En este sentido, la comunicación es importante como esencia y herramienta para fomentar positivas y correctas relaciones empresariales, donde los empleados, miembros, directivos, administradores cumplan con el objetivo de ser emisores y receptores en busca del éxito y el bien común de la institución.

## **2.3 Modelo empresarial**

Es sustrato sobre el cual se construye la comunicación en las organizaciones. Una empresa está conformada por más de dos personas que juntan sus capitales para incursionar en el mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo productos, servicios.

Las empresas son independientes desde el punto de vista legal, de las personas naturales que la conforman; poseen personalidad y adquieren características propias desde la praxis. Sin embargo, es necesario enfatizar que las directivas, especialmente de una empresa, sí vinculan su imagen personal, con la imagen organizacional. En la actualidad, han surgido aportaciones que tienen relación con la dinámica empresarial, relacionados con la inversión, la financiación, la responsabilidad social, la producción, la política laboral, la comunicación, marketing, entre otros aspectos.

La influencia de la globalización ha conducido a las empresas a establecer para su funcionamiento y alcance de objetivos estrategias para lograr estas metas. De esta manera, se propondrán en los siguientes apartes los elementos que, vinculados con la comunicación organizacional, influyen o direccionan las estrategias de una organización.

### **2.3.1 La cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización. Es un elemento que envuelve todos

aquellos factores que hacen que una institución funcione y se desarrolle de una manera adecuada.

La cultura es aquella que identifica y establece la personalidad de una empresa; es la forma de actuar ante las oportunidades y problemas dentro de la gestión, permitiéndole adaptarse a los cambios y exigencias del mercado actual.

La cultura innovadora requiere también una asignación flexible de responsabilidades, de forma que los trabajadores puedan intervenir en las iniciativas innovadoras más propicias a sus capacidades. La carrera del innovador en la empresa debe poder consolidarse a partir de experiencias muy variadas, resultantes de responsabilidades en distintas áreas y de su colaboración con los clientes y los suministradores, lo que le permitirá una mayor visión y la posibilidad de aportar nuevas ideas sobre cuestiones muy diferentes, muchas de las cuales no tienen por qué estar relacionadas con sus funciones actuales. En este mismo sentido es conveniente resaltar la importancia de que la cultura promueva una comunicación abierta en el seno de la empresa y facilite la conexión entre las áreas de la empresa con problemas y las personas que dispongan de conocimiento, información o datos que puedan ayudar a solucionarlos (Cotec, 2010).

La influencia de la cultura empresarial es tal que determina la forma de sentir, pensar y ser de los miembros de una organización<sup>2</sup>, fundamentadas en normas de respeto, creencias del negocio y las relaciones que se desarrollan entre los empleados, clientes y todas las partes involucradas en el modelo comercial. “El ser humano vive en

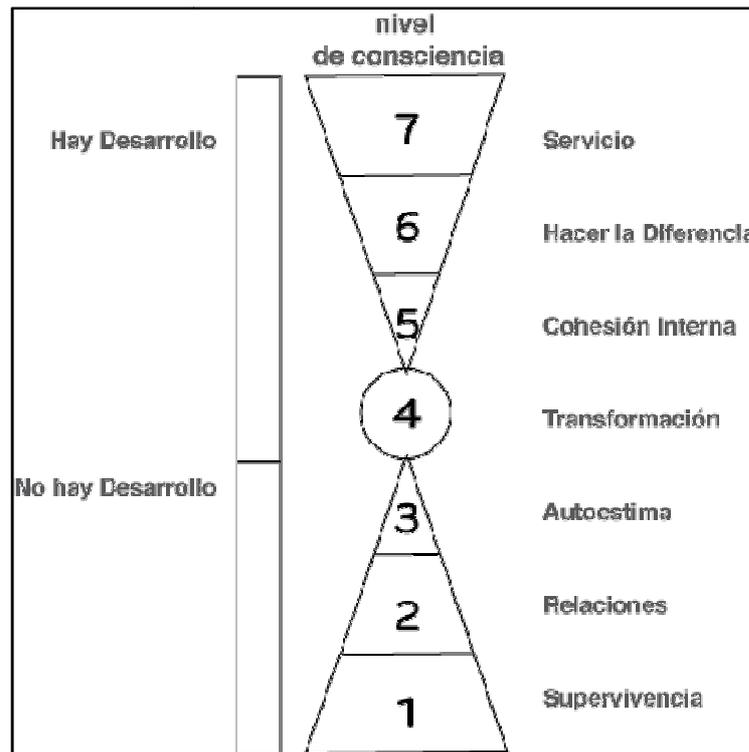
un entorno social y material y él mismo crea una parte de éste, un medio artificial al que llama ‘cultura’, y lo superpone al cuadro natural del entorno” (Costa, 2007).

La cultura organizacional está directamente relacionada tanto con el enfoque estratégico, como con la identidad corporativa o institucional, con quienes configura el así llamado “ADN” empresarial. Es desde la cultura donde se manifiesta la práctica de los valores rectores de una organización, mismos que constituyen en empresas maduras, la máxima autoridad dentro de la organización.

La presencia de los valores permite generar un referente de autoridad que descarga algo del peso desde las personas a la empresa y, al mismo tiempo, estructura una cohesión disciplinada, que paradójicamente se presenta de manera natural, en virtud de las dinámicas de presión social y autogestión, que hoy son facilitadas por entornos dados tanto por la plataforma mediática (evaluación del desempeño sistematizada, entornos de colaboración y semáforos que evidencian metas y compromisos), como por la plataforma de procesos, direccionados por códigos de ética que deben ser desglosados y explicados vivencialmente por la comunicación interna.

La cultura organizacional, en su gestión, debe encontrarse también con el reto de superar creencias y costumbres de bajo nivel, para establecer sistemas de crecimiento humano y conjunto. En este sentido, autores como Richard Barrett (1999) han ofrecido contribuciones como la gestión de valores, que nos permiten integrar la comunicación como cimiento cultural del desarrollo, así como del nivel de consciencia organizacional.

Partiendo de la pirámide de necesidades de Maslow (1943), Barrett genera un desarrollo hacia los niveles de consciencia en las organizaciones y comunidades, que se resumen en el siguiente cuadro (Barrett Values Centre, 2000):



Se encuentran tres niveles basales y cuatro niveles de desarrollo. El nivel 1 se refiere al cubrimiento de necesidades de supervivencia, dado por la necesidad de sustento y cumplimiento de apetitos básicos. Una organización que esté en este nivel presentará conflictos e incluso faltas a la ética. El nivel 2 se refiere a la necesidad de afecto y dependencia. Empresas en este nivel adolecen de conflictos internos de ego y fragmentación de equipos. El nivel 3 se refiere a la necesidad de autoestima. En este sustrato, la empresa sufre de personas competitivas que suelen pasar sobre las demás personas.

Organizaciones que se mantienen en los tres niveles basales no avanzarán. A partir del nivel 4, con el cumplimiento de requerimientos actitudinales como consciencia de sí mismo, trabajo en equipo, motivación para aportar y convicción del servicio, la organización sí puede mejorar. Todas esas tareas recaen directamente en la comunicación como formadora de una cultura organizacional.

Se puede concluir entonces que la visión estratégica de la comunicación incluye también el auscultar acertadamente el nivel cultural que vive esa organización. La planeación estratégica inicia con el reconocimiento del sustrato sobre el cual se desarrolla la comunicación para construir una visión deseada de cultura.

### **2.3.2 La estrategia de la innovación**

Otro aspecto directamente influido por la comunicación organizacional, en este caso interna, es la innovación y la mejora continua. En efecto, generar una intervención que estructure la comunicación interna tiene como resultado el movimiento de la organización en los niveles de consciencia tratados en el aparte anterior. Es el así llamado “cambio organizacional”, manifestación de la innovación por excelencia.

Los mercados, los contextos, las empresas, los gustos e intereses de clientes y usuarios se transforman y evolucionan. Una organización siempre debe tener la puerta abierta para innovarse y así mantenerse dentro del mercado de una forma competitiva. No innovar significa el aislamiento y el estancamiento, provocando desventajas frente a las demás empresas y los públicos externos.

La estrategia de innovación es simplemente un aspecto más de la estrategia global de la empresa, que es el que marca dónde la empresa quiere innovar y cómo quiere hacerlo. Determina las líneas de productos, servicios o procesos y las prácticas organizativas y comerciales que serán objeto de innovación, la intensidad de los cambios y el plazo temporal en que ocurrirán. Una cuestión especialmente importante será el peso de los distintos tipos de innovación en la búsqueda de ventajas competitivas (COTEC, 2010, p. 17).

El objetivo de la innovación empresarial es mejorar el modelo o estructura del negocio en forma integral, desde los aspectos internos hasta los externos, con el fin de ser no solamente más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado, sino también de ser sostenible y reconocidos como autoridad creíble en un entorno social, político, mediático y cultural. La innovación construye nuevos escenarios o características en el mercado.

Las principales acciones de innovación empresarial son:

- La empresa debe adaptarse fácilmente a los cambios en el mercado.
- Capacidad para desarrollar nuevos productos o servicios.
- Capacidad para enfrentar la evolución de los mercados y de la competencia.
- Capacidad para realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos.

Según Gabriel Kasper (2008), la innovación debe pasar por una acción estratégica intencional, partiendo del conocimiento que aclara el concepto de innovación como una dimensión omnipresente en el devenir humano, aunque no siempre aprovechado.

A través de la convergencia de nuevas tecnologías, sistemas de conectividad, sistemas de planeación y estructuración laboral, se crean nuevas dimensiones de solución tanto a problemas tradicionales, como emergentes.

Ello incluso entra en la comprensión de la innovación como una fuerza que puede ser direccionada. En ese sentido, la comunicación interna permite la fundamentación de un proceso sistemático, sistémico y cultural de innovación, entendida como el desarrollo de nuevas soluciones sostenibles que parten de sustratos reales, para generar pasos progresivos de mejora, que según el estilo de la filosofía Kaizen, es entendida como la lógica de procesos de ingeniería de mejora desarrollada en Japón, es decir, la sumatoria de pequeños pasos direccionados y continuos añaden tanto en el enfoque que produce cohesión a través de grupos de mejora, como en los resultados que entregan saltos innovadores que conservan a la empresa en una vanguardia claramente sectorizada y especializada: la organización se convierte en escuela especializada.

Elementos centrales de esta lógica son:

- Colaboración.
- Sistemas activos de soporte de información, registro y socialización.
- Agentes y multiplicadores del cambio, que actúan como líderes tanto de educación, como de comunicación.

- Apropiación tecnológica de nuevos desarrollos, tanto digitales, como industriales, como conceptuales.

La comunicación interna cataliza tanto la cohesión y estructuración de los grupos de innovación, como la alimentación que la mismo hace sobre el resto de la organización. Por otra parte, es la comunicación la encargada de instaurar nuevos desarrollos de manera natural, teniendo en cuenta principios sociológicos, psicológicos, administrativos y neurocientíficos, y así se puede comprender que la comunicación es tanto condición, como alimento de la innovación. Sin embargo, es importante entender que esa innovación como parte de la cultura debe responder a una planificación estructural, naturaleza misma de la comunicación organizacional que es disciplina derivada de la comprensión consistente en que la realidad es aquello que creamos y diseñamos, teniendo en cuenta factores externos de incertidumbre.

### **2.3.3 La planificación**

Planificar significa que una empresa debe tener claro el porqué fue creada, cuáles son sus objetivos, su misión y su visión. De ahí surgirá la elección de las estrategias y políticas globales, los planes, procedimientos, herramientas y mecanismos a corto, mediano y largo plazo, que contribuirán a la consecución de sus objetivos; es decir, es una proyección para posicionarse en el mercado y una proyección de vida de la empresa a futuro.

El programa Cotec (2010), para innovación en Pymes, genera algunas definiciones interesantes acerca del sentido de la planificación con un enfoque en innovación. Lo que se planifica es el mejoramiento continuo de una entidad comprendida como un ser dinámico, por lo que la planificación debe estar generada y

estructurada como un proceso abierto que permita un manejo en tiempo real de las dinámicas estratégicas planteadas con visión prospectiva. De esta manera, el sentido es permitir la absorción de nuevas ideas que deben seguir orientaciones enfocadas y diferenciales bien definidas desde la identidad tanto de la organización como del plan, a la luz de objetivos que permitan valorar sus resultados de manera que se puedan generar prioridades de acción, sin desconocer el *input* de información que entrega la praxis del ejercicio cotidiano realizado por los colaboradores.

Es importante entonces considerar que se forman liderazgos a partir de líderes establecidos y esos liderazgos se estructuran también desde las bases que se convierten en clientes internos de primer orden, puesto que son aquellos que alimentan la inteligencia de la estructura organizacional en su conjunto, en virtud de su contacto directo y permanente tanto con el mercado, como con los sistemas fundamentales de producción. Las mejoras nacen entonces de grupos de estos colaboradores, facilitados por líderes, cuyo fin es hallar nuevos liderazgos, lo cual incluso influye en una ruta de carrera, de la que se debe ocupar, en su conocimiento, divulgación y consideración la comunicación interna.

La generación de ideas se nutre de la creatividad de las personas que trabajan en la empresa y surge de un estado de alerta capaz de detectar necesidades y oportunidades a partir de la interacción con los clientes, puntos de mejora en la operación de la propia empresa, buenas prácticas de los competidores e incluso de empresas de otros sectores, o posibles sinergias innovadoras con proveedores y con fuentes de conocimiento. En el caso particular de la innovación tecnológica, es además conveniente una vigilancia sobre la evolución de las tecnologías clave para el negocio, con el fin de identificar nuevas oportunidades de mercado o para hacer más eficientes los procesos empresariales productivos y de gestión mediante la incorporación de nuevas tecnologías (Cotec, 2010).

Sin embargo, esa cultura innovadora puede generar estados de incertidumbre susceptibles de generar quiebres en la cohesión organizacional. En ese sentido, la comunicación entra a dirimir percepciones y estadios de incertidumbre, evidenciando así una nueva dimensión de su alcance estratégico.

De este modo, estructurando algunas definiciones de comunicación organizacional, Thayer (1975) la define desde el flujo de datos que permiten a una organización servir los procesos comunicativos desde tres sistemas entendidos como “operacionales, reglamentarios y de relaciones públicas”.

En este sentido, la comunicación busca controlar y manejar la incertidumbre, las dudas, de manera que las disminuye, así como actúa positivamente sobre sus implicaciones en la efectividad organizacional. Algo que Thayer enfatiza es que no todo lo informativo es comunicación, por lo cual se complementa el concepto exponiendo cómo se requiere un contenido que “se exprese”, es decir, que el mismo permita ser interpretado adecuadamente y pueda ser traducido en la eficacia de las labores, especialmente en términos del trabajo en equipo, para desarrollar un sentido humano del reconocimiento tanto empresarial, como personal del resultado alcanzado, que el autor aún define como “deber cumplido”.

En este orden de ideas, la importancia de la comunicación organizacional se expresa en el hecho de que los colaboradores comprendan su rol, sepan cuáles son sus metas. No obstante, hoy no basta con que se sepa interpretar qué es lo que sus “superiores” esperan de ellos, sino que puedan comprender los objetivos que incluso animan a esos estamentos directivos o de mandos medios.

Es entonces cuando vemos cómo la comunicación organizacional causa el pensamiento y la inteligencia colectiva, así como la actitud de pensamiento del individuo como parte integral y portante de un grupo cohesionado, unido a través de propósitos y de un acuerdo común alrededor de las competencias aptitudinales y actitudinales.

De esta manera, la comunicación organizacional puede ser comprendida como el sistema circulatorio de la organización que la alimenta, informa y oxigena, de manera que además conforma un sistema nervioso, que le permite sincronizar y armonizar las acciones más allá del control administrativo. Se perfila entonces la necesidad de enfocar el objeto mismo de este documento, que es la comunicación interna, una de las dimensiones de la comunicación organizacional.

#### ***2.4 Funciones de la Comunicación organizacional interna***

La comunicación interna es la disciplina directamente relacionada con la fundamentación de competitividad y sostenibilidad empresariales. Alejandro Formanchuk establece que la comunicación organizacional busca dejar una huella y generar una herencia, de manera que la misma se trabaje tanto a nivel de la cultura compartida como de los voceros de la misma al interior de la organización que podemos entender como líderes.

Cumplir esas funciones implica seguir una serie de pasos que podemos resumir en (Formanchuk, 2011):

- Definir, enfocar y establecer la cultura organizacional.
- Integrar y armonizar un modelo de cultura que le permite a la organización estructurar un paradigma para entender el mundo.

- Reformular la gestión de direcciones de comunicación o bien desde la figura DirCom, o bien como la figura de multiplicadores o cogestores internos de comunicación con una coordinación.
- La necesidad de generar voceros internos que se convierten en líderes y *coaches* de comunicación y cultura.
- Implica lograr el compromiso de esos líderes con la organización y su cultura.
- Implica la medición de la efectividad organizacional desde indicadores de cultura, comunicación y trabajo en equipo.
- El desarrollo e integración de sistemas de capacitación.
- La necesidad de un *coaching* actitudinal que permita el desarrollo de autoestima que reemplace al ego limitante, lo cual está muy relacionado con el desarrollo de liderazgo.
- La necesidad de establecer un capital político de la cultura organizacional y de la acción comunicativa.
- La necesidad de permear los sistemas de gobernabilidad corporativa, mediante el involucramiento de directivos y bases.

La cultura de una organización está estrechamente vinculada con la comunicación interna que se desarrolla en la misma. Si los colaboradores y directivos de una empresa no comparten los mismos valores, objetivos y visión, difícilmente podrán trabajar en equipo, alcanzar los resultados proyectados y sumar esfuerzos. Las relaciones internas se construyen día a día y para conocer su estado actual resulta indispensable saber previamente cómo se encuentra la comunicación dentro de la empresa.

#### **2.4.1 La comunicación organizacional en la historia**

Desde la segunda mitad del siglo XIX y hasta la década de los años sesenta, se desarrolló la economía global alrededor de los patrones de acumulación taylorista, fordista y postfordista.

En el caso del taylorismo (Forza, 1996), la Revolución Industrial cimenta sus bases en una relación de uso con las personas. Trabajadores calificados cumplían con largas jornadas laborales para entregar al final productos. Los trabajadores eran claramente explotados y, de la misma forma, la organización era dependiente del conocimiento no compartido que el asalariado se llevaba cuando se retiraba de la organización. De la misma manera, el sistema de producción a duras penas daba abasto con la demanda y era poco flexible al crecimiento.

La cadena de montaje aparece bajo iniciativa de Henry Ford, y es entonces cuando las máquinas comienzan a funcionar no solo como bienes de consumo, sino como bienes de producción. Trabajadores y máquinas son organizados en una línea de montaje que se basa en la baja especialización del trabajador y su fácil reemplazo. La capacidad productiva mejora y, finalmente, los inventarios comienzan a satisfacer la demanda creciente.

Sin embargo, la línea de montaje pone en la carrera a más organizaciones y antiguos monopolios creados por la dependencia de pocos trabajadores y de oferta comienzan a dar paso a un escenario de más competidores.

En ese momento inician dos tendencias claras: por un lado, se trata de luchar contra la obsolescencia tecnológica, ya que no existe otro sistema de diferenciación además de mejores procesos industriales con mejores máquinas; y, por otra parte, se trata de publicitar lo que se produce, a través de la seducción mediática y de la caracterización del producto.

Hoy en el sigloXXI, la era del producto, el momento en el cual se unen las cadenas de montaje para limitar la entrada de más competidores y, por ende, concentran el capital. La comunicación empresarial se estructura alrededor del modelo de Claude Shannon, un matemático que estructura la teoría de la información, modelo pensado para ser aplicado en máquinas, no en personas, pero asumido por las

organizaciones y los medios como modelo universal, durante prácticamente todo el siglo XX.

El sistema de Shannon, aunque útil para el posterior desarrollo de la informática (es creado en 1948), limita enormemente las comunicación a un sistema unidireccional gobernado por grandes corporaciones y medios que no tenían en cuenta la opinión o realidad de las personas, más allá de algunas macro tendencias y un sistema conductista, evolucionado a partir del experimento de Pavlov, entre 1890 y 1990, y adaptado por el conductismo de Watson en 1913.

Claude Shannon (1948) emite entonces un sistema de manejo de información, pero la comunicación empresarial es limitada a ello. Mientras la información consiste en la reducción de la entropía de datos para entregarla unidireccionalmente a un público, la comunicación debe ser como mínimo bidireccional y supone un proceso interactivo que alimenta con información los dos lados, pero además establece un contacto natural y humano que tiene en cuenta acuerdos, valores y realidades de vida.

El modelo de Shannon (1948) sigue los siguientes principios:

- Una fuente de información que emite un mensaje, es decir, un código que es posible descifrar en su contenido literal por un receptor y se transmite por un medio adecuado.
- Los medios que configuran el canal del mensaje.
- Un decodificador que puede aproximar el mensaje a su naturaleza original emitida.
- El destino o receptor del mensaje.
- El ruido o factores impredecibles que pueden alterar al mensaje durante su transmisión mediática.

## 2.4.2 El desarrollo de producto

El condicionamiento entonces comienza a aparecer en las aplicaciones informativas clásicas del modelo de Shannon: la publicidad y la propaganda, siendo la primera dedicada a seducir para comprar un producto, y la segunda, con vocación de promover la adhesión a una ideología.

En términos de la publicidad, se hacía necesario entonces generar un desarrollo de producto que implicaba la planeación de la producción, pero también la planeación de una serie de características que lo hicieran deseable para el *target*, o población objetivo, esto es, los consumidores esperados.

Cuando vemos este panorama, estamos presenciando entonces la comunicación organizacional, aún no desarrollada como tal en términos simples de mercadotecnia y producción fordista.

Lo importante es vender, aunque la empresa en realidad termine depredando sobre la sociedad y aquí comenzamos a entender que la lógica newtoniana no aplica a la mentalidad humana, porque comienzan a llegar los años sesenta y las personas se hacen más conscientes.

La consigna entonces para informar era:

- Informar con rapidez.
- Informar repetidamente: concepción clásica del posicionamiento.
- Organizar maquinalmente a las personas.
- Concebir al público como un objetivo pasivo, el denominado *target*.

Sin embargo, el desarrollo tecnológico y la presencia mediática omnipresente contienen la semilla de su propia destrucción.

### **2.4.3 La era de la información y el mensaje**

La contracultura de los años sesenta, reforzada o controvertida por los medios y saturada por la publicidad, causa un movimiento de conciencia sobre la información recibida y propone un cambio en el modelo de acumulación. Las organizaciones por primera vez quedan en el ojo público, inicialmente las instituciones gubernamentales y después el sector privado. La sociedad comienza, especialmente en la generación de 20 a 30 años, a buscar nuevas formas de vida y de relación social. El establecimiento comienza a sacudirse, porque los medios ahora comienzan a sugerir la posibilidad de convertir a los antiguos públicos pasivos en emisores de mensajes.

La antigua consigna de codificación comienza a ser sometida para revisión, puesto que el ruido de información se comienza a convertir en el mensaje principal: condicionamiento, control y mediatización, en términos de la descripción de Paul Virilio, alrededor de la importancia de la mediatización, es decir, del control de la información a cargo de sistemas de preparación y direccionamiento de los mensajes, con fines a poderes que los emiten, esto es la mediatización (Virilio, 1998).

Esa situación lleva a confundir medio y mensaje, que desde Marshall McLuhan se describe en la famosa consigna: “En una cultura como la nuestra, por largo tiempo acostumbrada a separar y dividir todas las cosas como un medio de control, es impactante a veces recordar que, en términos operativos y prácticos, el medio es el mensaje” (McLuhan, 1967).

De esta manera, el medio generaría una pareja indivisible con el mensaje, es decir, no es importante solamente el contenido, sino la forma en que el contenido es transmitido, esto es, el canal. A pesar de las estructuras hipermediales y transmediales de hoy, en las cuales el mensaje llega convergentemente a través de diferentes canales o medios, sí es cierto que a nivel consciente y subconsciente, el destinatario define la naturaleza del mensaje de acuerdo con su mensajero: es muy diferente, por ejemplo, si el mensaje es hallado en una pancarta, en un blog o en un medio masivo reconocido.

Esto implicaría que, por un lado, la información matemática habría terminado por deshumanizar la comunicación, los valores humanos se habrían dejado de lado y un ente amorfo, pero omnipresente, la presencia mediática, habría reemplazado al subconsciente colectivo. Sin embargo, por otro lado, es cierto que es en el imaginario colectivo en general, y en la mente individual, en particular, donde la información termina por hallar un significante.

Frente a esta situación, ya desde los años setenta, comienza a desenvolverse la contracultura, con su filosofía de “hágalo usted mismo” y su comunicación de contenido manifestada en encuentros, protestas, música y expresiones estéticas; en otras palabras: la humanidad estaba respondiendo.

Hija de la contracultura es la era de la información, con su carga de jóvenes fanáticos del “hágalo usted mismo”, quienes terminan por poner, desde los años setenta, los sistemas de información que constan desde el computador personal hasta internet e incluso la telefonía móvil celular.

La era de la información da a las personas la posibilidad de crear sus propios mensajes, puesto que entrega en manos de la población no solo el decodificador, sino el sistema codificador y el medio, ahora el modelo unidireccional de la información comienza a morir. Los públicos se hacen mensajeros y medios.

Las organizaciones, antes estructuradas solamente en acuerdo con los medios y, naturalmente, con el régimen o poder establecido, comienzan a enfrentar una variable cada vez más poderosa: la opinión pública.

Durante los años ochenta y noventa, comienza la era de los escándalos organizacionales, debido al poder de la opinión pública para crear criterios y no solo producirla. Casos tristemente célebres como el derrame del Exxon Valdez, la crisis del 93 con Philip Morris a la cabeza y el escándalo de Enron probaron el poder de la nueva opinión pública. Ha nacido la sociedad de la información, la misma que, como lo

describe Joel Estudillo<sup>3</sup>, debe cumplir con los siguientes requerimientos para hacerse equitativa, la nueva condición de competitividad para las organizaciones:

- Infraestructura adecuada y en mejoramiento.
- Cultura y seguridad alrededor de las Tecnologías de Información y Comunicación.
- Fomento en el manejo de competencias.
- Respeto por el talento humano.
- Diversidad y tolerancia cultural.
- Cooperación internacional.
- Construcción de entorno y clima propicio.
- Estructuración de trabajo en equipo.
- Protección de grupos con alta vulnerabilidad.
- Integración de perspectivas de género y/o minorías.
- Medición y seguimiento.

#### **2.4.4 Una nueva visión del desarrollo**

Ahora, la sociedad como un todo comienza a hacerse consciente del papel del factor humano, que es principio y fin de todo desarrollo. La antigua visión del desarrollismo (Estudillo, 2001), basada en principios estructuralistas, convierte a los años ochenta en una década prácticamente perdida en términos de crecimiento económico para Latinoamérica y que está basada en la creación de polos de desarrollo, que son centros de servicio, producción y distribución con áreas de influencia, áreas que serán desarrolladas por influencia de ese polo de desarrollo. El sistema era absolutista y en realidad se trataba de un desarrollo determinista, que no tomaba en cuenta las realidades locales, no seguía principios de planeación estratégica situacional, sino que favorecía la replicación de modelos universales de producción industrial.

El sistema está probando grandes diferencias y la economía está cambiando. El modelo imperante, pero ya en decadencia de producción y divulgación publicitaria por desarrollo de producto y puntos clave de venta, comienza a decaer y es necesario crear algo más que simplemente mensajes mediáticos masivos. Como lo describe Naomi Klein(2000), las organizaciones comienzan a dejar de ser productoras de bienes y se convierten en máquinas de comunicación, enfocando paulatinamente todo su esfuerzo en generar una imagen pública en pos de la admiración: el centro del escenario pasa de estar ocupado por los productos a ser protagonizado por la organización misma. Este es el caso de Nike, que logra un culto de marca alrededor de acciones reales en la sociedad, que se suman a su trabajo de posicionamiento mediático.

De hecho se habla de la era del posicionamiento a instancias del trabajo de Al Ries (1990) y Jack Trout (2003), y que gira alrededor de escalar y ganar posiciones en los vacíos mentales de los públicos potenciales y reales.

#### **2.4.5 La dimensión social de la organización: hacia el presente de la nueva realidad**

Cuando llegamos a aquel estado de situación, la organización debe comenzar a dar cuenta de su desempeño frente a la sociedad y esta se conforma por sus públicos externos, pero también por sus públicos internos.

La mentalidad de la organización debe cambiar y es entonces cuando se genera un viraje que prepara la emergencia de la sociedad de la conciencia: Joan Costa habla de la visión holística de la organización, Margaret Wheatley habla de la nueva ecología social, Richard Barrett introduce la gestión de valores, Steve Yastrow habla de la armonía social que debe tener una marca en el nuevo posicionamiento y Daniel Burrus estructura la nueva visión de la electrónica como establecimiento de red social.

#### **2.4.6 La visión holística de la organización**

En “Dircom on Line”, el comunicólogo Joan Costa (2008) expone la evolución como un condicionante para la organización en el marco de la nueva economía. Esta visión holística de la organización es una red tridimensional, en la que se estructuran los procesos y sistemas desde la óptica de una estructura centrada en el Dircom, o director de comunicaciones, quien funge al tiempo como parte de la organización, pero con la capacidad de autonomía para conservar una visión global y tener el poder de incidir en la evolución de valores ligados a la sociedad industrial, que deben ser reemplazados por creencias de la era de la consciencia. Aquí analizamos los principios propuestos por Costa.

Antes, la organización se movía alrededor de los siguientes aspectos:

- Capital: el fin de la empresa es producir capital.
- Técnica: el conocimiento es técnico, para operar maquinaria.
- Negocio: el lucro y el cortoplacismo mueven a la empresa.
- Estrategia: sin vivencia, no logra la cotidianidad.
- Marca: función de repetición que hoy necesita un significado humano.
- Mass Media: solamente a lo masivo.
- Investigación de mercado: mercadotecnia con indicadores solo numéricos.
- Plan de medios: táctica para generar un abordaje planificado de medios que no tiene en cuenta el contenido y sí el cubrimiento.

Los anteriores elementos no pueden dejar de ser cubiertos, pero no bastan para generar competitividad empresarial en la era de la consciencia. Por esta razón, Joan Costa propone complementarlos con principios de evolución de consciencia organizacional, aquí se analizan:

- Valores: son las creencias que hacen que las personas actúen.

- Institución: más allá de una marca, la organización de hoy requiere ser admirada por el público, quien la comprende como un actor social, como una persona.
- Holismo: entender a cada elemento como parte de un todo.
- Procesos: la eficiencia debe sumarse a la eficacia para producir efectividad.
- Integración: es hacer a las personas parte de un proyecto conjunto.
- Interacción: desarrollo de competencias prácticas en la capacidad de comunicación.
- Red: el centro del nuevo desarrollo.
- Identidad: sin estructurar el ser, desde lo intangible: valores, principios, misión, hasta lo tangible: identidad visual, procesos, rituales.
- Micro media-multimedia: sistemas de información y TIC que ahora pueden llevar de manera personalizada los mensajes.

#### **2.4.7 La nueva ecología social: políticas como armonía**

Explorando autoras e investigadoras como Margaret Wheatley y Deborah Frieze (2008), quienes han desarrollado conceptos como ecología e inteligencia de las comunidades, se puede comprender que las redes humanas y en el mundo virtual no son estáticas. De hecho, estas se transforman de manera permanente y esta transformación implica un aprendizaje que se da, muy al estilo del constructivismo y del construccionismo, con la práctica, cuando las personas descubren por sí mismas la naturaleza del cambio, que ellas describen como un proceso de “emergencia”.

De esta manera, aunque los esfuerzos de los subgrupos se desarrollen separadamente, es un hecho que la final estos se conectarán con los resultados de otros grupos en redes. Las autoras proponen que eventualmente esa conexión, que es de alguna manera natural e inevitable, con la repetición de la práctica terminan por crear

sistemas más complejos y convocantes, que suceden de manera repentina. Así, la suma de las comunidades y subgrupos no es igual a la adición de resultados de las mismas, sino que hacen metamorfosis hacia la creación de un ente nuevo. La organización debe comprenderlos en su planificación, de lo contrario se encontrará con entornos de incertidumbres muy grandes y acaso inmanejables.

En este sentido, podemos inferir que el control del devenir social de la organización no consiste tanto en proponer un camino rígido, sino en establecer unas reglas de juego dentro de las cuales podemos tener escenarios de incertidumbre “deseados”, enmarcados dentro de los objetivos generales y proclives a crear culturas acordes con el éxito y el buen desempeño de las actividades de gestión y producción. Por esto también se presenta como estratégica y trascendental una propuesta acertada de políticas de comunicación que no son otra cosa que las condiciones “ecológicas” que permiten el desarrollo natural de una cultura enfocada y dirigida hacia “lo que se desea”. Sin políticas, no hay posibilidades de lograrlo.

No significa que las mismas (las nuevas propiedades) estuviesen escondidas. Simplemente, se trata de que antes de la emergencia el sistema no existía. Se trata de propiedades del sistema, no del individuo, pero una vez que emergen, cada individuo las posee también. El sistema emergente posee siempre más poder e influencia que estructuras creadas a partir de la planeación simple, basado en cambio incremental. Emergencia es la forma en que la vida crea cambios radicales y lleva las cosas a nuevas escalas” (Margaret Wheatley, Deborah Frieze, 2008).

De esta manera, un plan de comunicaciones va más allá de ser un compendio de tácticas, acciones y tareas para acometer un objetivo general y algunos objetivos específicos, sino que se trata de un sistema para impulsar un cambio que se comporta

como un salto cuántico: se trata de incrementar el nivel de consciencia de una organización.

En el abordaje aquí presentado, se parte de los valores de la organización y se los hace realidad a través de un planteamiento de cohesión de comunidad, alrededor de comportamientos nacidos de esos valores y estructurados a través de manejo de competencias vivenciales, seguimiento a temas de pertenencia, manejo descentralizado por fuentes múltiples de empoderamiento. La comunidad cohesionada se autorregula cuando ha llegado al estadio de emergencia.

Esa autorregulación es la visión sistémica del empoderamiento. La organización poco a poco se hace a sí misma un entorno natural de desarrollo humano.

#### **2.4.8 La gestión de valores**

Mucho se ha hablado de gestión de cambio, pero lo cierto es que muchas organizaciones proponen un cambio en sus colaboradores cuando, en realidad, esta misma, desde sus directivos, no aplica los valores institucionales más allá de un papel impreso y guardado en algún remoto anaquel.

La formulación de valores empresariales es un ejercicio estratégico desde su concepción y redacción, pero mucho más desde su divulgación cultural: el valor no existe hasta que se practica.

La práctica de los valores se constata en comportamiento, y es por eso que una gestión de valores se debe abordar desde la creación de entornos operativos,

motivadores y cohesionadores que favorezcan comportamientos estructurados: de eso se trata la alineación empresarial a partir de su identidad.

La identidad entonces se refiere a la manera de ser. Los valores se proponen como un sistema de mínimo común denominador, esto es, el mínimo de valores que todos en la organización deben cumplir para iniciar un proceso de cohesión de redes.

Ese proceso debe llevar a la organización a la fase de caminar y hacer realidad lo que se dice de dientes para afuera: “*Walk The Talk*” (Barrett, 2008). No sirve de nada redactar un valor si el mismo no se convierte en indicador favorable para la organización.

La gestión de valores comienza con un análisis de alineación organizacional, que implica el grado de acuerdo con el valor por parte de colaboradores, el grado de acercamiento de la redacción del valor a la realidad esperada por el proyecto organizacional y el sistema de comunicación que cause el cambio cultural.

## ***2.5 La armonía de marca y la lealtad de valores***

Steve Yastrow (2003) emite y prueba el concepto de armonía de marca y encuentra que la misma solo funciona no cuando la organización brinda mejores ofertas que la competencia, sino cuando el cliente encuentra que las creencias y valores de la organización son admirables e incuestionables. Eso parte de una labor continua y sostenida de formación, divulgación y traducción de valores. En ese sentido, la armonía de marca supera la visión de Aaker (1990) y su “*Brand Equity*” alrededor de

la instrumentalización de la marca, y la propone como una categoría cultural que halla un sentido cuando la misma es interpretada y practicada en la vida cotidiana de sus públicos internos y externos.

La marca no es otra cosa que el nombre categorizado a nivel de codificación cultural de un diferencial propuesto por la organización, y que por ello trasciende productos, para instaurarse como un orientador de cultura que es creado y transmitido por comunicación y acciones elevadas a nivel simbólico connotativo y denotativo en virtud de una articulada planificación y ejecución en comunicaciones internas y externas. En este caso lo interno es la base de labores para la construcción de esa armonía de marca.

Para que esto se haga una realidad, es inevitable comenzar desde adentro hacia afuera, porque crear y generar creencias incuestionables por parte de los clientes implica que los colaboradores tienen a su vez creencias incuestionables y las traducen en formas de ser y actuar.

Es entonces cuando la mercantil fidelización se convierte en verdadera lealtad y el colaborador encuentra que la propuesta empresarial, comunicada y actuada, respalda su necesidad de llenar vacíos de crecimiento como persona.

Nuevamente, aparecen los valores como puntales de nuestra labor, en el marco de la preparación de marcas sólidas que no solo compiten por la calidad de su oferta, sino que dejan de lado a sus competidores, al conquistar en sus adeptos y clientes el espacio de la creencia y admiración no cuestionada. La organización se ha convertido en una institución: el punto máximo de la marca.

## 2.6 Cultura Organizacional

Siendo los humanos una especie única e irreplicable, dotada de sus propias capacidades y destrezas con una herencia de códigos genéticos, tanto por evolución biológica como por tradición cultural, que orientan su desenvolvimiento hacia ciertos tipos de conducta modificables ante situaciones externas, es también un ser netamente social que necesita la interacción constante con otros. Por ende, se forman grupos humanos para propiciar el desarrollo de dichas competencias y otras que emergen ante su necesidad de comunicarse, interactuar en la sociedad. Estos grupos se originan por necesidades o intereses comunes dentro de un contexto determinado por sus propias características e influencias; con el fin de propiciar una mejor interacción y desenvolvimiento en el mismo, generan una aceptación consciente e inconsciente de comportamientos propios entre sus miembros, a lo que denominamos: cultura.

La cultura, según algunos autores (Yurk, Barrett-Lennard, Ford, Matkin; 2001), no es exclusiva de la especie humana si la misma se aborda no solamente como la capacidad identitaria de un grupo, sino como la capacidad de transmitir “tradiciones” mediante el aprendizaje. Son innumerables las investigaciones etológicas que sostienen que toda agrupación animal crea sus propios códigos de comportamiento típicos para poder subsistir, mediante la interacción del instinto, la lucha por la sobrevivencia y el medio donde se desenvuelven.

El hombre, animal racional, no es excluyente de la naturaleza y, así como las demás especies, determina sus propios códigos comportamentales que propician su desenvolvimiento efectivo en su interacción permanente con sus demás congéneres y es así como podemos evidenciarlo a través de la historia, donde se muestran características propias que singularizan diferentes grupos humanos que podemos inclusive distinguir –como hoy en día– por indumentarias, costumbres, creencias y otros sellos comportamentales únicos que los diferencian entre sí. La diferencia en los sistemas humanos radicaría en el fin de esa cultura y, en ese sentido, dentro de las

organizaciones encontraríamos que, se expresa de alguna manera en su totalidad esa característica humana de una cultura distintiva de nuestra especie.

Cuando se considera que al interior de una empresa o institución, la cultura se estructura alrededor de fines sociales eminentemente humanos, que van desde valores básicos como la rentabilidad, hasta valores transformadores como la vocación de dar un servicio de desarrollo armónico para la estructura social en su conjunto, más allá del grupo, la cultura organizacional es humana en el sentido de que la misma permite hacer que el grupo humano pueda verse finalmente en contexto, dentro de su nación, región y a nivel global. Podríamos llegar entonces a una simpática e inquietante conclusión: las organizaciones que no estructuran su cultura alrededor de objetivos definidos y contextuales son de alguna manera poco humanas."La cultura es un fenómeno distintivo de los seres humanos, que los coloca en una posición diferente a la del resto de animales" (Jean Jaques Rousseau, 1712-1778).

En el mundo actual, los sistemas económicos predominantes promueven una estructura organizacional para la utilización adecuada de los recursos del medio, satisfaciendo necesidades de la comunidad a las que proporcionan bienes o servicios de acuerdo a su misión específica y respondiendo paralelamente a las exigencias económicas, políticas, geográficas, tecnológicas, sociales y demográficas del entorno para su subsistencia.

Dentro de este macrosistema, las organizaciones se consolidan como una estructura accional, social e interdisciplinaria que interactúa constante y permanentemente ante diversos factores internos y externos para lograr dichas metas relacionadas con su misión, y generan comportamientos que le otorgan una identidad propia que la distingue de las demás.

De esta manera, la cultura organizacional es el conjunto de símbolos, costumbres, rituales, procesos y sistemas que permiten hacer que una organización sea única. Si regresamos incluso a los antecedentes de la comunicación organizacional, en este caso a la definición de la antropología cultural, derivada del estructural funcionalismo, entendemos que la cultura es finalmente el conjunto de conocimientos

que nos permiten interpretar lo que vivimos y de esta forma podemos generar un comportamiento social o comunitario, según las afirmaciones de investigadores como Spradley y McCurdy (1980).

Si abordamos el tema desde la organización ya delineando nuestro asunto específico en empresas, podemos referirnos a autores como Gordon (1996) para establecer que la cultura en la organización es también descriptiva al formar el entorno interno de labores, con la incorporación de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la misma, para crear su realidad corporativa o institucional.

Conviene referirse entonces a modelos iniciáticos en términos de la comprensión de valores desde las necesidades, como el establecido por Maslow en *Theory of Human Motivation* (1943), desarrollado posteriormente hacia la gestión de valores en modelos actualizados como el propuesto por Barrett (1997), el cual contempla siete niveles de consciencia que manifiestan la posibilidad de que una organización pueda o no desarrollarse de forma organizacional. En ese sentido, es importante diferenciar entre valores que nos permiten constatar la incidencia en la realidad con el desarrollo de políticas y procesos medibles y verificables que van desde el cubrimiento de necesidades básicas y biológicas, hasta la necesidad de dar un servicio.

Las organizaciones, según el modelo de Barrett (1997), cuando tienen una gestión de valores, logran alcanzar la “transformación” si se permiten la cohesión interna, la necesidad de hacer la diferencia y la necesidad de prestar un servicio.

Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad

dentro del sistema (Katz y Khan, 1970. Referidos por M. Alejandra Torres).

Así, la cultura organizacional se genera por la interacción constante entre los miembros que pertenecen a una organización y se estandariza de manera inconsciente para propiciar y/o evitar ciertas conductas que no se consideran apropiadas dentro del esquemas comportamental de sus miembros.

La cultura organizacional se transmite a los nuevos colaboradores de manera vivencial, en el día a día, por el contacto permanente durante la jornada que comparten los individuos dentro de la organización o de manera intencional, a través de la participación de rituales derivados de la misma cultura, que se mantienen reforzando constantemente las conductas asertivas y castigando las inadecuadas que han sido evidenciadas entre sus miembros.

Pero, ¿qué es cultura organizacional? Se denomina cultura organizacional a la cultura dominante que establece los estándares comportamentales generales de sus colaboradores y con los que se identifica típicamente a las organizaciones. No obstante, dentro de la misma existen también subculturas conformadas por los mismos miembros que comparten situaciones más específicas, con su propia normativa y destacando ciertos valores y/o principios inclusive, en relación a las otras. Esto puede llevar a confrontar una subcultura con otra (contracultura). La tarea fundamental de las organizaciones en este sentido corresponde alinear dichas subculturas para aminorar las brechas comportamentales y orientarlas armónicamente hacia el bien común a fin de lograr los objetivos empresariales.

## 2.7 Cultura del compromiso

“Nunca subestime el poder para cambiar el mundo de un pequeño grupo de gente comprometida. De hecho, es lo único que lo logra” (Wheatley, 2000).

En términos generales, se entiende como compromiso al acuerdo al que se llega de manera voluntaria y consciente ante una situación externa para coadyuvar al logro de consecución de algún objetivo o meta específica determinada por un ente externo. A nivel organizacional, se evidencia este comportamiento como el sentimiento de responsabilidad contraído por el colaborador para ejecutar una tarea encomendada, variando su nivel de cohesión hacia la misma de acuerdo al resultado de la interacción de características personales del sujeto y de la propia organización.

Meyer y Allen (1993) definen el compromiso como “la actitud que se expresa como el vínculo psicológico del empleado hacia la organización que hace que sea poco probable que el empleado abandone la organización”. Los niveles de compromiso varían de un individuo a otro dentro de una misma organización porque se establecen de acuerdo a factores intrínsecos relacionados con la personalidad del colaborador dependiendo de su escala de necesidades que lo motivan a ejecutar ciertas conductas; en este caso, en la persona comprometida prima el interés de logro de ejecución de la tarea encomendada por la organización (a través de su líder formal, determinado por la estructura organizacional o informal y por la naturaleza de la tarea o por afinidad), así como factores extrínsecos proporcionados por la misma cultura de la organización que se muestra como un eje que promueve la estrategia, principios, valores y políticas que la caracterizan.

La persona comprometida administra sus propias fortalezas y concentra su energía asertivamente para lograr la consecución de la obligación conscientemente adquirida, buscando superar sus propios estándares por satisfacción personal y de los demás.

La cultura organizacional en su estado natural puede propiciar conductas no coherentes con las difundidas por la organización o mostrarse antagónica con sus principios y valores fundamentales, por ende, puede estar pregonada, pero no necesariamente generando algún sentido de pertenencia o de identificación con los colaboradores ni dificultando la consecución de sus objetivos empresariales. La cultura organizacional es intrínseca a esta labor, la gestión del talento humano, a través de sus directivos o quienes cumplen sus funciones en su representación, propicia políticas o conductas que incentiven y/o refuercen la cultura del compromiso y la participación a través de la generación de oportunidades que conlleven a la manifestación de los diferentes niveles de creatividad o innovación de sus miembros.

Se debe recordar que desde el primer contacto con la organización bajo la relación empleado-empleador se genera un compromiso psicológico que debe ser aprovechado por los gestores del desarrollo del talento humano para anclar las conductas deseadas en el nuevo miembro, hecho que se inicia desde el momento en que el nuevo empleado firma su contrato laboral y debe reforzarse permanentemente mediante la aplicación de políticas corporativas que estimulen los aportes e iniciativas de procesos de mejora continua o estrategias adecuadas como capacitación constante y comunicación efectiva, renovando de esta manera el contrato emocional contraído donde el colaborador perciba a la organización como una estructura sólida con valores y principios afines a los propios, que le brinda el soporte requerido para desarrollar plenamente su potencial y aspiraciones.

Se establece un “contrato psicológico” (Tena, 2002), especialmente significativo en términos de la “reevaluación del contrato psicológico” (Guzzo et al., 1992; Wiesenfeld y Brockner, 1993), que es especialmente significativo cuando se producen cambios en la organización. Cuando se plantean nuevas políticas y procedimientos, se designan nuevos jefes, acontecen incrementos o afectaciones en los

salarios, acciones disciplinarias, nuevos estándares de rendimiento y diferentes percepciones de los acontecimientos.

Hoy en día, ese contrato psicológico se hace permanente, patente y vivencial con sistemas de comunicación interna conectados con la gestión de desarrollo humano, dentro de esquemas como *employers branding* (Randstad, 2013) o modelos como el establecido por organizaciones consultoras como Hewitt (2012), que consideran dimensiones como el saber qué hace la organización, establecer sistemas de reconocimiento que aumentan la fidelidad del trabajador y finalmente, estructurar procesos de medición objetiva del desempeño ofreciéndole canales de participación al dependiente. Todo está enmarcado en procesos de comunicación envolventes que permiten la organización de una estructura de relación personal entre el empleado y la organización.

## **2.8 Identidad corporativa**

La diversidad de factores internos y externos a los que están expuestas las organizaciones durante su permanencia en el mercado conlleva a que cada una de ellas consolide características propias en sus sistemas, formas de administración y estrategias que con el tiempo las personalizan y las destacan o singularizan en relación a las otras, independientemente de su naturaleza, visión o misión.

Toda organización tiene un proceso evolutivo, de crecimiento, desarrollo, de involución y de cierre operacional en algún momento de su trayectoria. Dependerá del acertado y estratégico liderazgo de la alta dirección que sea capaz de transformar los conflictos generados en cualquiera de sus subsistemas, durante la constante dinámica de interacción con el entorno en oportunidades de mejora continua, a fin de

aprovecharlas para la consolidación y crecimiento organizado de la empresa, sea este por expansión o diversificación.

Durante este proceso, a través del tiempo, la organización adopta y refuerza cada vez más una imagen con la que es identificada por sus públicos. Dependiendo de los mecanismos utilizados en el acto comunicacional, respondiendo a una acción intencional o no declarada abiertamente, la organización estará orientada a expresar su razón de ser y a entender su posicionamiento e impacto en el mercado.

La identidad tiene sentido dentro de un esquema que reúne las principales dimensiones de la organización. Norberto Chaves (2005) las define como imagen, identidad, realidad y comunicación, desde la lógica clara de que la identidad y la imagen son sistemas de percepción, entre los cuales, la imagen es la opinión de los públicos externos, causada como reacción a la propuesta identitaria que es la reflexión que la organización hace sobre sí misma: sus objetivos, valores, enfoques, identificadores visuales y características diferenciadoras.

La realidad se define en los procesos que hacen tangible la imagen y la identidad. De ello se transmite y controla a través de la comunicación (Chaves, 2005). La identidad corporativa alcanza dimensiones a nivel sensorial, cultural, factual y, como dice Joan Costa, “no hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación, ni ningún proceso que no esté atravesado por ella” (Costa, 2003). Por esta razón, la comunicación es quien transmite la acción y permite generar el valor que la organización aporta a su entorno.

La identidad corporativa es lo que podríamos determinar como la personalidad de una empresa y para poder expresarla adecuadamente, los expertos en

comunicación deben orientar a sus directivos con los lineamientos necesarios a fin de que exista concordancia con la imagen que se desea transmitir, considerando para ello los impactos: visuales, auditivos, olfativos, gustativos y táctiles de acuerdo a la naturaleza de la empresa:

- Visual: todo lo que pueda impresionar al sentido de la vista: logo, diseño (desde membrete hasta la estructura del edificio si aplicase) y uniformes.
- Auditivo: estribillos, música u otro impacto auditivo que identifique a la organización y motive hacia el éxito organizacional.
- Olfativo: aromas que pueden relacionar los auditorios que lo relacionen con la organización.
- Gustativo: sabores que identifican a la organización con su razón de ser.
- Táctiles: texturas que trasladan al auditorio e incitan a un acercamiento con la empresa.

Siendo la dinámica empresarial una constante en continuo movimiento, es importante que los directivos potencien permanentemente la imagen que desean proyectar al público y actualicen la identidad de sus organizaciones sobre todo cuando se realicen cambios estratégicos o se apliquen decisiones que afecten la misión, visión y naturaleza misma de la empresa.

## **2.9 Efectividad organizacional**

Toda organización surge en un espacio y tiempo determinado, con la finalidad de proporcionar bienes o servicios a fin de satisfacer las necesidades de un mercado

específico y de cuya gestión se espera una utilidad o ganancia. Durante su trayectoria, deberá responder efectivamente ante las exigencias del medio, luchando de manera permanente su sitial y lealtad de sus clientes en relación a sus competidores, y adaptándose continuamente a los cambios ocasionados por las tendencias sociales, legales, políticas, tecnológicas, ambientales y económicas del medio en el que se desenvuelve.

La aplicación de estrategias acertadas y oportunas de parte de sus directivos llevará al éxito empresarial y asegurarán su permanencia o no en el mercado. De acuerdo a los estudios realizados en este sentido, si una empresa supera sus primeros 12 años, puede garantizarse su supervivencia en el mercado; caso contrario, su tendencia será hacia la muerte empresarial que refiere el cierre definitivo o disolución de la misma como tal.

Por ello, es importante que cada uno de sus miembros, indistintamente al cargo que ocupen dentro de la empresa, se sientan comprometidos de tal forma que aúnen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, es decir, el talento humano constituye la piedra angular que facilita el éxito empresarial ya que la efectividad de ejecución en cada una de las tareas encomendadas a sus miembros constituye el *input* que logrará alcanzar las metas propuestas.

La efectividad es una competencia donde interactúan de manera intencional habilidades tales como: el sentido de responsabilidad, espíritu de logro y la capacidad de solución de problemas para alcanzar una situación específica anhelada. Entre los aportes destacados respecto a la importancia de la efectividad en las organizaciones, en los últimos tiempos, se destaca Stephen Covey quien define la efectividad como el equilibrio entre la producción y la capacidad de producir.

Covey(1997), autor de algunas obras en la línea del desarrollo personal y empresarial,se catapultó con su libro *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*, sobre los cuales se expone una síntesis a continuación:

1. Proactividad: se refiere a la libertad de escoger una respuesta a los estímulos del medio ambiente. Permite responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. Así somos los arquitectos de nuestro propio destino.
2. Iniciar con un objetivo en la mente: consiste en darnos una razón de ser, pues la visión de lo que queremos lograr dirige nuestras acciones significativamente en nuestras vidas.
3. Primero lo primero: se refiere a la “victoria privada”, gracias al hábito de proactividad que permitirá asumir responsabilidad,al haber definido el fin que se desea alcanzar. Es esencial saber cuál es el siguiente paso. Se sugieren herramientas y métodos de priorización.
4. Pensar enganar-ganar(beneficio mutuo): permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, que cuestiona la premisa de que la vida es un “juego de suma cero”, donde para que alguien gane, alguien tiene que perder. Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás, podemos lograr el bien común. Cuando nuestra determinación se balancea con la consideración para con los otros, estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.
5. Buscarcomprender primero y después ser comprendido: estaes la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es

la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar.

6. Sinergizar: este es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito. Además, es el resultado de mejorar la habilidad de cultivar la diversidad.
7. Renovación espiritual: esto es lo que permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas.

Las organizaciones logran efectividad cuando alcanzan óptimamente los resultados esperados.

## **2.10 Clima laboral**

A través de la historia, el concepto de clima laboral ha tenido diversas connotaciones, entre las cuales podemos destacar que "la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el de procesos y resultados organizacionales" (Palma Carrillo, 2004).

Por lo expuesto, se podría definir como clima laboral el grado de satisfacción de los colaboradores dentro del ambiente empresarial al percibir el interés de la empresa hacia la conservación de sus talentos, mediante prácticas que dan atención oportuna y

eficiente de las condiciones que dicha institución otorga para favorecer y garantizar el desarrollo normal de sus actividades, proporcionándole este estado de determinado tipo de comportamiento.

Generalmente, las empresas conscientes de que el buen clima laboral es un factor importante para mejorar los niveles de motivación y sentido de pertenencia con la organización y así alcanzar el éxito empresarial, se preocupan por la medición periódica de su clima laboral, la misma que se orienta a variables relacionadas con la percepción física-estructural, social y psicológica del empleado.

La medición del clima laboral puede realizarse a través de entrevistas, encuestas, entre otras metodologías. El uso de encuestas es un método estandarizado a fin de aminorar el margen de error, elevar sus índices de confiabilidad de las muestras o población y, consecuentemente, aplicar planes de acción pertinentes.

## **2.11 Alineación estratégica**

La alineación estratégica se refiere a la capacidad de los directivos de una organización de enfocar e impulsar la disposición de sus talentos o grupos de trabajo de acuerdo con sus competencias destacadas, cargos y/o funciones, a fin de que, por medio de su participación e interacción en el desarrollo de sus actividades, se logren los objetivos o metas establecidas por la empresa.

Para lograr una adecuada alineación estratégica, se debe contar principalmente con una excelente capacidad de liderazgo sumada a la habilidad analítica,

curiosidad intelectual y predicción de comportamientos –en este caso, del consumidor y del mercado de acuerdo a las tendencias globales vigentes– motive a su grupo humano hacia altos estándares de creatividad y compromiso de manera continua y sistémica. Así, la organización proporciona las bases debidamente establecidas para canalizar los esfuerzos de cada uno de sus procesos organizacionales, interactuando como un engranaje compacto y alcanzando la meta establecida dentro de un período de tiempo específico determinado por la misma organización. No obstante, siendo la organización una estructura sistémica, no estática, por su capacidad de respuesta a la que se debe por su permanente interacción con diversos factores internos y externos, requiere un seguimiento y una revisión pertinente y oportuna para asegurar los cumplimientos establecidos y toma adecuada de decisiones.

Una organización que sabe dónde va es una organización exitosa.

## **2.12 Procesos organizacionales**

Longchamp (2011) afirma que los pasos estructurados, al menos de manera parcial, acompañados de recursos o, como él los llama, “artefactos” que se relacionan con esos insumos, además de los que se acoplan con el talento humano y tecnológico, en el marco de las estructuras organizacionales, son los procesos que incluso generan requerimientos de software.

Conradi, junto con otros (1994), afirma que los procesos organizacionales son "Todos los elementos del mundo real involucrados en el desarrollo y mantenimiento de un producto, por ejemplo: artefactos, herramientas de soporte a la producción, actividades, agentes, soporte al proceso" (Conradi, Definición de Procesos Organizacionales, 2011).

Asimismo, las organizaciones son estructuras sociales que vinculan recursos debidamente acoplados y coordinados de manera deliberada, a fin de lograr objetivos canalizados hacia su rentabilidad, mantenimiento y vitalidad en el mercado. Este sistema se encuentra actuando permanentemente, a través de sus respectivos procesos, cada uno con sus funciones, especialidades y responsabilidades que procuran su flexibilidad ante la vorágine de cambios a los que se ve expuesta permanente.

Los procesos organizacionales pueden segmentar la organización de manera distinta a la tradicional para efectivizar recursos, atender compromisos, responder efectivamente las obligaciones empresariales y focalizar la aplicación de estrategias para mejorar el rendimiento y ventaja competitiva empresarial. Generalmente, toda organización puede aplicar tres tipos de procesos: estratégicos, de apoyo y operacionales.

Los procesos estratégicos corresponden al fuero de la organización; es el proceso clave relacionado con la razón de ser, el producto y/o servicio que proporciona la entidad. Los procesos operacionales son los requeridos diariamente que permiten la actividad de la empresa. Finalmente, los procesos de apoyo son los que brindan el soporte a los anteriores para que puedan desarrollar la estrategia. Las áreas de soporte son las áreas de Sistemas, Contabilidad y Talento Humano, inclusive suelen considerarse para los servicios de *outsourcing* o subcontratación

### **2.13 El talento humano**

Las nuevas teorías referentes al recurso humano en las organizaciones lo consideran como un activo estratégico y por ende ya no es valorado como un bien "más" dentro de la estructura organizacional, desechando dicha terminología y

adoptando en su lugar el de talento humano. Así, desde esta perspectiva, el colaborador es un conjunto de competencias desarrolladas y con potencial a desarrollar que conllevarán el mejor desenvolvimiento en sus funciones y aportarán el éxito empresarial.

Estas competencias se refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para un cargo por la organización (Castillo Aponte, 2013). Dependerá de la decisión de los responsables de la gestión del talento humano seleccionar a aquel que se ajuste mucho más al perfil idóneo en su análisis global del aspirante. Los empresarios no solo buscan conocimientos, pues estos se los puede adquirir fácilmente a través de procesos formativos formales e informales; se requiere especialmente la presencia de ciertos rasgos de personalidad importantes para lograr las metas organizacionales, tales como la estabilidad emocional, actitud de servicio, proactividad y trabajo en equipo, y su nivel de exigencia dependerá del cargo y funciones a otorgarse.

“Es difícil encontrar personas con talento, no tanto por los conocimientos, sino por la falta de compromiso, la capacidad para trabajar en equipo y la disposición a la movilidad” (Armero, 2012). Muchas organizaciones realizan esfuerzos inmensurables efectuando arduos procesos de selección para captar el personal con perfil idóneo que se acople perfectamente a sus estructuras, pero lamentablemente estos esfuerzos son vanos y se convierten en un gasto y no en una inversión cuando la empresa no es capaz de mantener la motivación de sus empleados para que apliquen su creatividad e iniciativa en beneficio de los procesos organizacionales en los que se halla inmerso, haciéndolos partícipes activamente en las tareas estratégicas de la empresa.

Proporcionar facilidades para que contribuyan en los procesos de mejora y que estos sientan que su aporte es valioso para el engrandecimiento de

la compañía, ocasiona un mayor empoderamiento que fortalece su compromiso para con la institución. Cuando los miembros de una organización están comprometidos, se produce su fidelidad con la empresa (*employersbranding*), promoviendo en ellos competencias más elevadas tales como las de autodesarrollo y desarrollo de personas.

Un ambiente adecuado de trabajo donde el individuo pueda demostrar sus talentos y se refuerce permite que la empresa, tenga más capacidad de retener a sus empleados que aquellas que no lo poseen. Pero esta característica no es predictiva si no compagina sus intereses con los del colaborador. Algunas empresas exigen ciertas competencias como creatividad e iniciativa; sin embargo, si su naturaleza es tradicionalista, jerarquizada con un resistente statu quo, las personas creativas tienden a saturarse por su alta capacidad de exigencia hacia sí mismos y hacia la estructura en general y suelen abandonar este tipo de organización.

Así como las empresas tienen sus singularidades, los comportamientos de los empleados son motivados por diferentes necesidades y estructuras de personalidad a diferentes escalas, aunque se manejen tendencias grupales. Un ejemplo específico en este sentido es la tendencia poblacional de sentirse satisfecho más con las recompensas remunerativas, que por las no remunerativas, es decir, las orientadas al estatus pertenecientes a las necesidades de reconocimiento y autorrealización. Las necesidades de alto nivel no son aptas para el común denominador de los empleados que típicamente requieren satisfacer aún sus necesidades básicas.

La empresa deberá constatar el potencial del nuevo colaborador que está contratando y que este sea afín con lo que requiere la organización y así como lo que esta es capaz de otorgarle, generando una relación ganar-ganar, caso contrario esta incompatibilidad ocasionará pérdidas a la empresa a corto, mediano o largo plazo.

## 2.14 **Gobernabilidad corporativa**

Lo importante es destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general (Murthy, 2013).

La gobernabilidad corporativa se refiere al vínculo entre la dirección, el poder y la propiedad, es decir, la "forma de hacer las cosas" pretendido por los fundadores o dueños de una organización para lograr su vitalidad y permanencia en el mercado otorgado por sus públicos a los que se debe. Según organizaciones como la International Finance Corporation, dentro del grupo del Banco Mundial, "El compromiso de los gerentes y principales accionistas es requisito sine qua non para lograr un programa sostenido de mejoramiento del gobierno corporativo. La Empresa debe contar con personas en su interior que promuevan el Buen Gobierno Corporativo" (OCDE, 2006).

La gobernabilidad privada que cuenta con familiares enrolados en puestos claves de la organización, tiende a lograr mayores estándares de efectividad y eficiencia que los que contratan profesionales sin ningún vínculo familiar. Sin embargo, de acuerdo con la experiencia, este tipo de empresas no llegan a la tercera generación por falta de interés o de preparación, salvo que involucren y preparen a los nuevos miembros para el efecto.

## 2.15 Marca del empleador

La conjunción de las lógicas anteriormente expuestas se integran en la lógica de marca del empleador, (*employer branding*), que es alimentada tanto por la comunicación interna, como por la gestión del talento humano, en una comunión que genera atención e incentivos al cliente interno que antes estaba reservado únicamente a clientes externos.

Se define en términos generales como las iniciativas de una empresa orientadas en la adopción de prácticas que la hacen atractiva para sus colaboradores, con el objetivo de atraer y retener talento humano, generar altos niveles de satisfacción y compromiso e identidad del colaborador con la organización. En términos generales, se refiere a un asunto de coherencia, dada por empresas que orientan a las personas y así son consecuentes con su orientación al cliente.

Según la propuesta de Tatum Global (Tatum, 2014), la estrategia de Marca del Empleador tiene los siguientes objetivos generales:

- Mejorar el posicionamiento asociativo de la empresa en la mente de sus empleados.
- Mejorar el nivel de reputación y autoridad percibida de la organización, entendida como un ente empático y cercano, pero asertivo y seguro de sí mismo.
- Se debe aumentar el nivel de reconocimiento a los empleados. De manera diferente a la lógica tradicional, no se mantiene silencio frente a lo “bien

hecho” y se limita la comunicación a llamar la atención sobre el error. Según esta lógica, se trata de lo contrario, sin dejar de lado la evaluación de enfoque constructivo.

- Desarrollar un sentimiento de sentido de pertenencia que permita a la empresa potenciar sus capacidades en retención del talento que, además, le ha costado formar.
- Se trata sobre todo de apasionar a las personas, de comprometerles a nivel humano y emocional con la organización, comprendiéndose que las personas solamente se comprometen con aquello de lo que hacen parte, se han sentido parte, aman o admiran, tal como lo expresa la autora Margaret Wheatley (1988).

Para lograrlo, la organización debe establecer un sistema comunicacional altamente empático y vivencial que trascienda los mensajes tradicionales y así convertirse en el factor omnipresente y omnímodo que hace parte de la vida cotidiana, a veces de manera casi imperceptible, y otras veces sorprendiendo y rompiendo la rutina, para conectar al hipotálamo con la disponibilidad de aprendizaje.

Por esa razón, la marca del empleador incluye factores psicológicos y neurocientíficos relacionados con teorías como mercadeo de los sentidos y de la experiencia (*brand sense*), así como con teorías de dinámica social desarrolladas por instituciones como Randstad y Tavistock. Los factores psicológicos incluyen la práctica del ritual de cohesión y del reconocimiento como práctica estructural.

Asimismo, considera factores como incentivos económicos que pueden ser complemento, pero nunca centro del sistema de reconocimiento. Sí es importante

afirmar que un sistema de este tipo debe ofrecer un mínimo de estándar salarial, que de alguna manera, lo “retire” de los factores opuestos a la creación de un buen clima.

Integra también factores de desarrollo humano, ofreciendo a los colaboradores sistemas mercadeados y entregados a tiempo de servicios y beneficios, oportunidades de capacitación, de aprendizaje continuo, de liderazgo empático y enfocado en la educación y el ejemplo, en rutas de carrera, y en sistemas objetivos, transparentes y compartidos en tiempo real, de evaluación y medición de logros.

Se comprende entonces cómo la lógica de marca del empleador requiere que las áreas de comunicación tengan la capacidad de integrarse con áreas de gestión de talento humano, financiera, de sistemas, entre otras. En el sentido de esta lógica, la comunicación se convierte en alimentador central de la estructura sostenible de la organización.

Otra de las implicaciones de esta lógica es que la comunicación organizacional debe ganar competencias de diseño industrial e ingeniería de procesos, para integrar programas culturales que desarrollen una respuesta natural, pero multidimensional a los objetivos y requerimientos anteriormente expuestos.

En este sentido, la construcción de la imagen interna se encuentra de manera definida con la construcción de la realidad interna, solucionando así una pregunta que ronda las cabezas de directivos, desde los años 90. Es así que se consideran los siguientes aspectos:

- Su desarrollo pasa por diferentes etapas procedimentales.
- Su construcción es de un enfoque estratégico y marca de posicionamiento deseado, incluyendo el diseño de promesa de valor.
- Integración del *benchmarking* (contrastación) de mejores prácticas de mercado.
- Desarrollo de una marca interna, que empaqueta esa promesa de valor.
- Estructuración de los canales, sistemas y procesos que permiten el cumplimiento de la promesa de valor, así como de la gestión del compromiso.
- Generación de políticas de comunicación, canon narrativo y diseño de la comunicación interna.

Este documento se centra en el último punto, con la construcción de un sistema de políticas de comunicación enfocadas en la gestión y gestación de una cultura del compromiso, para la Empresa Andec S.A.

## **CAPITULO 3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.**

### **3.1 Generalidades históricas de la industria Siderúrgica**

A través de la historia, el hombre ha utilizado productos de acero para la elaboración de utensilios varios, armas y adornos. Aunque aún se desconoce la fecha exacta del descubrimiento del acero, se encuentran vestigios de su empleo en civilizaciones antiguas, sobre todo en Egipto y África por el año 3000 a.C. Así, se puede conjeturar que el descubrimiento de las aleaciones de acero se hizo presuntamente al azar y no de manera premeditada debido a las condiciones tecnológicas propias de la época.

Más tarde, hacia la mitad del siglo XIV resurge la utilización del acero en Europa Central, donde se realizaron varios aportes para la industria siderúrgica, entre los que se destacan Benjamin Huntsman, Henry Bessemer y Carl Simens, cuyas técnicas aunque se utilizaron temporalmente por su falta de practicidad y aplicabilidad para la producción en grandes cantidades, sirvieron como referente para los avances ocurridos en este sector.

Fue en el año 1902 cuando comenzó la producción de manera comercial, aumentando su demanda después de la Segunda Guerra Mundial con el descubrimiento del uso de hornos de arco eléctrico y el uso directo de oxígeno para mejorar la calidad del acero. Definitivamente, los logros y fracasos acontecidos durante el desarrollo de este sector, en especial, en la era Industrial sirvieron para el perfeccionamiento de las técnicas aplicadas hoy en día.

La industria siderúrgica ha logrado un importante sitio en la economía mundial, comercializando el acero obtenido del hierro extraído a través de la actividad minera o por reciclaje de la chatarra, que cubre el 40 % de necesidades de acero a nivel mundial. El hierro se encuentra abundantemente en estado natural en nuestro planeta, formando parte de la corteza terrestre en un 4.5 % aproximadamente, así como en el agua y en la

estructura molecular de seres vivos (desde plantas hasta en el ser humano, donde se encuentra en pequeñas cantidades como un componente de la sangre).

El acero debido al tratamiento al que es expuesto con la inclusión de porcentajes de carbono y otros elementos metálicos y no metálicos, mejora sus propiedades químicas, térmicas y mecánicas, fortaleciendo sus características de dureza, ductilidad, conductividad eléctrica y soldabilidad, por esta razón, es uno de los metales más utilizados en el mundo.

La industria siderúrgica es considerada piedra angular de la economía y de la competitividad de los países desarrollados y aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, generando fuentes de trabajo de manera directa e indirecta, esto es, como proveedor de materia prima para otras industrias que utilizan el acero como insumo en sus procesos productivos.

### **3.2 La industria siderúrgica en el mundo**

El proceso de elaboración del acero fue mejorando paulatinamente, orientado a lograr un producto de mejor calidad, encauzado a fortalecer su dureza, resistencia a la tracción, comprensión y desgaste, así como su ductilidad para dar mayor maleabilidad. La industria siderúrgica de acuerdo a la utilización de elementos aleantes (tales como aluminio, boro, cobalto, cromo, nitrógeno, níquel, silicio, entre otros) logra afectar la composición química del acero de acuerdo a las necesidades de la industria de la construcción, automovilística, ferroviaria y marítima, que generan gran demanda a nivel mundial.

El descubrimiento e implementación de los nuevos aportes científicos-tecnológicos dentro del área electrónica, cibernética y metalurgia que se evidencian día a día, afectan positiva y permanentemente los procesos de producción de acero dentro de los términos de eficacia y eficiencia, aminorando mano de obra no calificada, mejorando el uso de tiempos y movimientos y optimizando recursos a nivel general.

Además, otro cambio significativo que afectó a este sector, así como a las demás organizaciones a nivel mundial, fue la influencia de las teorías Fordistas y Tayloristas que marcaron comportamientos en la fuerza laboral en especial a inicios del siglo XX pero que fueron reemplazados por nuevas tendencias organizacionales que iniciaron en Japón, las mismas que propiciaban especialmente la participación de los trabajadores en círculos de calidad, la solución de problemas y la medición según indicadores de gestión.

Actualmente, el sector siderúrgico se encuentra liderado a nivel mundial por ArcelorMittal, fundada en el año 2006, con sede en Luxemburgo y con una nómina mayor a 310.000 colaboradores. ArcelorMittal se especializa en la fabricación de acero, productos largos, cables y acero inoxidable

ArcelorMittal surgió de la fusión entre Mittal Steel, industria estadounidense, y Arcelor que agrupaba las siderúrgicas de Bilbao, Luxemburgo y Francia, mediante estrategia para lograr sobrevivir y afrontar la crisis del mercado de la época. ArcelorMittal, hoy en día, tiene presencia en más de 60 países pertenecientes a Europa, Asia, África y América.

A nivel de Latinoamérica, se destaca la siderúrgica Ternium perteneciente al grupo Technit, que surgió de la alianza entre las siderúrgicas de Argentina y México. Ternium cuenta con una nómina de 16.500 empleados, especializándose en la producción de aceros largos y planos.

En plano general, los países latinoamericanos que se destacan en la producción de acero son Brasil, Argentina y México, sin embargo, Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia, Uruguay y Ecuador se mantienen en el mercado siderúrgico mediante la aplicación de nuevas estrategias que permiten su subsistencia en un mercado de continuos desafíos, logrando abastecer su mercado nacional respectivo y proyectándose hacia el mercado internacional de los países vecinos.

### **3.3 La industria siderúrgica en el Ecuador**

En Ecuador, el mercado de la producción de acero encuentra liderado por las siderúrgicas ADELCA y Acerías Nacionales del Ecuador S.A. (ANDEC)

ADELCA ubicada en la serranía ecuatoriana, fundada desde 1963 con capital privado y Acerías Nacionales del Ecuador S.A., ubicada en la costa ecuatoriana, fundada desde 1969 con capital mixto, correspondiendo en un más del 90 % al estado ecuatoriano, acciones adquiridas por el Ejército de la Fuerzas Armadas durante el Gobierno del Grub. Guillermo Rodríguez Lara (1972-1976).

Ambas siderúrgicas se dedican a la producción de acero aplicando la normativa legal vigente, cuentan con sellos de calidad que permiten su competencia dentro del mercado y se encuentran activamente involucrados en procesos de mejora de la calidad instalada y de desarrollo de su fuerza laboral.

ANDEC fue pionero en el Ecuador, en la aplicación de procesos de calidad en el sector siderúrgico, calificado por INEN y la compañía internacional de certificación Bureau Veritas. Actualmente, posee Sistemas de Gestión Integrados a fin de procurar una producción más limpia y aminorar su impacto ambiental ala tierra, agua y aire, degradados por la actividad propia del proceso.

### **3.4 Acerías Nacionales del Ecuador S.A.**

El crecimiento del sector de la construcción en el Ecuador -a finales de los años 60-, estaba en pleno auge y demandaba la provisión de hierro de óptima calidad, por lo que se crea ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A. (Andec), el 19 de octubre de 1969, empresa que instala la primera planta laminadora ecuatoriana, para abastecer de material al mercado local.

Andec S.A se consolida en el sector de la construcción al entregar productos de excelente línea, que son utilizados en importantes proyectos de ingeniería y contribuyen al desarrollo urbanístico del país.

Los productos Andec S.A., en 1986, cuentan con la Certificación de Calidad otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). A partir de 1994, el compromiso de seguir liderando el mercado con productos garantizados y con un equipo humano comprometido, impulsó a Andec S.A., a buscar la Certificación al Aseguramiento de la Calidad ISO – 9002: 1994; conseguir dicho objetivo, el 22 de febrero de 2001, implicó instaurar cambios radicales en los procesos de producción y en las técnicas de ejecución dentro de la planta.

En 1996 busca la excelencia en Satisfacción a nuestro Clientes se determina realizar un estudio de mercado orientado a nuestro Mercado Meta, dejando como resultado la necesidad de diversificar nuestros productos en la línea de Perfiles (ángulos, platinas, barras cuadradas, mallas-electrosoldadas) iniciando en este año la fabricación y comercialización de estos productos.

El 31 de julio de 2003, la familia ANDEC S.A. – FUNASA, recibe la Certificación ISO 9001: 2000 al Sistema de Gestión de Calidad. A todos estos logros alcanzados por Andec S.A. se suma la mano de obra calificada, técnicas y tecnología adecuada, manejo de los recursos residuales, que transforman a la empresa en la primera industria siderúrgica en el Ecuador con Certificación Internacional a la Calidad.

Dentro del sector de la construcción, la comercialización de los productos ANDEC aporta al país con más de 50.000 plazas de trabajo de manera directa e indirecta, lo que permite generar una actividad productiva permanente, acompañado con una amplia gama de productos como varillas de refuerzo para construcción, mallas electro soldadas, varillas lisas-grafitadas, alambrón y barras cuadradas.

A través de 400 canales de distribución ubicados estratégicamente a nivel nacional, la presencia y posicionamiento de la marca Andec en todo el país, busca que

el usuario final esté satisfecho con un servicio eficiente tanto en la pre venta, post venta y entrega oportuna.

Aproximadamente, más de 800 empleados entre obreros calificados ingenieros y técnicos trabajan en Andec contribuyendo al desarrollo de esta industria. El reporte de producción promedio expone que más de 2.200.000 toneladas métricas de varillas de hierro han sido empleadas en obras de ingeniería y en general en casi todos los proyectos de importancia para la infraestructura del país.

La demanda anual de nuestro país en acero corresponde al 1,2 de toneladas, por ello con la ejecución de nuevos proyectos y alianzas estratégicas se espera superar a la competencia y liderar los procesos siderúrgicos, reforzando su competitividad, con valor agregado de sus productos y reduciendo costos en mano de obra no especializada. Actualmente se prevé duplicar la producción para alcanzar las 300 mil toneladas de acero, inyectando para el año 2014 una inversión de \$30 millones de dólares, tal como se realizó en el 2013 con proyectos destinados hacia la ampliación de su capacidad de fundición y producción invirtiendo en ese entonces \$50 millones de dólares para el efecto.

Andec abastece el 18% del mercado de acero en nuestro país –cifra que ha decaído notablemente desde su trayectoria–, mientras que el 50% corresponde a producto importado y el 32% restante lo proporcionan otras empresas de la industria siderúrgica que responden a la demanda nacional de productos en esa línea.

### **3.5 Misión**

Fabricar y entregar oportunamente productos de acero de calidad certificada, a precios competitivos para satisfacer a nuestros clientes.

### **3.6 Visión**

Líder nacional en la industria del acero para satisfacer las necesidades del mercado interno e incursionar en el internacional con calidad y servicio; protegiendo el medio ambiente

### **3.7 Principios y valores**

- Enfoque hacia el cliente
- Compromiso y lealtad institucional
- Honestidad e integridad
- Ética profesional
- Iniciativa y creatividad
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Responsabilidad social y ambiental

- Liderazgo e innovación empresarial

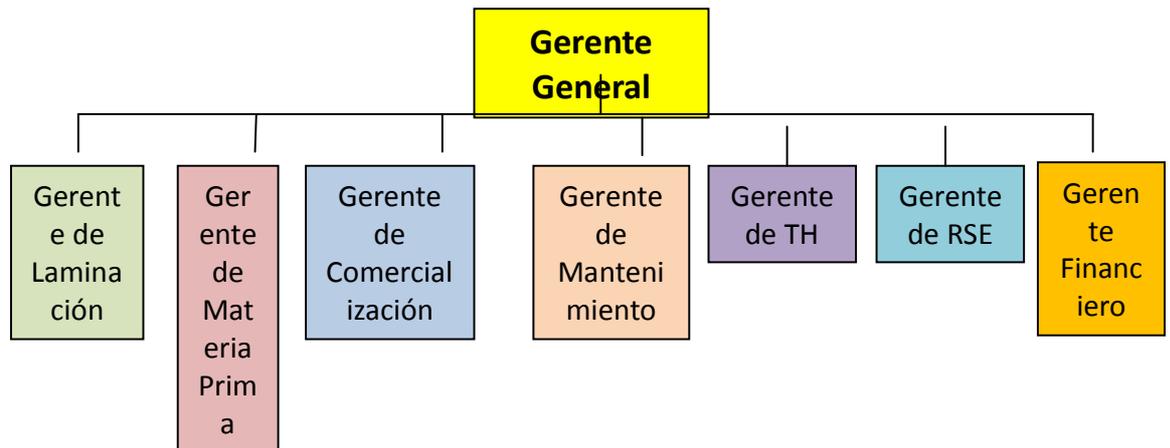
### **3.8 Comportamientos:**

- Cooperación interna para mejorar oferta y servicio.
- Aportar valor a la causa común y crear confianza.
- Coherencia entre lo que decimos, hacemos y replicamos.
- Respeto por nuestra labor, por nuestras líneas de reporte, empresa y compañeros.
- Aporte constructivo, atención a los detalles, búsqueda de la excelencia.
- Liderazgo que facilita el trabajo de los demás, actitud de apoyo.
- Vocación de excelencia personal y profesional, cumplimiento de metas.
- Responsabilidad en nuestro papel de protección del medio ambiente, como ejemplos para la sociedad y desarrollo para el país.
- Organización planificada del mejoramiento, lógica de innovación con medición y resultados.

### **3.9 Logros obtenidos**

- La revista Economía y Negocios EKOS ha otorgado a la compañía por cuatro años consecutivos el premio Ekos de Oro a la “Mejor Industria Metálica del Ecuador”. 2007 al 2009
- Organización Mundial de Negocios (World Confederation of business: Premio de Excelencia Empresarial (The Bizz Awards) (2009)
- Corporación Ecuatoriana de la Calidad: Medalla de Oro a la Excelencia (2007)
- Renovación de la certificación ISO 9001:2000 (2007)
- Corporación Ecuatoriana de la Calidad: Medalla de Oro a la Excelencia (2009)
- Renovación de la certificación ISO 9001:2008 (2010)

### 3.10 Orgánico-Estructural



### 3.11 Sus productos:

Andec fabrica productos de acero para la construcción, tales como:

- Electromallas
- Alambrón
- Alambre trefilado
- Alambre grafilado
- Varillas soldables
- Ángulos
- Barras cuadradas
- Pletinas
- Barra redonda lisa
- Conformados

### **3.12 Sus clientes:**

Andec posee una amplia cartera de clientes a nivel nacional y sus productos forman parte de grandes obras en todo el país. Su ventaja competitiva es la calidad del producto el mismo que cumple con las Normas INEN y normativas de los Sistemas de Gestión Integrados, lo cual lo ha llevado a obtener los Premios EKOS por años consecutivos dentro del área Industrial.

Sus principales competencias son Adelca y Novacero quienes producen varillas soldables y próximamente atenderán la demanda nacional con otros productos de acero dirigidos para el mercado de la construcción.

ANDEC cuenta con un equipo de asesoría en el área de Ventas, dentro de la Gerencia Comercial, a fin de atender las demandas del cliente a nivel nacional, además de tener hasta la presente fecha 500 distribuidores franquiciados Disensa, considerada como la más importante red de comercialización de productos para la construcción en nuestro país.

Aunque los esfuerzos y procedimientos de calidad promueven seguimiento y atención esmerada a los clientes, no llegan a los estándares deseados y muchos han preferido cada vez más, ir a la competencia directa de la empresa.

### **3.13 Planificación Estratégica 2011 a 2014**

En el año 2011, los líderes de la organización definen una nueva planificación estratégica. Se redefine la visión y misión, se desarrollan nuevos pilares estratégicos y se genera una nueva ruta estratégica planteada hasta el 2014.

#### **3.13.1 Visión Estratégica:**

Ser una corporación consolidada dentro de los cinco grupos empresariales de mayor rentabilidad en el país.

- Generando negocios sustentables que incursionen en el mercado internacional.
- aprovechando nuevas oportunidades de negocios de rápida implementación minimizando los riesgos.
- promoviendo la responsabilidad social empresarial.

### **3.13.2 Misión:**

Administrar corporativamente al grupo empresarial optimizando recursos y agregando valor a clientes, colaboradores y accionistas, para apoyar al fortalecimiento del patrimonio de la seguridad social militar y contribuir al desarrollo nacional.

Andec busca sobrevivir ante la vorágine de cambios en su entorno, que se dan cada vez más acelerados y avanzados gracias a la globalización y desarrollo de tecnologías a nivel mundial.

### **3.14 FORTALEZAS**

- Experiencia Empresarial.
- Productos con garantía y óptimo capital de marca para el mercado nacional.
- Respaldo financiero y capacidad técnica para su crecimiento.
- Talento Humano competente y comprometido.
- Alianza comercial con Disensa.
- Clientes representativos y estratégicos en todo el País.
- Buena aceptación del cliente y fidelidad a la marca ANDEC, con mayor posicionamiento en la región costa y adecuada proyección de crecimiento en la Sierra.
- Asistencia al bienestar del personal y su familia.

- Aplicación y cumplimiento de las leyes ambientales y de seguridad y salud ocupacional.
- Contribución al mejoramiento del entorno laboral y social.
- Adecuada disposición final de los desechos orgánicos e industriales.

### **3.15 OPORTUNIDADES**

- Impulso gubernamental a obras públicas y privadas.
- Exigencia de productos con calidad certificada en la construcción de obras públicas y privadas
- Incremento de la demanda de consumo del acero en el Ecuador. (Introducción de alambrón y figurados)
- Transferencia de procesos de fabricación hacia nuevas tecnologías siderúrgicas.
- Aprovechamiento de las nuevas tendencias constructivas con el uso de los derivados de alambrón como son electromallas, estribos, columnas.
- Acciones gubernamentales para el manejo de la chatarra a nivel nacional.
- Desarrollo de canales de distribución adicionales al sistema de cobertura de Disensa.
- Implementación de programas de desarrollo habitacional por parte del gobierno, entes seccionales y privados
- Disponibilidad de capacitación especializada en el interior y exterior del país.
- Recuperación del sistema financiero internacional.

### **3.16 DEBILIDADES**

- Limitada Capacidad Instalada de los procesos productivos para atender la futura demanda.
- Mala formación y presentación del rollo de alambrón

- Débil posicionamiento de la marca Andec en el sector sierra
- Bajo nivel de satisfacción de los clientes en la entrega oportuna de los productos en el sector sierra.
- Congestionamiento vial al interior y exterior de Andec
- Descuentos inferiores a la competencia.
- Débil Servicio de Post venta
- Falta de Estabilidad de autoridades en la empresa
- Falta de autonomía para la toma de decisiones financieras
- Oxidación de productos laminados en frío

### **3.17 AMENAZAS**

- Precios internacionales inestables del acero e insumos.
- Nuevas tendencias tecnológicas constructivas que reducen el consumo de la varilla en edificaciones.
- Diversificación de productos de la competencia.
- Mayor capacidad instalada de producción de palanquilla de la competencia con bajo costo de producción.
- Exigencia de las normas ambientales que desplazarían la ubicación de la planta.
- Incremento delincuencia en el país
- Migración de mano de obra barata, técnica y especializada.
- Nivel Tecnológico de la competencia.
- Riesgo país
- Variaciones en los costos de materia prima nacional (chatarra)

ANDEC, ubicado en un populoso sector de la ciudad de Guayaquil, proporciona fuentes de trabajo a la comunidad, reactivando su capacidad económica y permitiendo erigir el desarrollo del sector a través de la ejecución de programas orientados hacia la Responsabilidad Social Empresarial.

Dentro de su estructura organizacional, cuenta con una fuerza laboral de más de 800 colaboradores, predominando trabajadores del sexo masculino por la naturaleza de la empresa, con un nivel de escolaridad media (bachillerato). Las carreras de mayor preferencia para contratación son las relacionadas al área técnico-industrial, cuyo pénsum se encuentra generalmente en instituciones públicas.

El impulso que tuvo la industria del acero, en especial entre los años 2006-2009, impactó positivamente en los cambios de vida de los colaboradores de ANDEC quienes percibieron un incremento de sus ingresos anuales generados por las utilidades, lo que les permitió oportunidades de desarrollo para los trabajadores y sus familias.

Sin embargo, la situación legal de la empresa, ante las nuevas tendencias gubernamentales en especial aquellas relacionadas a la pertenencia del Ejército de las Fuerzas Armadas, ha generado un divorcio con la fuerza laboral, generando incertidumbre entre los colaboradores. La falta de una voz oficial y la falta de comunicación al no determinarse un área específica, responsable y con personal debidamente calificado afectan el clima laboral en todos los niveles de la estructura organizacional.

Manual, visión y políticas se encuentran publicados en carteleras, comunicaciones internas, volantes, murales; cultura que se implantó a partir de los procedimientos de calidad, sin embargo, se detecta falta de información de situación actual de la empresa, proyección en el mercado y otros temas relacionados que son manejados de manera selectiva por grupos internos de manera informal.

Por lo expuesto, se requiere detectar las necesidades de comunicación de las diversas áreas contempladas dentro de la estructura organizacional, a fin de determinar políticas de comunicación adecuadas para tomar y fortalecer la identidad e imagen corporativa de los colaboradores de Andec.

## **CAPÍTULO 4 DIAGNÓSTICO**

### **4.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

#### **4.1.1 Aclaración de prioridades**

A partir de la caracterización, se aclaran los puntos centrales que sugieren relevancia y prioridad de intervención, que pueden ser resumidos en:

- Se requiere una intervención comunicacional innovadora e integral para fortalecer la cultura interna y permitir un incremento de la capacidad de respuesta de la empresa de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado.
- Generar e impulsar un sentido de pertenencia: la empresa requiere colaboradores altamente comprometidos, formados como una comunidad altamente competente y sinérgica, capaz de generar altos estándares de desempeño, innovación, mejoramiento continuo y liderazgo.
- Definir y difundir claramente políticas de comunicación que garanticen una gestión planificada y ordenada de comunicación: es prioritario disolver prácticas aisladas como y reorientar a todos los colaboradores hacia objetivos comunes y alcanzables por la organización

#### **4.1.2 Importancia del análisis de la comunicación, cultura, identidad y sentido de pertenencia previo a la formulación de políticas para Andec**

Según estándares de calidad como la norma SA 8000, se establecen condicionantes y factores de cumplimiento para el desarrollo de comunicación interna y cultura organizacional, que se analizan a continuación:

- La comunicación interna debe establecer la consciencia de valores y debe convertir a los colaboradores en voceros que incluso pueden transmitir un sentido de pertenencia a clientes y proveedores.
- La comunicación interna establece aplicación de valores, y transparencia en el manejo de información, situaciones donde se pueden evidenciar valores antagónicos a los exigidos por la organización, tales como riesgos psicosociales, manipulación de resultados, obstaculización al talento, entre otros, deben ser reemplazados progresivamente por objetividad organizacional.
- La comunicación interna establece programas continuos, medibles y efectivos que empoderan al colaborador como generador de ecoeficiencia, seguridad y cumplimiento de la protección ambiental mediante canales establecidos con mandos medios, vistos como facilitadores y guías que permiten la implementación de la visión del nivel gerencial.
- Convertir la libertad de asociación en un factor positivo y no en un riesgo. Ello implica la formación de colaboradores que perciben claramente sus beneficios actuales y futuros, que conocen la causa y sienten orgullo por ella.
- La comunicación interna no solo dispone políticas, sino programas completos complementarios con lo que se necesita aprender, comprender la ventaja de lo aprendido, ser acompañado en su mejora y aplicación para su internalización.
- La comunicación debe estar orientada a potenciar lo positivo y lo constructivo, la información para la comunidad interna permite la presión social positiva.
- La comunicación interna implementa programas de reunión efectiva, y gestión del tiempo, trabajo en equipo y liderazgo. Las soluciones culturales y comunicacionales alinean a los colaboradores, traen satisfacción y efectividad.
- La comunicación interna implementa programas de consciencia de valoración de lo que entrega la empresa con lógica de marca de empleador, esto genera empoderamiento y forjan trabajadores comprometidos.

- La comunicación interna formaliza relaciones, canales, medios, acuerdos, procesos, facilitando así la agilidad organizacional y el mejoramiento de clima.

Según buenas prácticas de liderazgo y competitividad, como la norma SA 8000, se establecen directrices y factores que apoyan el enfoque de la comunicación interna.

- Compromiso y entendimiento de los empleados: no hay compromiso con lo que no se entiende ni con lo que no implica algo para su vida, familia y comunidad. Se debe proveer programas estratégicos de concientización.
- Administración efectiva: liderazgo implica la capacidad de generar líneas de sucesión y procesos de empoderamiento, aprobación y medición, con la misión en el corazón y la visión en la mente.
- Cultivar el talento es aprovechar, reconocer y desarrollar aptitudes y actitudes, compatibles con la estrategia: el liderazgo se cultiva incrementando motivación y sentido de pertenencia. El mejor reconocimiento es la retroalimentación, y la sugerencia asertiva, respetuosa y de contenido cuando se sale del camino.
- Satisfacción interna: el ser humano replica lo que vive. Sin clientes internos felices, no hay clientes externos fieles. Si existe un problema interno que afecte el bienestar del empleado, debe ser comunicado, escogiendo y diseñando la forma y el canal apropiado. El rumor nacido de la incertidumbre es el campo donde nace gran parte de la inmovilidad empresarial.
- Pertenencia: la gente se siente dueña de una iniciativa cuando participa de ella. Crear procesos que permitan la participación, incluyendo la priorización, acuerdos y reconocimientos, incluso para ideas que aún no pueden ser aplicadas. La ecología humana se basa en lo que cada individuo puede aportar.
- Derecho a la información: Los resultados de la gestión empresarial interna se reflejan en el exterior. Se debe informar acerca de los resultados y logros adecuadamente; contextualizar historias, con causa, efecto y condicionantes:

programas continuos con historias comprensibles, coherentes, acompañadas de capacitación, campañas, concursos y reconocimientos objetivos.

- Fomentar el principio de la priorización: cada colaborador debe tener la oportunidad de desarrollar competencias tácticas y estratégicas a través de la información obtenida, en un entorno que invite al aporte, dentro de un marco de valores definidos: procesos definidos, canales inteligentes y auto medibles, publicación de acuerdos, producción de capacitación en comunicación y liderazgo.
- Las decisiones son argumentadas: sin sustento de la información validada, las decisiones –aunque tengan buenas intenciones- se convierten en improvisaciones que afectan la competitividad. porque no contará con el apoyo del equipo de trabajo y puede generar conflictos. Es necesario disponer una plataforma de canales establecidos, confiables, creíbles, cultivados y sostenidos. Cada canal, reunión y encuentro deben convertirse en un ritual donde se debe dejar un registro, afirmado en indicadores y tiempos acordados.
- Definir con claridad embajadores de los departamentos: el gerente de área es el facilitador, pero necesita líderes para cumplir los objetivos. Una organización debe tener áreas con detectores de líderes, quienes encabezan los programas de intervención e innovación. Nombrar un líder de proyecto es una labor táctica, conectada con el desempeño de un colaborador que propone de manera constante. Este tipo de acciones crean un clima de reconocimiento, motivación y eficiencia operativa.
- Subculturas y feudos: las culturas espontáneas que no responden a un lineamiento misional terminan por favorecer el bien personal sobre el bien común. Las estructuras inertes, sin claridad de líneas de autoridad, delegación y procesos, son agentes de inmovilidad, ya que la estructura no es reflejo del terreno de gestión ni del mercado que impone el entorno

- Actitud de liderazgo: si dominan emociones egocéntricas como apego, temor, miedo al cambio y no existe un balance entre emprendedores y protectores, dentro del cliente interno, entonces no es posible avanzar. Una intervención de comunicación interna valoriza los rasgos positivos de una empresa.
- Falta de competencias: la empresa debe estructurar un mapa de competencias requeridas articuladas al plan de capacitación integrado a la cultura deseada. Aplicación de competencias para los que han tenido entrenamiento y educación a través de la empresa. El día a día, debe ser un aula abierta de aprendizaje.
- Un líder practica cinco acciones principales: piensa, visiona, planifica, comunica y actúa. Aunque una organización no se ocupe de la comunicación, sigue haciéndolo, por ello se debe crear plan interno de comunicación, que fomente un entorno cultural que permita crecer. Sin comunicación interna bien estructurada, franca, objetiva y medible, no hay trabajo en equipo.
- Actitudes del público interno: si se dispone de la persona adecuada en el lugar incorrecto, sin empoderamiento, sin estructura organizacional de equipo, sin metas comunes, entonces se impide el cambio.
- La comunicación interna es un sistema que permite al área de DDHH contar con un marco de referencia para contratación y conservación del personal.
- Nace un sistema real de retención, promoción y atracción del talento que se refleja en el prestigio de marca, lo que facilita el desarrollo y la gestión.
- Falta de medición y cortoplacismo deben ser reemplazados por objetividad y visión. Sin medición no hay estrategia.
- Si no se comunica lo que hace, no existe la posibilidad de medir. Y sin comunicar lo que se quiere hacer, una iniciativa no puede nacer.
- Falta de visión compartida: la comunicación no es solamente un sistema para manejar la imagen externa. Es una decisión de cambio hacia la competitividad.

- Generar sistemas de inteligencia interna que midan: contexto temporal, variación y causas de clientes internos y externos insatisfechos, entre otros.
- Optimizar la inversión en conocerse: inteligencia financiera. Se debe establecer un porcentaje de recursos en tiempo y dinero destinados a mejorar la comunicación interna y el desarrollo de cultura organizacional.
- Implementar plataformas tecnológicas de comunicación con canales adecuados, simples y efectivos, como las pantallas y buzones entre otros. Si antes la inversión era solamente una lucha contra la obsolescencia operativa, hoy el reto es superar la obsolescencia cultural.
- La comunicación es un ritual: no se trata de reunirse para remediar, sino para construir. Las reuniones deben ser periódicas, con espacios claros para definir objetivos y tomar decisiones, con entornos que permitan conocer a las personas del equipo; con horarios preestablecidos, duración y fechas respetadas, generando una cultura de comunicación con base en la formación de hábitos.
- Generar noticias y espacios oficiales de colaboración: se debe disponer de un marco estratégico de plataformas, medios y canales, con un sistema regulatorio general que priorice el aporte y el acuerdo sobre valores y misión.
- Las variables de medición, deben evaluar el qué (resultados), y el cómo (procesos y competencias). Existen sistemas para evaluar liderazgo, capacidad de organización, delegación, compromiso, integridad y trabajo en equipo.
- Debe ser claro para cada colaborador el nivel de desarrollo de la empresa, sus objetivos y la razón de los mismos, para establecer un plan de capacitación. Al colaborador se le comunica no solo lo que va a aprender, sino cómo lo aprendido le permitirá trabajar y vivir mejor.
- La dependencia única del incentivo material genera dependencias falsas y lesivas. Los reconocimientos monetarios aparecen en casos específicos y se

hace de forma simple y oficial, los más exitosos son los momentos significativos: un ascenso, promoción o una misión temporal, bajo preceptos de calidad, eficacia y eficiencia. El mayor reconocimiento es el empoderamiento.

- Los medios evidencian las historias narradas sobre una plataforma de contenido y marca interconectados. Estructurar historias claras, canalizando, segmentando los mensajes por canales, público y tema. Lo que no se comunica, no existe, y lo que no tiene nombre, no se puede comunicar.
- No complicar la comunicación. Hablar es relativo, lo que es simple para un público es complejo para otro. Se trabaja con mapeos de públicos y se modifica la forma del mensaje (no su sentido) para que armonice la cultura deseada y cultura observada. Una disposición puede crear mucha resistencia y por eso debe convertirse en un programa integral de cambio y mejora.
- El estilo, lenguaje, aplicaciones y marcas internas: La identidad es una forma natural y subconsciente de alinear. La marca nace en el interior de la empresa.
- Es necesario aterrizar los lineamientos en manuales de comportamiento y conducta; políticas de comunicación, manejo de crisis, procesos de aprobación, innovación, entre otros, los mismos que deben estar a disposición de todos y deben ser monitoreados, con sus propios indicadores de gestión y desempeño.
- Romper la monotonía con sesiones de reconocimiento, fechas internacionales o nacionales que sean compatibles con el enfoque organizacional y donde el colaborador sea protagonista. La Navidad, por ejemplo, es un espacio para destacar el talento humano en un entorno de diversión.
- Establecer espacios, canales y rituales predecibles (reuniones, secciones) y aplicativos (boletines) con periodicidad, asegurar que los mensajes lleguen a su destino, termina por ser cultural.

- No es procedente detener programas sobre la marcha, su modificación debe ser narrativamente justificada. Cumplir las promesas de valor, evitando generar expectativas falsas, especialmente cuando hay coyunturas de incertidumbre.

## **4.2 Objetivos de diagnóstico**

- Investigar por métodos cuanti-cualitativos la empresa para conocer el estado y necesidad de la organización como un todo, de sus áreas y procesos que requieren intervención o apoyo de comunicaciones.
- Ubicar necesidades por área y efectuar revisión de los procesos actuales para el diseño de un Manual de Políticas de Comunicación Interna que responda a las necesidades de la organización

## **4.3 Metodología**

### **4.3.1 Principios metodológicos**

El desarrollo del diagnóstico realizado en ANDEC aplica tres métodos complementarios: entrevistas y encuestas para la obtención de información cualitativa de los actores de las diversas áreas y niveles jerárquicos dentro de la organización y la observación de campo que permitió constatar en especial la situación de los canales y medios de comunicación con los que cuenta la empresa.

### **4.3.2 Entrevistas**

Se aplicó una entrevista estructurada y semidirigida destinada a gerencias y jefaturas con una cobertura del 100 % de la población universo. El objetivo de esta entrevista se centra en conocer la percepción de este nivel de colaboradores, con información cualitativa que permite interpretar los resultados de la encuesta.

#### **4.3.2.1 Ítems de la entrevista.-**

El cuestionario aplicado se basó en el estudio de Origin Institute a fin de determinar el nivel de cultura organizacional de ANDEC y detectar los niveles de liderazgo, equidad, motivación y alineamiento con la filosofía corporativa:

1. ¿Qué tipo de mensajes comunica a su gente?
2. ¿Con qué frecuencia realiza reuniones con su equipo de trabajo?
3. ¿Qué medios para comunicarse emplea hoy?
4. ¿Cuáles medios de comunicación de la empresa conoce?
5. ¿Cómo se entera de las directrices empresariales?
6. ¿Cuál es el programa o reto más importante que tiene hoy y para los siguientes 6 meses? (eficiencia, autogestión, mejoramiento, etc.)
7. ¿Existe usted algún vocero de su gestión entre la gente que trabaja en su área?
8. ¿Qué podemos mejorar para mejorar la comunicación en la empresa?
9. Razones y ventajas de trabajar en Andec
10. ¿Quién produce los mensajes, correos y avisos en el área o departamento?
11. Necesidades actuales de los trabajadores en cada área /departamento

### **4.3.3 Encuestas**

La encuesta cuantitativa de selección múltiple realizada mediante un muestreo con cobertura del 20 % aplicada a los 4 estratos: Operativos, Administrativos, Mandos Medios y Gerencia. Para el análisis se calculan promedios por estrato y a partir de ahí se calculan los promedios finales para toda la empresa.

#### **4.3.1 Ítems de la Encuesta.-**

Liderazgo

1. Para tomar una decisión, usted se basa en:

- Instinto
- Buscar información
- Buscar asesoría
- Consultar con jefe
- Evitar tomar decisiones

2. Cuando se le ocurre mejorar algo ¿Qué obstáculo encuentra?

- Le falta información
- Su nivel de cargo le impide proponer
- Su jefa o jefe no considera sus ideas.
- El desorden de procesos impide sus iniciativas.
- No conoce los objetivos de su unidad y por ello, no propone
- No se le ocurre qué podría mejorar.

3. ¿Ha tenido iniciativas de mejora últimamente?

Sí, en el último mes   Sí, en el último año   No he tenido

4. Los demás piensan que usted es una persona...

- Cálida y dispuesta a ayudar
- Eficiente y ágil
- Analítica y exploradora de mejoras
- Disciplinada y organizada
- Enfocada y con metas claras
- No lo sabe.
- No le conocen lo suficiente

5. Si quiere dar ejemplo, ¿cuál camino prefiere?

- Un camino de ética y responsabilidad
- Un camino de agilidad y eficiencia
- Un camino de resultados y cumplimiento
- Ayudar a las demás personas a sacar lo mejor de sí.
- Dar luces sobre la manera en que funciona la Organización
- Seguir un camino de servicio
- Prefiere no dar ejemplo.
- Dirigir a los demás

6. ¿Sigue un plan de labores?

- Sí, sigo un plan anual
- Sí, sigo un plan mensual
- Sí, sigo un plan semanal.
- Sí, sigo un plan diario
- No sigo un plan

7. ¿Conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?

SíNo

8. ¿Cuál es su prioridad al hacer una tarea?

- Mejorar lo existente
- Cumplir a tiempo
- Servir a las personas
- Apagar el "incendio"
- Cumplir con la norma

- Cumplir con jefe
- Cumplir sus funciones

9. Cuando algún pendiente de su unidad de trabajo ha sido dejado de lado, ¿Qué hace?

- No hace nada
- Espera que alguien lo haga y se lo dice
- Sugiere una solución
- Se ofrece a ayudar para cumplir esa labor
- Da información que sea útil para cumplir con esa labor

Necesidades

10. ¿Qué mejoraría de sus condiciones de trabajo?

- Salario / honorarios.
- Mayor reconocimiento por lo hecho.
- Más compañerismo.
- Más claridad en funciones y objetivos.
- Más espacio para dar ideas.
- La planta física.
- Más y mejor información.
- Menos rumores.
- Mejor trato.

11. Si tiene un conflicto en tu lugar de labores, ¿Sabe a quién recurrir?

Sí. ¿A quién? \_\_\_\_\_ No

12. ¿Qué aconsejaría para mejorar el rendimiento de su unidad de trabajo?

- Más solidaridad de parte de compañeras y compañeros
- Directrices más claras
- Mas consideración de parte de jefes
- Más reconocimiento de su labor.
- Mejores beneficios laborales.
- Mejor orden en los procedimientos
- Mejor orden físico.
- Otro. ¿Cuál?

13. Considera que su carga operativa es...

- Adecuada, permite desarrollar proyectos.
- Excesiva, no alcanzo a desarrollar nuevos proyectos y planes
- Sencilla, no tiene mayores problemas
- Compleja, exige mucho esfuerzo
- Adecuada en tiempo.
- Consume mucho tiempo.

14. ¿Considera que sus requerimientos son respondidos a tiempo?

- Siempre
- A veces
- Pocas veces
- Casi nunca
- Nunca
- No hace requerimientos

15. ¿Considera que responde a tiempo los requerimientos que le hacen?

- Siempre
- A veces
- Pocas veces
- Casi nunca
- Nunca
- No hace requerimientos

16. ¿Ha sentido que alguna labor que ha hecho ha resultado inútil por alguna de las siguientes razones?

- Alguien ya la había hecho y no lo sabía
- No recibió atención sobre su propuesta
- No era acorde con los objetivos de la empresa o de su unidad.

17. ¿Qué necesita para mejorar?

- Más capacitación
- Más información sobre la empresa
- Planes claros a seguir
- Un cargo más acorde con su talento
- Oportunidades para mejorar lo existente
- Más solidaridad de su jefe
- Mejor actitud en sus compañeras y compañeros de trabajo

18. ¿Cree que necesita más espacios para conocer la realidad de la empresa?

- Reuniones
- Portales o Intranet
- Foros

- Cartelera
- Teléfono
- Boletines
- Correo electrónico
- Otro, ¿Cuál?

19. ¿Considera suficientes los medios de comunicación a su alcance?

Sí/No

20. ¿Cuenta con bases de datos para consultar procedimientos o solución de problemas?

Sí/No

Alineación

21. ¿Qué le motiva a trabajar en Andec?

- La estabilidad / la comodidad
- La oportunidad que no encontré en otros lugares
- Mi vocación
- Los beneficios laborales
- Desarrollo profesional
- Andec no me motiva

22. ¿Qué le desmotiva al trabajar en Andec?

- La falta de estabilidad o comodidad
- La falta de oportunidades
- No aprende nada nuevo
- Falta de beneficios laborales

- Falta de Desarrollo profesional
- El exceso de control
- La falta de orden administrativo

23. ¿Qué es lo que más le atrae de Andec?

- Trabajar con mis compañeras y compañeros.
- Enseñar y aprender.
- El sector siderúrgico
- Su importancia para el desarrollo
- Crear nuevas iniciativas

24. ¿Conoce alguno de los siguientes elementos? (Marque cuantos correspondan)

- Misión de Andec
- Objetivos de Andec
- Visión de Andec
- Misión de su unidad de trabajo
- Visión de su unidad de trabajo
- Objetivos de su unidad de trabajo
- Valores de Andec
- No conozco ninguno de los anteriores

25. ¿Conoce los objetivos de Gerencia General?

Sí/No

### **Comunicación**

26. ¿Ha conocido o tiene la necesidad de alguno de estos medios?

- Cartelera
- Sitio virtual de Noticias de Andec
- Foro virtual de Ideas
- Boletín interno
- Espacios para dar ideas
- Campañas que le motiven
- Campañas que le enseñen
- Ninguno de los anteriores

27. ¿Conoce el proceso para solicitar asistencia para proyectos en comunicación?

SíNo

28. ¿Considera que hay suficiente tecnología disponible para educar a usuarias y usuarios? Marque cuantas correspondan.

- Sí, pero el acceso a internet es muy restringido
- No, el ancho de banda para internet es escaso
- No cuento con acceso a internet
- Faltan equipos en mi unidad
- Falta software

29. Cuando recibe directrices de sus superiores, el principal tipo de contenido es:

- Información sobre tareas que debes cumplir
- Información sobre objetivos que debes alcanzar
- Información sobre oportunidades para usted
- Noticias y novedades de Andec
- Reconocimiento a su labor o la de sus compañeros.

- Requerimientos y solicitudes
- Llamados de atención
- No recibe información

30. ¿Qué tipo de información quisiera recibir? Marque todas las que apliquen:

- Temas laborales
- Objetivos de su labor
- Oportunidades de desarrollo para usted
- Noticias de Andec
- Reconocimientos a la labor de la gente
- Compromisos adquiridos por otras personas o unidades
- Compromisos que adquiere usted o su unidad
- Divulgación de sus logros y labor
- Convocatorias y concursos
- Conocer lo que hacen los demás y sus logros
- Otra, ¿cuál?

31. ¿Qué tipo de información quisiera publicar? Marque todas las que apliquen:

- Temas laborales
- Objetivos de su labor
- Oportunidades de desarrollo para usted
- Noticias de Andec
- Reconocimientos a la labor de la gente
- Compromisos adquiridos por otras personas o unidades
- Compromisos que adquieren usted o su unidad
- Divulgación de sus logros y labor

- Convocatorias y concursos
- Conocer lo que hacen los demás y sus logros
- Otra, ¿cuál?

31. ¿Cómo se entera de los objetivos y metas de Andec?

- Correo electrónico y memos
- Por medio de su jefe
- Por rumores
- Boletines y publicaciones de Andec
- Carteleras
- Web o Intranet
- Portales de Internet diferentes a Andec
- En medios masivos como TV, prensa o radio
- Página web de Andec
- Redes Sociales (Facebook, Twitter)

32. Marque los eventos que se celebran periódicamente en su unidad o en Andec:

- Reuniones semanales de planeación y resultados
- Reuniones mensuales de planeación y resultados
- Reuniones diarias de planeación y resultados
- Reuniones de motivación y unión de equipo
- Reuniones enfocadas en proyectos específicos
- Eventos de reconocimiento
- Cumpleaños
- Navidad
- Eventos familiares

- Ninguno de los anteriores

#### **4.4 Determinación del nivel cultural de la empresa**

##### **4.4.1 Objetivo:**

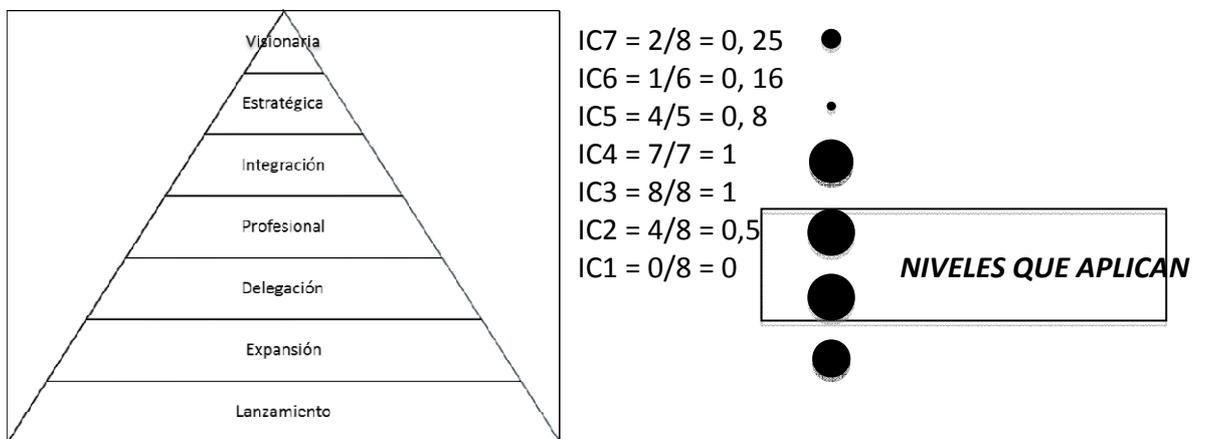
De acuerdo a la metodología del sistema de Origin Institute (2009) que plantea 7 niveles de desarrollo organizacional para determinar potencialidades y necesidades generales de las empresas, se diagnosticó la situación del liderazgo, alineación y necesidades generales de Andec.

Este sistema representa los niveles de desarrollo a través de una pirámide para diferenciar las características de empresas de reciente creación orientadas a suplir necesidades básicas para lograr su sobrevivencia vs las empresas orientadas a la excelencia dirigidas hacia la cúspide de la misma

1. **Lanzamiento:** Empresas que requieren sobrevivir, centralización del poder recae absolutamente en la Gerencia y nivel de riesgo es muy alto.
2. **Expansión:** Buscan el crecimiento de la organización y focalizan las ventas - que son dirigidas por el Gerente- para lograr liquidez. Nivel de riesgo: alto.
3. **Delegación:** Necesita identificar necesidades de capacitación para líderes porque tienen poco empoderamiento. Riesgo: medio, relacionado a la lentitud en la toma de decisiones.
4. **Profesional:** Requiere sistemas más profesionales, se anticipan las necesidades de capacitación y forman áreas especializadas. Riesgo: Balancear contratación externa con capacitación interna. Evitar la pérdida de líneas de sucesión.
5. **Integración:** Necesidad de enfocar un nicho para la empresa, se busca el trabajo en equipo fomentando sinergias entre áreas. Riesgo: competidores sofisticados.

6. **Estratégica:** Orientación estratégica hacia el mercado, se buscan alianzas empresariales, se tiene una determinación clara de la autoridad, funciones y responsabilidades. Riesgo: Compete con grandes empresas líderes.
7. **Visionaria:** Desarrolla sistemas de información e inteligencia, se busca la innovación y se establecen planeaciones de mediano y largo plazo. Riesgo: Burocracia y exceso de formalización.

#### 4.4.2 Conclusión Nivel Cultural



De acuerdo al estudio de Origin Institute, Andec refleja los siguientes resultados:

**Nivel 1: Lanzamiento:** Resultado para ANDEC: No aplica

**Nivel 2: Expansión:** Resultado para ANDEC: No describe en suficiencia

**Nivel 3: Delegación:** Resultado para Andec: Aplica

**Nivel 4: Profesional:** Resultado para Andec: Aplica

**Nivel 5: Integración:** Resultado para Andec: Incidencia significativa

**Nivel 6: Estratégica:** Resultado para Andec: No aplica

**Nivel 7: Visionaria:** Resultado para Andec: No aplica

La documentación revisada para el estudio de la problemática de comunicación en ANDEC, comprende informes cuantitativos de los estudios de Clima Laboral, Organigrama de la Empresa, Historia de la Empresa y áreas en especial las estratégicas, Planificación Estratégica, Lineamientos y Objetivos de la Compañía, Logros Empresariales, Programas Sociales y de Recreación, clientes, beneficios, convenios para obtener postulantes a los procesos de selección.

En cuanto cuestionario aplicado a la población para detectar el conocimiento y alineamiento hacia la filosofía corporativa, incluyó ítems tales como:

1.- Determine si en su área de trabajo existe:

Misión                  Visión                  Políticas                  Procedimientos

2.- De ser afirmativa su respuesta, mencione cada cuánto las revisa o actualiza

3.- Indique la misión y visión del área, caso contrario ¿Cuál sería?

4.- ¿Qué procedimientos manejan dentro de su área de trabajo?

5.- ¿Qué tipo de eventos se realizan en su área de trabajo?

Onomásticos          Premiaciones          Proyectos de mejora          Otros\_\_\_\_\_

¿Con qué periodicidad son aplicados estos?

6.- Determine las políticas de su área

El cuestionario para analizar el nivel de empoderamiento de los Mandos:

1.- Presentación del área (¿Quién es el área? Como si fuera un ente)

2.- ¿Qué funciones y servicios cumple el área para la empresa?

3.- Presentación de cada funcionario (Gerentes y Jefes) Perfil básico que los describa en general.

El cuestionario para la recolección de información referente a la Historia no contada de la empresa por áreas, abarcó los períodos de los últimos 5 años, determinando:

- Hechos y conflictos no resueltos
- Recomendaciones de planeación aplicadas y no aplicadas

La metodología aplicada reflejó los niveles de desmotivación de los colaboradores sobre todo del área operativa, quienes corresponden a la mayoría de la población analizada. La falta de interiorización de la filosofía corporativa genera feudos independientes, liderados de acuerdo a las características de personalidad de los mandos, generando falta de compromiso y de identificación con la organización porque no cuentan con un proceso de comunicación debidamente estructurado y que fomente la cultura organizacional y alineación respectiva.

Existen procedimientos de reconocimiento que son desconocidos por la mayoría de colaboradores y muchas veces son manipulados para que el grupo élite pueda aplicar a estos aunque no califiquen además de otras preferencias generando más descontento, desmotivación y apatía hacia la Alta Gerencia.

La única vía de comunicación de la Gerencia con el grupo de colaboradores, se realiza a través del denominado “Minuto Cívico” que se realiza los días Lunes a la hora de ingreso, donde después de entonado el Himno Nacional, izando las banderas de Ecuador, Guayaquil y de Andec por colaboradores escogidos al azar, sin ningún tipo de mérito por el que se destaquen, el Gerente se dirige con algún discurso genérico en la mayoría de los casos o alguna disposición por situación específica por la que está atravesando la empresa y que requiere su obediencia inmediata. Al finalizar el discurso la Gerencia, sólo es aplaudida por ciertos colaboradores del grupo Administrativo y Jefes, los colaboradores de Planta, se muestran rígidos en los espacios destinados a sus ubicación. Así mismo, finalizado el minuto cívico, proceden a aplaudir ciertos colaboradores administrativos, mientras que los operativos se retiran con desgano para dirigirse a sus puestos de trabajo.

La falta de un alineamiento hacia la cultura corporativa hace que la izada de la Bandera sea un ritual rechazado por los mismos colaboradores “seleccionados” cuando la Gerencia lo considera como un orgullo organizacional, inclusive muchos no se presentan a izar a pesar de ser notificados previamente –si es que el responsable de dicho proceso realizó la coordinación anteriormente- caso contrario, se procede a exhortar ayuda de manera desordenada a los colaboradores presentes, minutos antes del evento.

El tiempo del Minuto Cívico es de aproximadamente 15 o 20 minutos, se realiza brevemente para evitar contratiempos para el inicio de actividades del área operativa, coincidiendo con la salida del turno de amanecida y el turno diurno. El personal operativo no puede expresarse, sólo hasta mandos medios, previa revisión de lo que se expondrá por la Gerencia de Talento Humano con temas específicos de sus áreas respectivas y/o genéricos. Los colaboradores en general, inclusive, el personal administrativo no encuentran la razón de ser de esta actividad, considerándola una pérdida de tiempo, al no emplearse como un canal de comunicación real de la Gerencia para alinear a los colaboradores hacia sus valores, misión y cultura e informar respecto a la situación real de la empresa o sus avances en cualquiera de sus ámbitos.

Los procesos de capacitación secentralizan hacia la mejora de la producción y por las compras de nuevas maquinarias, que muchas veces no justifican la inversión en relación a la capacidad instalada. No hay interés en desarrollar talentos, para fortalecer ciertas competencias requeridas para lograr un mejor empoderamiento de los mandos que contribuya a la filosofía corporativa. La especialización de competencias técnicas a nivel administrativo sólo es autorizada para el grupo élite, aún así, el colaborador perteneciente a este grupo no cumpla con los requisitos de acuerdo al procedimiento. Por lo que el colaborador típico, así se encuentre calificado, debe recurrir a su propio esfuerzo económico para lograr un desarrollo académico.

Los procesos de selección para cargos estratégicos y de promoción no se rigen de acuerdo al procedimiento, sino que están influidas por preferencias, lo que ocasiona ingresos de personal no calificado, lo mismo ocurre con el proceso de admisión de

pasantes que no reciben trato igualitario. En este sentido, el procedimiento aplica para otorgar cupos limitados a los estudiantes que tengan los mejores promedios de las Universidades del país con las que se firman convenios, a fin de que estos puedan realizar sus pasantías en las áreas afines a sus carreras, sin embargo, se excede en atenciones a estudiantes que no cumplen con la exigencia académica que ingresan a la empresa por conflicto de intereses de la Gerencia quien insiste que se está cumpliendo con el procedimiento porque es su disposición.

En cuando a la comunicación entre pares, al no existir alineamiento de la filosofía corporativa se crean feudos independientes que compiten entre áreas e inclusive con marcas internas para “diferenciarse” del grupo corporativo lo que incide mucho más a la fragmentación de la empresa y en la falta de sentido de pertenencia.

La comunicación de los mandos generalmente se concentra en la disposición de órdenes a ejecutar por las bases. Al no existir políticas de comunicación interna que determine procedimientos para el manejo de los canales de información, administración del tiempo y manejo de reuniones, estas se realizan de manera informal, en muchas ocasiones sin períodos establecidos y sin orden del día para lograr reuniones efectivas y orientadas hacia la excelencia organizacional.

Las políticas de préstamos como ayuda a los colaboradores por situaciones de calamidad doméstica o emergencia es aplicada para favorecer al grupo élite y son raros los casos en que se aplica con criterio de equidad, esto genera descontento en las bases y contribuye mucho más a la segmentación entre áreas dentro de la empresa.

Siendo una industria siderúrgica, la mayoría de la población de ANDEC se concentra en el área de Producción, con perfiles técnicos industriales en especialidades tales como: Eléctrica, Mecánica e Ingeniería Industrial, colaboradores del sexo masculino por la naturaleza de la empresa. En el país no se considera rentable la creación de la carrera en el área Siderúrgica, por la inexistencia de diversidad de industrias especializadas en este sector dentro de nuestro país, por ello se debe buscar prácticas de benchmarking para tratar de competir y subsistir en el mercado.

Otro aspecto importante detectado, es la situación de incertidumbre por la que atraviesan los colaboradores, al indicarse en reiteradas ocasiones por el Poder Ejecutivo que siendo una organización mixta, está en proceso de pasar al Estado, considerando que ANDEC se adquirió en el Gobierno de Rodríguez Lara con capital del Estado. Además, el Ejecutivo ha expresado en este sentido que las Fuerzas Armadas no deben administrar empresas (léase Generales y Coroneles). Por ello, la Gerencia prohibió al personal a partir de esta comunicación, el uso de dichas denominaciones para referirse a los Militares de Servicio Pasivo que estaban prestando sus servicios en ANDEC.

Hasta la realización de este estudio, no se ha definido la situación de la Empresa, siendo aún su mayor accionista las Fuerzas Armadas Terrestres con más del 90% de dichas acciones, por ello, son ellos los que designan al Gerente General de manera periódica y otras Gerencias. Su promedio de permanencia en la empresa fluctúa de 2 a 4 años aproximadamente, dependiendo de los movimientos de la Cúpula Militar. Cada administración, difiere de otra, dependiendo de las características de personalidad y estilos de liderazgo de los militares designados como Gerentes, los mismos que corresponden a personal retirado de la milicia (Servicio Pasivo). Aunque durante la trayectoria de ANDEC, existen casos de Gerentes que administraron en servicio activo de manera temporal.

La falta de un Gobierno Corporativo, Líder, alineado a la filosofía empresarial y cuyas acciones no contribuyen a la identidad ni equidad para fomentar un sentido de pertenencia afecta negativamente el Clima Laboral de la empresa, con el riesgo de fuga de cerebros.

Los colaboradores -con potencial- de reciente ingreso, que han sido contratados, prefieren aplicar en otras empresas; mientras que los colaboradores que ya tienen más años de servicio, no abandonan la organización para no afectarse económicamente, ya que de acuerdo a la ley el caso de renuncias voluntarias, tiene un trato distinto de remuneración y de acuerdo a lo expuesto por la Gerencia de Talento Humano, la única forma de “salir” de la empresa es a través de la aplicación de visto bueno; finalmente, se encuentran los colaboradores candidatos a jubilación quienes esperan día a día la

determinación de la situación empresarial y en especial, la decisión de la Gerencia para poder retirarse dignamente después de su larga trayectoria laboral.

El escenario de incertidumbre se agrava por la falta de comunicación directa, relevante y de interés para los colaboradores. Existe hermetismo en el tema, lo que contribuye a caotizar el clima laboral y a primar el rumor.

Ante esta situación de conflicto, los no alineados a los valores de la organización, buscan la oportunidad de pertenecer al grupo élite para de cierta forma buscar seguridad y creer así que tienen asegurada su estabilidad laboral.

#### **4.4.3 Recomendaciones parciales**

- Se trata de una gran empresa, no puede ser manejada por intuición
- Es necesario empoderar mandos medios.
- Requiere generar capacitación con enfoque en formación de cultura.
- Debe generar marco de trabajo en equipo para medir la toma de decisiones.
- Es necesario alinear a todos en misión, visión y valores.
- Es necesario que los gerentes enfoquen su acción en los objetivos comunes.
- Es necesario que se generen sistemas de información compartidos.
- La Alta Gerencia debe tener acceso en tiempo real al avance de departamentos.
- Debe determinar la medición de procesos formales de comunicación cotidiana.
- Es necesario generar capacitación proactiva y conectada a programas que activen a los colaboradores como multiplicadores (devolver lo aprendido).
- La profesionalización de gerentes incluye su activación como gestores de cultura bajo parámetros compartidos de marca interna.

- Los grupos independientes causan daño y lentitud: ni en imagen ni en nombre se deben trabajar marcas distintas a ANDEC o la marca interna.
- Mantener la posición en el mercado requiere traer inteligencia externa y cimentarla en el departamento que debe hacer la mejora de manera directa.
- No se puede seguir en ensayo-error. Se debe seguir un plan de comunicación.
- Los acuerdos en procesos y acuerdos, comenzando por marca interna, son obligatorios.
- Se requiere trabajar en la formulación de políticas de comunicación interna.

#### **4.5 Identificación de canales de comunicación interna en Andec**

Para evaluar esta variable, se mantuvo reuniones con el equipo de talento humano, quienes entregaron la siguiente información:

- La comunicación entre jefes es generalmente a través de correo electrónico, los mensajes son en su mayoría disposiciones.
- La comunicación entre jefes y equipos en su mayoría se hacen a través de reuniones de trabajo, muchas sin una planificación y no se mencionan estrategias o logros organizacionales.
- El Gerente General se dirige a los colaboradores los días lunes, en las instalaciones de la empresa; se transmite información unidireccionalmente, los empleados escuchan pero no se constata si el mensaje fue interiorizado.
- Se identificaron carteleras internas en desuso, en donde los jefes de forma independiente publican información, sin un estilo, tono de mensaje, ni formato estandarizado, lo que promueve desorden visual e información caduca.
- En comunicación descendente la comunicación fluctúa mediante memorandos con disposiciones para los colaboradores.

- En cuanto a la comunicación ascendente, lo que se solicita del colaborador son informes en los que se deben detallar acciones puntuales.
- No hay espacios de diálogo abiertos en donde se generen aportes para la mejora de procesos o para que exista una retroalimentación o reconocimiento positivo del trabajo logrado.

#### **4.6 Análisis de los resultados del diagnóstico:**

- Existe una base de relaciones personales, no de identidad cultural corporativa.
- Empleados con bajo nivel de liderazgo tienen la sensación de paternalismo, lo cual juega en contra de la tendencia a asumir responsabilidades.
- No hay estándar organizacional de reuniones que permita generar comparativos de desempeño de trabajo en equipo.
- Hoy la comunicación en Andec depende demasiado del criterio personal, no corporativo, de gerentes y jefes.
- La no estandarización de políticas de comunicación tiende a formar subculturas y no una cultura organizacional. Esto dificulta la colaboración entre áreas.
- Los reconocimientos no establecen sistemas ampliamente conocidos por los colaboradores. Por tanto, es posible que el esfuerzo del reconocimiento no esté generando el efecto de motivación y ejemplificación esperado.
- La alta gerencia mantiene información confidencial que no llega a la base de colaboradores generando barreras entre ambos.
- Los canales de comunicación directos hacia el empleado y viceversa son limitados e intermediados, lo cual puede agregar ruidos informativos.
- El colaborador no se siente parte de la empresa y no entiende su razón de ser.

- Desconexión de los objetivos organizacionales.
- La mayoría de procesos expuestos se enfocan en una tendencia 1.0, en donde el objetivo es informar, transmitir, seguir una ruta vertical.
- No se fomentan procesos eficientes de retroalimentación.
- El talento humano es un receptor pasivo y no un actor innovador.
- Fomenta inconscientemente una cultura ineficiente de papeles, burócrata y sin aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

#### **4.7 Conclusiones**

- Es necesario que se emita una guía de políticas de comunicación interna.
- Diseñar canales de comunicación interna que cuenten con un procedimiento y responsables de su actualización y gestión de contenidos.
- Formación permanente para líderes, nuevos ingresos y re inducciones en comunicación, liderazgo, valores y alineación.
- Iniciar un programa para retención y atracción del talento humano.
- Iniciar una campaña que promueva el orgullo y la identidad de los colaboradores con la organización.
- Estructurar la unidad de comunicación oficial dentro de la organización.
- Estandarizar la imagen de los canales de comunicación, eventos, papelería, señalética, etc.
- Estructurar e implementar un plan de comunicación que responda a los objetivos estratégicos de la organización.
- Diseñar políticas y procesos de comunicación

- Fortalecer el sistema de comunicación interna y alineamiento empresarial.
- Establecer un eje permanente de comunicación ascendente.
- Dar reconocimientos tales como ascensos, capacitación especializada, delegación de funciones y poder para toma de decisiones motivan al empleado y aumentan sus niveles de identificación con la empresa.

Andec requiere implementar políticas de comunicación institucionales que respondan a sus necesidades organizacionales a fin de mantener su permanencia en el mercado del acero y subsistir frente a los cambios de los entes externos e internos.

Las políticas actuales requieren actualización y ampliación de acuerdo al desarrollo de las nuevas tecnologías y las exigencias del mercado a fin de retener clientes internos y externos, generando compromiso, lealtad e identificación con la marca.

La implementación de comunicación interna, surge a partir de la necesidad de empresa de transmitir lo que piensa y alineación hacia la estrategias corporativa hacia sus colaboradores. Para lo cual debe mantenerse una comunicación de forma directa y abierta, reduciendo las brechas que se puedan generar por desinformación.

Además, una propuesta bien cimentada en comunión puede lograr que ANDEC se involucre en el proceso vanguardista de empresas de siderurgia a nivel mundial, que cultivan su cultura empresarial a través del desarrollo de trabajadores comprometidos, con alto desempeño, innovación, mejoramiento continuo y liderazgo. El primer paso es establecer sus políticas de comunicación interna, como se verá en el siguiente capítulo.

El escenario de incertidumbre se agrava por la falta de comunicación directa, relevante y de interés para los colaboradores. Existe hermetismo en el tema, lo que contribuye a caotizar el clima laboral y a primar el rumor.

Ante esta situación de conflicto, los no alineados a los valores de la organización, buscan la oportunidad de pertenecer al grupo élite para de cierta forma buscar seguridad y creer así que tienen asegurada su estabilidad laboral.

#### **4.4.3 Recomendaciones parciales**

- Se trata de una gran empresa, no puede ser manejada por intuición
- Es necesario empoderar mandos medios.
- Requiere generar capacitación con enfoque en formación de cultura.
- Debe generar marco de trabajo en equipo para medir la toma de decisiones.
- Es necesario alinear a todos en misión, visión y valores.
- Es necesario que los gerentes enfoquen su acción en los objetivos comunes.
- Es necesario que se generen sistemas de información compartidos.
- La Alta Gerencia debe tener acceso en tiempo real al avance de departamentos.
- Debe determinar la medición de procesos formales de comunicación cotidiana.
- Es necesario generar capacitación proactiva y conectada a programas que activen a los colaboradores como multiplicadores (devolver lo aprendido).
- La profesionalización de gerentes incluye su activación como gestores de cultura bajo parámetros compartidos de marca interna.
- Los grupos independientes causan daño y lentitud: ni en imagen ni en nombre se deben trabajar marcas distintas a ANDEC o la marca interna.

- Mantener la posición en el mercado requiere traer inteligencia externa y cimentarla en el departamento que debe hacer la mejora de manera directa.
- No se puede seguir en ensayo-error. Se debe seguir un plan de comunicación.
- Los acuerdos en procesos y acuerdos, comenzando por marca interna, son obligatorios.
- Se requiere trabajar en la formulación de políticas de comunicación interna.

#### **4.5 Identificación de canales de comunicación interna en Andec**

Para evaluar esta variable, se mantuvo reuniones con el equipo de talento humano, quienes entregaron la siguiente información:

- La comunicación entre jefes es generalmente a través de correo electrónico, los mensajes son en su mayoría disposiciones.
- La comunicación entre jefes y equipos en su mayoría se hacen a través de reuniones de trabajo, muchas sin una planificación y no se mencionan estrategias o logros organizacionales.
- El Gerente General se dirige a los colaboradores los días lunes, en las instalaciones de la empresa; se transmite información unidireccionalmente, los empleados escuchan pero no se constata si el mensaje fue interiorizado.
- Se identificaron carteleras internas en desuso, en donde los jefes de forma independiente publican información, sin un estilo, tono de mensaje, ni formato estandarizado, lo que promueve desorden visual e información caduca.
- En comunicación descendente la comunicación fluctúa mediante memorandos con disposiciones para los colaboradores.
- En cuanto a la comunicación ascendente, lo que se solicita del colaborador son informes en los que se deben detallar acciones puntuales.

- No hay espacios de diálogo abiertos en donde se generen aportes para la mejora de procesos o para que exista una retroalimentación o reconocimiento positivo del trabajo logrado.

#### **4.6 Análisis de los resultados del diagnóstico:**

- Existe una base de relaciones personales, no de identidad cultural corporativa.
- Empleados con bajo nivel de liderazgo tienen la sensación de paternalismo, lo cual juega en contra de la tendencia a asumir responsabilidades.
- No hay estándar organizacional de reuniones que permita generar comparativos de desempeño de trabajo en equipo.
- Hoy la comunicación en Andec depende demasiado del criterio personal, no corporativo, de gerentes y jefes.
- La no estandarización de políticas de comunicación tiende a formar subculturas y no una cultura organizacional. Esto dificulta la colaboración entre áreas.
- Los reconocimientos no establecen sistemas ampliamente conocidos por los colaboradores. Por tanto, es posible que el esfuerzo del reconocimiento no esté generando el efecto de motivación y ejemplificación esperado.
- La alta gerencia mantiene información confidencial que no llega a la base de colaboradores generando barreras entre ambos.
- Los canales de comunicación directos hacia el empleado y viceversa son limitados e intermediados, lo cual puede agregar ruidos informativos.
- El colaborador no se siente parte de la empresa y no entiende su razón de ser.
- Desconexión de los objetivos organizacionales.

- La mayoría de procesos expuestos se enfocan en una tendencia 1.0, en donde el objetivo es informar, transmitir, seguir una ruta vertical.
- No se fomentan procesos eficientes de retroalimentación.
- El talento humano es un receptor pasivo y no un actor innovador.
- Fomenta inconscientemente una cultura ineficiente de papeles, burócrata y sin aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

#### **4.7 Conclusiones**

- Es necesario que se emita una guía de políticas de comunicación interna.
- Diseñar canales de comunicación interna que cuenten con un procedimiento y responsables de su actualización y gestión de contenidos.
- Formación permanente para líderes, nuevos ingresos y re inducciones en comunicación, liderazgo, valores y alineación.
- Iniciar un programa para retención y atracción del talento humano.
- Iniciar una campaña que promueva el orgullo y la identidad de los colaboradores con la organización.
- Estructurar la unidad de comunicación oficial dentro de la organización.
- Estandarizar la imagen de los canales de comunicación, eventos, papelería, señalética, etc.
- Estructurar e implementar un plan de comunicación que responda a los objetivos estratégicos de la organización.
- Diseñar políticas y procesos de comunicación
- Fortalecer el sistema de comunicación interna y alineamiento empresarial.

- Establecer un eje permanente de comunicación ascendente.
- Dar reconocimientos tales como ascensos, capacitación especializada, delegación de funciones y poder para toma de decisiones motivan al empleado y aumentan sus niveles de identificación con la empresa.

Andec requiere implementar políticas de comunicación institucionales que respondan a sus necesidades organizacionales a fin de mantener su permanencia en el mercado del acero y subsistir frente a los cambios de los entes externos e internos.

Las políticas actuales requieren actualización y ampliación de acuerdo al desarrollo de las nuevas tecnologías y las exigencias del mercado a fin de retener clientes internos y externos, generando compromiso, lealtad e identificación con la marca.

La implementación de comunicación interna, surge a partir de la necesidad de empresa de transmitir lo que piensa y alineación hacia la estrategias corporativa hacia sus colaboradores. Para lo cual debe mantenerse una comunicación de forma directa y abierta, reduciendo las brechas que se puedan generar por desinformación.

Además, una propuesta bien cimentada en comunión puede lograr que ANDEC se involucre en el proceso vanguardista de empresas de siderurgia a nivel mundial, que cultivan su cultura empresarial a través del desarrollo de trabajadores comprometidos, con alto desempeño, innovación, mejoramiento continuo y liderazgo. El primer paso es establecer sus políticas de comunicación interna, como se verá en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 5: POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN**

“La marca en últimas se refiere a nada más y nada menos, que al corazón. Se trata de aquello que nos interesa. Se trata de lo que está en el interior, de cada uno de nosotros, de nuestra empresa”(Peters, 2003).

### **5.1 Panorama de la comunicación en Andec**

En el capítulo anterior, tras el desarrollo del diagnóstico, se ha podido concluir que las necesidades en comunicación interna para Andec son múltiples.

La empresa cuenta hoy con hábitos de comunicación donde prima lo espontáneo y no lo planificado. Los canales planificados se reducen en general a procedimientos operativos carentes de todo componente relacionado con generación de pertenencia, cultura e identidad.

De esta manera, podemos sostener que la comunicación de la empresa consiste generalmente en la emisión operativa de memorandos, recibos, solicitudes y requerimientos, derivados tanto de un comportamiento pasivo como de una actitud reactiva, que no construye una cultura organizacional diferenciada y cimentada.

Sin embargo, se identificaron algunos logros importantes en términos de comunicación interna, como el concepto de gerencia de puertas abiertas. No obstante, es importante anotar que en ausencia de procesos compartidos y socializados, ese tipo de ideas se pueden prestar para el desorden institucional, la constitución de feudos, casos de corrupción, en el entorno marcado por la ausencia de sistemas de control, compartidos y transparentes, provistos por una plataforma estructurada de comunicación.

La comunicación descendente e institucional, dirigida desde el cuadro directivo hacia la base de colaboradores, está limitada a dos canales principales: la reunión de los lunes y las órdenes impartidas por los gerentes a sus mandos medios.

Como consecuencia de esta situación, la comunicación ascendente es inexistente, mientras que la comunicación descendente (en ausencia de canales oficiales, adecuadamente administrados y monitoreados) se presta para la tergiversación y confusión de los mensajes.

Por otra parte, la ausencia tanto de una plataforma de colaboración, información y comunicación (intranet), así como de procesos formales y compartidos de comunicación de equipo, innovación y mejora continua, da como resultado una organización no diferenciada en su cultura, que muestra reacciones lentas frente a la exigencia de respuesta ágil en un mercado cada vez más dinámico y cambiante. La competitividad de la empresa se ve afectada por la falta de una comunicación interna planteada estratégicamente en términos de una cultura organizacional sostenible.

Los colaboradores de planta no tienen acceso a canales de comunicación descendente (a excepción de la reunión de los lunes), por lo que el desarrollo de su sentido de pertenencia es bajo, su fidelidad a la organización también lo es y ello se manifiesta en algunos roces internos, así como en la falta de cuidado por la propiedad de la empresa.

En general, el clima organizacional es altamente variable de acuerdo a cada área y no se respira un estilo organizacional compartido. El clima organizacional depende principalmente de cada cabeza de equipo y así la rotación o cambio de una persona puede terminar por obstaculizar procesos y proyectos. La organización depende en gran medida de opiniones personales y no ha desarrollado una personalidad compartida que la haga resistente a la rotación de personal.

También se presenta un número significativo de faltas éticas en ausencia de un sistema cohesionado de comunicación que traduzca el código de conducta en una experiencia comprensible. El individualismo y la necesidad percibida de supervivencia se hacen

presentes también en algunas áreas, afectando el clima organizacional y haciendo que la atracción y retención del talento no sea viable en algunos casos.

En general, el estilo gerencial es de tipo microgerencia y a nivel interno, la organización podría estar poniendo en riesgo su competitividad, limitando sus procesos de innovación y su capacidad de captar oportunidades que le ofrece el mercado.

La primera necesidad desde el punto de vista de comunicación interna es la formulación de de Políticas de Comunicación Interna que permita establecer un estándar formal para la organización y a su vez esta formulación se convierta en un manual o guía para todos los colaboradores.

La formulación de políticas es el producto central de este documento y el objetivo, a nivel de desarrollo de este escrito. Constituye la base de la cultura de una organización como Andec y debe tener la capacidad de sintetizar las diferentes vertientes de conocimiento que han sido presentadas en esta obra. Se trata de políticas de comunicación enfocadas en crear una base general desde la comunicación interna para una estrategia de marca de empleador (*Employer branding*).

## **5.2 Políticas de comunicación para la Acerías Nacionales del Ecuador S.A.**

### **5.2.1 Importancia del desarrollo de estas políticas que serán plasmadas como documento guía para la organización**

Esta es la guía de políticas, permitirá a la organización a construir día a día la cultura de Andec, base de su diferencia y liderazgo en el mercado:

- Incluye las indicaciones, procesos, responsabilidades, medios y canales que se deben aplicar y que permiten una comunicación efectiva para facilitar e impulsar el crecimiento de colaboradores, el de los equipos, el de la empresa.
- Evidencia la postura oficial de Andec frente a situaciones y temas de gran importancia.
- Las políticas y normas contenidas deben ser aplicadas por todos los miembros de Andec.

### **5.2.2 Comunicación para alcanzar las metas**

La comunicación organizacional interna parte de entornos profesionales que deben cumplir con condiciones como:

- Conocer, comunicar y cumplir funciones y responsabilidades.
- Conocer los objetivos de la empresa, área, unidad, programas e iniciativas.
- Compartir ideas en equipo y acciones de mejora día a día.
- Trabajar en equipo y considerar las sugerencias de mejora.

La comunicación permite cumplir los puntos anteriores, mediante la asignación de responsabilidades, la definición de tareas, el aporte para la mejora del ambiente de trabajo y así alcanzar resultados con efectividad en un ambiente de respeto por las personas, por sus capacidades, contribuciones y decisiones. Este manual expone las reglas básicas que regulan la comunicación empresarial. Aplicarlas día a día es responsabilidad de cada colaborador de Andec.

### **5.2.3 Principios generales de comunicación para Andec**

Gracias a una comunicación clara y a tiempo, evitamos gastos económicos innecesarios a la empresa y pérdida de tiempo y esfuerzo a las personas. Por ello, se deben tener en cuenta los siguientes principios.

- Promover espacios de diálogo con la participación activa de sus miembros.
  - Permitir propuestas de rutas de mejora a procesos burocráticos que generen malestar interno.
  - Alinear la comunicación en base los objetivos y valores de la organización.
  - Buscar la información oficial y evitar partir de la suposición.
  - Cada acción que promueve la comunicación interna debe ser planificada y congruente con la alineación de la empresa.
  - Crear un ambiente de trabajo cada vez más agradable, que impulsa a mejorar día a día en un entorno estimulante, participativo y organizado.
  - Impulsar el trabajo en equipo y el apoyo mutuo.
  - Integrar el aporte de cada colaborador con los logros de Andec.
  - Impulsar el liderazgo participativo.
  - Promover programas de integración entre departamentos.
  - Llevar la voz desde los colaboradores hacia directivos.
- 
- Impulsar el conocimiento sobre logros y metas de Andec.
  - Propiciar la integración de cultura y equipo.
  - Impulsar y mantener procesos de mejora continua.
  - Mantener la información al día para los colaboradores.
  - Explicar temas complejos a los colaboradores.
  - Apoyar resultados, objetivos y planes de directivos y grupos de mejora.

### **5.2.3.1 ¿Para quién aplica este guía?**

Las normativas y políticas expresadas en este guía deben ser practicadas en su totalidad por los colaboradores de cada cargo, incluyendo directivos, ejecutivos, jefes, fuerza administrativa, fuerza laboral. Aplica también para proveedores y aliados estratégicos.

### **5.2.3.2 ¿Cómo agrega valor la aplicación de la guía de políticas a la gestión?**

Es responsabilidad de cada miembro de Andec facilitar el trabajo en equipo, crear un entorno de confianza con su aplicación cotidiana de los valores de la empresa, con el respeto a las normas y políticas de la misma.

### **5.2.3.3 Procedimiento para seguir cuando se tienen dudas sobre cómo actuar.**

- Revisar el reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.
- Consultar esta guía
- Confirmar con su jefe inmediato o con el área de Talento Humano si se está autorizado(a) para hacer lo que se está dudando.
- Confirmar con su jefe inmediato o con el área de Talento Humano si la acción afectará de manera positiva la labor propia y la de los demás.
- Confirmar con su jefe inmediato o con el área de Talento Humano si la acción es respetuosa con los acuerdos y objetivos pactados.
- Confirmar con su jefe inmediato o con el área de Talento Humano si la acción agrega valor al negocio, clientes, ambiente y comunidad.

- Confirmar con su jefe inmediato o con el área de Talento Humano si la acción no contradice ninguno de los valores o la ley.
- Confirmar con su jefe inmediato o con el área de Talento Humano si la acción le deja una buena imagen a Andec y a la persona que la practica.
- Preguntarse si se siente tranquilidad y seguridad sobre lo decidido.
- Preguntarse si la decisión se basa en responsabilidad y conocimiento.

Cuando alguno de los puntos anteriores tiene un “No” como respuesta, entonces se debe analizar la situación con la línea de reporte o recurrir a Desarrollo del Talento Humano, de ser necesario.

#### **5.2.3.4 ¿Qué hacer cuando se duda acerca del comportamiento de otras personas?**

Todos debemos cultivar y proteger un ambiente constructivo y agradable de trabajo. Por esa razón, no se debe temer ninguna acción adversa en contra cuando se hace una observación justa, sincera, argumentada, que colabore con el bien de todos. Cuando se hacen observaciones, quejas o denuncias a la Dirección del Talento Humano, la confidencialidad será guardada.

#### **5.2.3.5 El papel de gerencias y jefaturas**

Estas instancias deben ser los principales aliados a la hora de hacer del manual, pues son un apoyo para alcanzar logros y mejorar el clima laboral. Estos niveles incluyen colaboradores que promueven la cultura de ética, de cumplimiento, de respeto y de confianza; por ello, deben ser modelos de conducta adecuada.

## **5.2.4 Propuesta de concepto de comunicación interna: fuerza interior**

### **5.2.4.1 ¿Qué es fuerza interior?**

Este concepto propone que los colaboradores lo interioricen y a través de algunas estrategias de comunicación mejoren su trabajo en equipo.

### **5.2.4.2 Fuerza Interior para Liderar: consideraciones y definiciones**

- Se espera que los líderes de equipo sean personas que orientan hacia la formación de nuevos líderes y promuevan la participación.
- La gestión de comunicación se coordinará en ciertos aspectos con la Dirección de Talento Humano, ya que esta unidad deberá informar sobre procesos de capacitación, beneficios y servicios.
- Asumir y proponer activamente una actitud de liderazgo es también una iniciativa que debe partir del colaborador.
- El líder en Andec debe ser visto como una persona ejemplar en comportamiento, respetuoso de objetivos, acuerdos y aportes. Debe ser una persona que facilita el trabajo de equipo y la consecución de objetivos y resultados.
- El liderazgo que Andec espera impulsar debe aportar en la mejora del ambiente de trabajo. El liderazgo se debe predicar con el ejemplo y cuando un equipo replica estos principios, la organización crece y cada colaborador se beneficia.
- La clave es dar valor con los actos a la causa común y servir a la comunidad, al país, a través de Andec.
- El liderazgo de un área o departamento no solo se expresa en el alcance de sus metas e indicadores, sino también en su disposición para colaborar activamente con otras áreas.

### **5.2.5 Visión comunicacional**

Desarrollar un sistema de comunicación organizacional que apoya el mejoramiento continuo, para ubicar a la empresa en los mejores niveles de retención y atracción de talento, con incidencia positiva en su prestigio, efectividad, competitividad y compromiso de sus clientes internos con los objetivos e intereses de la organización.

### **5.2.6 Misión comunicacional**

Establecer un sistema de comunicación afianzado en políticas claras que permitan el fortalecimiento del sentido de pertenencia y motivación que beneficien el trabajo en equipo, el desarrollo organizacional, la efectividad y la productividad.

### **5.2.7 Valores y comportamientos**

Estos son los valores de Andec y los comportamientos principales que se deben practicar para fortalecer la cultura interna.

#### **5.2.7.1 Valores:**

- Enfoque hacia el cliente
- Compromiso y lealtad institucional
- Honestidad e integridad
- Ética profesional
- Iniciativa y creatividad
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Responsabilidad social y ambiental
- Liderazgo e innovación empresarial

### **5.2.7.2 Comportamientos:**

- Cooperación interna para mejorar oferta y servicio.
- Aportar valor a la causa común y crear confianza.
- Coherencia entre lo que se dice, hace y produce.
- Respeto por la labor, líneas de reporte, empresa y colaboradores.
- Aporte constructivo, atención a los detalles, búsqueda de la excelencia.
- Liderazgo que facilita el trabajo de los demás, actitud de apoyo.
- Vocación de excelencia personal y profesional, cumplimiento de metas.
- Responsabilidad en la protección del medio ambiente, como ejemplo para la sociedad y desarrollo para el país.
- Organización planificada del mejoramiento, lógica de innovación con medición y resultados.

### **5.3 Objetivos de la guía de políticas de comunicación: fuerza interior**

- Establecer la unidad de comunicación, políticas, plan e indicadores.
- Concientizar los valores, la misión, la visión.
- Desarrollar argumentos y un sistema de marca participativa para colaboradores.
- Formar voceros internos por área.
- Formar competencias de comunicación para líderes y voceros.
- Liderar proyectos alrededor de reunión efectiva.
- A través de intranet, divulgar información a todos con pantallas exteriores.
- Tener una formalización de políticas y procesos de comunicación, formación para su uso.
- Fomentar el liderazgo con equipos y autogestión.
- Emplear sistemas de información para incrementar productividad.
- Formar en competencias de comunicación para asuntos corporativos.
- Concientizar en eco sobre eficiencia, voceros internos, procesos formales de comunicación.

- Divulgar y multiplicar iniciativas de gestión Responsabilidad Social Empresarial.
- Estandarizar internamente sistemas de apoyo cooperativo entre áreas para producto y marca.
- Distribuir internamente información del mercado.
- Fomentar la colaboración interna para mejorar resultados Andec.
- Incrementar el prestigio externo de Andec.
- Conseguir una integración y alineación interna con enfoque en el cliente.
- Impulsar la gestión del conocimiento.

#### **5.4 Políticas generales de cultura**

Este es el marco que guía las relaciones en Acerías Nacionales del Ecuador (Andec). Nace de los valores.

- Cultivar un clima de confianza. Actuar comprometidos con la creación de un ambiente positivo con pares, jefes y directivos.
- Seguridad como práctica diaria. Seguir fielmente las normas de seguridad industrial.
- Respeto por las personas. Tratar con respeto a todas las personas, estén o no de acuerdo, sin importar su condición social, económica, credo, género o etnia.
- Vocación por el mejoramiento. Atender y practicar reuniones con enfoque y resultados, cumplir con las capacitaciones. Aplicar lo aprendido para que el equipo se beneficie por el mejoramiento continuo.
- Responsabilidad por la sociedad y el ambiente. En cada uno de los actos poner en práctica la ecoeficiencia, enfocarse en beneficio de clientes, comunidades y sociedad. Practicar las iniciativas responsables de Andec por la sociedad y el ambiente.
- Impulsar conocimiento y acuerdos. Aplicar lo acordado, respetar las líneas de reporte. Ser facilitadores que respetan y consultan iniciativas de mejora.

Enseñar lo aprendido sin detener el avance del equipo, conocimiento y acuerdos.

- Impulsar los valores, programas y directrices de la empresa que guían la labor.

### **5.5 Políticas de trato interpersonal**

- No referirse irrespetuosamente a las personas, comunidades, o instituciones ni hablar sin intenciones positivas de las personas, especialmente si no están presentes.
- No atender ni multiplicar rumores lesivos para terceros o para la organización. Emplear los canales abiertos que la organización entrega para expresarse y participar.
- Es responsabilidad de cada colaborador procurar un entorno de trabajo agradable y respetuoso con la dignidad de los demás.
- Mantener una disposición de apoyo al equipo.
- No referirse a las personas ofensiva o discriminatoriamente, en términos de género, credo, raza, condición social, física, origen o tendencia sexual.
- Saludar y despedirse adecuada y respetuosamente. En el caso, especialmente de clientes y visitantes, jamás nos referimos a ellas y ellos en términos irrespetuosos o de excesiva familiaridad como “amigo(a)”. La forma correcta de saludar a alguien que no se conoce es “Buenos días, Sra., Sr.”. “Bienvenido(a) Sra., Sr.”. Al despedirse, se optará por: “Qué tenga un buen día, tarde, noche, Sra., Sr.”. Internamente, también mostrar respeto y alegría. Saludar y despedirse es muy importante.
- Apoyar a los demás, especialmente con información o resultados entregados a tiempo.
- Proteger la información de la empresa y no divulgarla externamente, a menos que cuente con autorización expresa para hacerlo.
- Seguir los lineamientos oficiales de comunicación.

## **5.6 Tono de comunicación**

Redacción de forma inspiradora, personalizada, con preeminencia de la primera persona en plural y el trato del tú. La impersonalización de verbos y la falta de desarrollo creativo en textos afectan negativamente la reputación interna. Los textos deben ser coherentes con las submarcas y objetivos de gestión. Se deben aplicar los parámetros de imagen, fotografía, diagramación, consignados en el manual de marca interna.

## **5.7 Vocería interna**

- Gerente General: es el principal vocero interno.
- Gerencia de Talento Humano: vocero de primer nivel.
- Jefatura de Desarrollo Humano: vocero de primer nivel.
- Editores: voceros para áreas determinadas.
- Coordinación de comunicación: coordinación de comunicación
- Gerencias: voceros por área
- Jefaturas: voceros por equipo.

## **5.8 Segmentos de comunicación**

### **5.8.1 ¿Qué son los segmentos de comunicación?**

Todos los mensajes, programas y campañas que emitirá el área que se consolide de comunicación interna oficial, agrupados en la marca interna: fuerza interior, se

clasifican para su emisión, a nivel interno, en cuatro líneas de mensaje para su fácil identificación.

Esas líneas son los segmentos de comunicación. Permiten también que cada colaborador pueda identificar cada mensaje dentro de programas coherentes y sostenidos: ello facilita la comprensión, la recordación, la acumulación de conocimiento, el posicionamiento; mientras refuerza el significado que cada mensaje tiene en esta empresa.

## **5.8.2 Segmentos de comunicación para comunicar las políticas de comunicación**

### **5.8.2.1 Fuerza de líderes**

Con este concepto se gestionará la comunicación referente a direccionamiento empresarial general y comunicación descendente relacionada con la gestión administrativa. Esto incluye logros de la empresa.

### **5.8.2.2 Nuestra unión**

Comunicaciones referentes a cultura organizacional y trabajo en equipo.

### **5.8.2.3 Andec contigo**

Comunicaciones referentes a bienestar y desarrollo del talento humano de los colaboradores.

### **5.8.2.4 Comunidad y vida**

Comunicaciones referentes a responsabilidad social y ecoeficiencia.

## **5.8.3 Uso de los segmentos de comunicación**

Todas las comunicaciones de la empresa pertenecerán a alguno de los cuatro segmentos. La comunicación interna solamente puede ser manejada a través de la

Unidad de Comunicación que se estructure en la empresa junto a la Dirección del Talento Humano (DTH), con la marca Fuerza Interna; ello asegura la calidad, continuidad y alcance de las iniciativas comunicacionales. El símbolo que se diseñe de Fuerza interna será el sello de calidad de las comunicaciones y respalda la idoneidad y profesionalismo de las mismas.

- Si un área tiene una iniciativa comunicacional o cultural, tiene el apoyo de Fuerza Interna, previo cumplimiento del procedimiento de solicitud.
- Gerencias, jefaturas tienen a su cargo la elaboración de requerimientos.
- No es permitido generar iniciativas como campañas, publicaciones, eventos y demás, con alcance empresarial, que no sean consultados con las áreas competentes.

## **5.9 Canales de comunicación**

### **5.9.1 Emisores y receptores de comunicación: canales y medios**

- Se proponen distintos tipos de canales
  - Canales y medios mixtos
  - Canales y medios digitales/virtuales

Fuerza interior distribuye la comunicación a través de los cuatro segmentos por medio de canales múltiples que informan, escuchan y unen. Se combinan canales y medios físicos con los canales directos:

### **5.9.2 Canales y medios directos**

- Comunicado Directo
- Disposiciones
- Lunes cívico (Mixto porque es reproducido posteriormente en pantallas)
- Informe directo
- Requerimiento a fuerza interior

- Mail directo
- Directorios trimestral y anual
- Juntas de accionistas
- Reuniones efectivas
- Reuniones ampliadas
- Comités
- Exposiciones abiertas

### **5.9.3 Canales y medios coordinados por Fuerza Interna**

- Campaña comunicacional integrada
- Programa de comunicación y empoderamiento
- Boletín “Nuestra Fuerza”
- Encuestas
- Sección o espacio en intranet
- Blog interno
- Acta reunión efectiva /proyecto
- Mail Oficial
- Pantallas
- Pantalla interactiva
- Reconocimientos
- Noticias intranet
- Reportes noticias
- Informe anual
- Socialización de resultados de percepción de mercado
- Buzones físicos
- Impresos
- Editor de área
- Visitas guiadas, eventos

#### **5.9.4 Flujos de comunicación**

Así se distribuye la comunicación interna de manera eficiente y eficaz, gracias a la Fuerza Interna, para permitir la unión empresarial: mandos medios, fuerza administrativa, Gerencia General; programas, capacitación, campañas; pantallas, impresos, reconocimientos; noticias, impresos, encuestas; boletín “Nuestra Fuerza”, eventos, reuniones; intranet, correo electrónico oficial, impresos, reunión efectiva, ERP, buzones, blog, nuestra Línea; así como encuestas, buzón virtual, actas de reunión, reportes de noticias, editores de área, requerimientos, *retroalimentación*, disposiciones, políticas, involucrando a todos los canales y medios.

Los flujos de comunicación varían según los actores que la empleen:

- Comunicación descendente: desde gerencias y mandos.
- Comunicación ascendente: desde fuerza laboral y administrativa.
- Comunicación horizontal: entre pares.
- Comunicación transversal: entre áreas y departamentos.

##### **5.9.4.1 Descripción de los flujos y canales administrados por Fuerza Interna**

###### **Canales y medios mixtos**

- Campaña comunicacional integrada: Sistemas de información y comunicación integrados en medios múltiples, tendientes a concientizar en cultura y liderazgo. Siguen los cuatro segmentos de comunicación.
- Programas: Se trata de sistemas de capacitación y empoderamiento que incluyen campañas de concienciación, tendientes a generar alineación y liderazgo. Siguen los 4 segmentos de comunicación.

- Encuestas.: Sondeos y encuestas para conocer con objetividad y a la luz de metodologías probadas, el estado de necesidades y opiniones de los colaboradores.
- Boletín “Nuestra Fuerza”: Revista interna con noticias, logros y perfiles. En su versión en intranet es el portal que difunde las noticias de la organización.
- Reconocimientos: Motivación y ejemplo para colaboradores destacados en resultados, liderazgo, trabajo en equipo o aplicación de valores.

### **Canales y medios Digitales/virtuales**

- Intranet: Sección o espacio en intranet. Intranet es el sistema nervioso central de Fuerza Interna, agilizando y abriendo espacios de colaboración, innovación, comunicación y gestión de cultura y conocimiento.
- Blog: Blog horizontal intranet. Espacios en intranet que cimentan la unión de los equipos, que permiten la comunicación abierta de colaboradores, son fuente de ideas, pertenencia y conocimiento.
- Acta de reunión efectiva/proyecto: Los procesos de mejoramiento e innovación son resultado del trabajo en equipo. Una metodología es la reunión efectiva, con pasos organizados de participación en mejoramiento o innovación. El acta de cada sesión se diligencia en intranet por el editor de área.
- Correo Oficial: Correos electrónicos estructurados en los 4 segmentos, que informan, invitan y convocan.
- Pantallas virtuales: Señalización digital que permite a colaboradores y visitantes, informarse sobre la organización. Reducen la necesidad de impresos, para beneficio del medio ambiente.
- Pantalla interactiva: Pantalla interactiva para conocer noticias y programas en mayor profundidad, dirigida a todos aquellos que por la naturaleza de su labor no tienen acceso a intranet.
- Noticias intranet: Noticias desarrolladas a partir de hechos y reportes enviados por editores de área.

- Reportes noticias: Los reportes son enviados vía intranet por los editores de área, siguiendo un formato.
- Socialización de percepción de mercado. Integración de aplicaciones en intranet que permiten a líderes conocer requerimientos, sugerencias e información sobre el mercado, clientes y comunidades.

### **Canales y medios físicos**

- Buzones físicos: Buzones físicos para recibir sugerencias y aportes de colaboradores. En intranet existe un buzón virtual.
- Impresos: Afiches, volantes, invitaciones y otros que algunas veces son necesarios.
- Editor de área. Persona que envía reportes de noticias y actas de reunión desde cada área. También son gestores descentralizados de comunicación, coordinados para tales fines por DTH.
- Casas abiertas: Visitas guiadas, eventos, muestras, para clientes, colaboradores, aliados, medios y comunidades.

### **Canales producidos por los colaboradores**

La comunicación se compone de mensajes. El mensaje es el acto comunicativo y estos son los más comunes en la empresa, no necesariamente producidos por la administración de Fuerza Interna.

- Comunicado interno: es un mensaje oficial que informa sobre una política, una acción o una decisión. Los únicos que pueden emitirlos para toda la empresa son: Gerencia General, unidad de comunicación, dirección de talento humano. Los gerentes emitirán comunicados para otros gerentes y los jefes para su equipo de trabajo

- Convocatoria: es una invitación que emite algún colaborador para que otros se hagan presentes en una reunión, procedimiento. Las convocatorias a programas o campañas oficiales serán emitidas por fuerza interna.
- Informe: presentado a la línea de reporte o al equipo de trabajo, es una síntesis explicativa de las tareas sobre las cuales ha sido empoderado alguien.
- Reporte: es un monitoreo puntual sobre un listado (*checklist*) de tareas.
- Solicitud: es un visto bueno que se pide para proceder con una acción.
- Validación: es una consulta estructural hecha a un colaborador, departamento, especialista o equipo interdisciplinario, para proceder con una acción.
- Consulta: solicitud o entrega de información especializada y puntual.
- Presentación: es la combinación oral y audiovisual empleada para exponer un tema para un grupo en una reunión de tipo expositiva.
- Queja: presentada a línea de reporte o Talento Humano, sobre actos o situaciones que requieran un correctivo.
- Instructivo: normalmente en un manual o guía, es entregado por línea de reporte o consultor, expresa una metodología y/o política.

## **5.10 Políticas de procedimientos comunes**

### **5.10.1 Solicitud de aprobación de documentos**

Aplica para todos los colaboradores.

- El crecimiento de la empresa depende de la agilidad de comunicación. En este caso, el solicitante, que tiene una iniciativa de proyecto o un informe, debe presentar el mismo a su línea de reporte, a un comité o grupo de trabajo, según el caso.
- Se prioriza la necesidad de esperar la retroalimentación del organismo o persona que efectúa la revisión. Si la misma no se da, o no se recibe ningún

tipo de respuesta en 72 horas, el solicitante procederá como si fuera aprobado. Deberá enviar al revisor un mensaje impreso o por correo electrónico que informe sobre el inicio de sus actividades.

- Reporte de ausencia. De presentarse una situación que por fuerza mayor requiera su ausencia y no ha avisado con tiempo, por tratarse de un imprevisto, el colaborador tendrá que llamar tanto a su jefe como a Talento Humano para reportar su ausencia, la causa, la situación presentada y el tiempo estimado de su inasistencia. Al regresar a su puesto de trabajo, deberá presentarse con su jefe, quien tiene la obligación de enviar por escrito un reporte a Talento Humano para su archivo personal.
- Sugerencias de mejora: Todo colaborador es un talento. El espacio natural para proponer mejoras es la reunión efectiva de cada departamento o unidad. También se pueden sugerir mejoras que alimentan el mejoramiento de Andec de forma directa.
- El colaborador percibe oportunidad de mejora, lo comunica a su gerente y/o jefe para diseñar un plan de acción. El trabajador comunica en la reunión periódica a su jefe sobre el aporte y se toma la decisión respectiva. Se organiza el equipo con el administrador del proyecto, se elabora monitoreo y evaluación.
- Solicitud de cita médica: Procede solamente para asuntos relacionados con citas preventivas de salud y bienestar ocupacional. Las emergencias siguen el procedimiento de atención médica vigente y conocida. El colaborador solicita la cita, el dispensario realiza la valoración y reporta a talento humano para el archivo ocupacional respectivo. El colaborador debe recordar que el servicio médico provisto por talento humano, está enfocado en los asuntos de salud ocupacional y preventiva.
- Comunicación interdepartamental directa. Se refiere a comunicaciones de gestión directas: blogs, actas y acuerdos que generan compromiso, quedan registradas en intranet para consulta de todos los colaboradores. Los jefes en principio, solo pueden comunicarse oficialmente con su gerente y sus colaboradores, si es que sus funciones se lo permitan o a menos que se desarrolle el procedimiento aquí expuesto. Los gerentes podrán solicitar

información a cualquier colaborador, con copia a su gerente. Aplica también para líderes de proyecto.

## **5.11 Políticas de gestión de reunión efectiva**

Permite convertir las reuniones en círculos de mejoramiento participativo e innovador.

Los gerentes y jefes deben saber que parte de sus deberes tácticos y estratégicos, es proveer encuentros periódicos (semanales o quincenales), productivos y abiertos con sus colaboradores, para dar a conocer políticas e iniciativas empresariales, del área y recibir ideas sobre mejoras, además de monitorear avances y proyectos. El gerente normalmente se reúne con sus jefes y el jefe con los colaboradores.

### **5.11.1 Políticas de definición de programa de reuniones**

- Determinar el objetivo de la primera reunión. Trazar el objetivo general del ciclo de reuniones por proyectos y genera un acuerdo final de cada reunión para acordar la meta de la siguiente.
- Resolver qué material se debe preparar y qué tareas debe cumplir cada integrante; comunicar una semana o quince días antes de la reunión, según el caso.
- Comunicar claramente hora y fecha.
- Circular la información necesaria con tiempo.
- Comunica tema y objetivo de la reunión.
- Explica a cada persona lo que se espera que haga.
- Diligenciar las actas intranet.

#### **5.11.1.1 Acta y Evaluación (se sube a intranet, diligenciada por el editor de área a solicitud y responsabilidad del líder de unidad)**

- Resultados concretos (cumplimiento de objetivos).
- Indicadores de resultados (y recomendaciones para nuevos objetivos).

- Evaluar tareas, su claridad y recomendación para su mejoramiento.

#### **5.11.1.2 Lista de verificación para organización de cada sesión de reunión efectiva**

- Las reuniones son trabajo en equipo. El gerente o jefe son los líderes estratégicos de esas juntas, pero se apoyarán en el liderazgo de sus colaboradores:
- Administrador: líder operativo revisa que los asistentes lleguen, que la información sea recibida y supervisa el cumplimiento de tareas, es la mano derecha del gerente para ese proyecto.
- Relator: coordinado por el administrador para cada reunión. Al final de la misma, enviará a todos los asistentes un acta resumen con conclusiones y tareas.
- El gerente o jefe puede nombrar diferentes administradores para diferentes proyectos, según su criterio. El relator también puede variar.
  - Organizar el grupo de trabajo y fijar una tarea a dos meses.
  - Especificar reuniones periódicas y su razón general de ser semana o quincena.
  - Determinar objetivo, recursos a preparar, hora, duración, función de cada miembro del equipo administrador, colaboradores con tareas, relator, *timer*, estructura y orden del día.

#### **5.12 Políticas de solicitud de servicios a fuerza interna**

El requerimiento sirve para que Fuerza Interna pueda acompañar con programas integrales y profesionales de comunicación y capacitación las iniciativas de gerentes, líderes de unidad y de proyecto.

El gerente solicita servicio a través de una reunión con la dirección de talento humano quien aplica guía de campañas y diseño de campaña dentro de cinco días hábiles. El

gerente hace observaciones y/o firma el documento de implementación de campaña según plan.

**5.12.1 El formato de solicitud de servicios a Fuerza Interna aplicará los siguientes ítems:**

- Solicitante
- Departamento
- Asunto
- Describa brevemente la necesidad o situación a mejorar
- Público objetivo
- Responsable a empoderar
- Plazo
- Urgente (15 días)
- Importante (1 mes)
- Proyecto (más de un mes)
- Firma solicitante

**5.13 Campaña y programa interno**

Procedimiento de diseño y planeación que aplica la unidad de comunicación. Es la única dependencia autorizada para hacerlo.

**5.13.1 Implementación de campañas**

- Se trata de elementos puntuales que no requieren capacitación o empoderamiento directo a otros funcionarios, o que son accesorias a programas comunicacionales.
- Se realiza la revisión del plan de comunicación o requerimiento puntual, se efectúa informe y se espera su aprobación o *feedback* (retroalimentación) pertinente desde la jefatura de Talento Humano y/o área solicitante.

### **5.13.2 Implementación de programas**

- Se trata de intervenciones estratégicas que incluyen campaña, y conllevan entrenamiento, empoderamiento y acciones tácticas medibles.
- Plantea la revisión del plan de comunicación o requerimiento puntual; desarrollo de planeación, diseño visual, elaboración de la propuesta, aprobación y el feedback desde la jefatura de Talento Humano y/o área solicitante. Se efectúa evaluación mensual, reconocimiento del programa y ritualización.

### **5.14 Funciones del área de comunicación.**

- Informar acerca de objetivos, directrices y buenas prácticas.
- Generar comprensión acerca de la función de la comunicación interna.
- Convertir los valores en orientadores de comportamiento.
- Ejecución de campañas y programas.
- Coordinación de pantallas y mantenimiento buzones.
- Elaboración de comunicados y mail institucional.
- Coordinar labores en equipo con Desarrollo Humano.
- Divulgación interna, entrenamiento y capacitación comunicacional y de programas culturales.
- Monitoreo y elaboración de informes comunicación ascendente: reuniones efectivas en intranet, blog, buzón virtual y físicos.
- Administración y aplicación de encuestas.
- Producción y divulgación de eventos institucionales internos.
- Programar, coordinar y producir programas y campañas de comunicación.
- Proteger y promover el uso correcto de la marca interna.
- Coordinar y gestar los contenidos de sistemas electrónicos internos.
- Actualizar y direccionar la información en intranet.
- Dirigir la producción de diseño con fines internos.
- Coordinar y producir el boletín además del sistema de noticias internas.

- Monitoreo a programas y campañas en intranet; manejo de programación de pantallas electrónicas
- Asesoría comunicacional a las demás áreas.

### **5.15 Responsabilidades de comunicación interna**

- Liderar y promover la efectividad comunicacional.
- Impulsar la participación y la retroalimentación.
- Elaborar el plan de comunicación interna, en coordinación con área de Gestión del Talento Humano.
- Impulsar la apropiación de canales digitales.
- Elaborar anualmente encuestas de satisfacción, estado de comunicaciones y necesidades. Mantener buzones permanentes, y abrir canales para sugerencias, bases de conocimiento y reporte de actas.
- Gestionar la comunicación impresa, electrónica.
- Asegurar programas de comunicación que entregan resultados en mejoramiento de gestión sobre indicadores definidos y veraces.
- Consultar necesidades de comunicación con directivos,
- Capacitar en los programas de comunicación y en habilidades de comunicación, incluyendo divulgación de prácticas de comunicación en equipo
- Estructurar planes con canales y medios adecuados.
- Enviar noticias diarias, en sistemas mail, intranet, pantallas, voceros.
- Elaborar listas de chequeo sobre procesos, *briefs* y manuales que generen continuidad.
- Mantener un manual de estilo de marca interna, y sus plantillas siempre disponibles.
- Elaborar un manual de contenidos y desarrollo de plataformas digitales de alcance interno.
- Promover el desarrollo de sistemas de gobierno por resultado como los semáforos de gestión.

- Liderar la gestión del conocimiento.
- Promover eventos de mejora continua y generar reconocimiento con valores relacionados con el desarrollo de cultura organizacional como capacitaciones
- Promover programas de innovación y favorecer el desarrollo de círculos de calidad.
- Producir y dirigir eventos organizacionales sociales y profesionales hacia desarrollo de cultura interna en el marco de valores y programas estratégicos.
- Evaluar la efectividad de la comunicación interna.

#### **5.16 Políticas para gerencias y jefaturas**

- Los líderes deben dar a conocer con claridad los objetivos de su gestión anual, mensual y puntual a los colaboradores de su área.
- Los líderes deben ser capaces de expresarse con competencias comunicacionales adecuadas y también de verificar si su información ha sido cabalmente comprendida por su equipo.
- Los líderes saben que un colaborador es efectivo cuando conoce sus funciones y responsabilidades. Si no existe una responsabilidad clara en caso de un inconveniente, el líder será responsable. Por ello, esas responsabilidades y funciones deben estar escritas y firmadas.
- Un gerente y un líder aplican el sistema de reunión efectiva y dejan seguimiento escrito de sus decisiones y acuerdos: lo que no está escrito, no es oficial, ni aplicable.
- Todo líder es responsable por monitorear y vigilar el desempeño de su equipo de trabajo, con indicadores objetivos y planificados.
- Los líderes deben aplicar los principios de respetar funciones, mantener niveles de trato ejemplar, comunicarse con respeto y asertividad.
- Propenden porque cada miembro del equipo obtenga a tiempo la información que lo involucra y evitan sorpresas en los requerimientos o decisiones.

- Corrigen o generan acciones para rectificar situaciones y acciones inadecuadas, pero se centran en destacar e impulsar las acciones positivas.
- Saben aplicar la crítica constructiva que siempre destaca la cualidad de las personas. Saben reconocer una buena labor sin temor.
- Los gerentes y jefes deben organizar un plan de reuniones de mejoramiento periódicas con su equipo de trabajo, aplicando procedimientos de reuniones efectivas.
- Cada gerente es responsable por hacer que las acciones de su área sean conocidas y acordadas, e incluso retroalimentadas, por gerentes de otras áreas involucradas.
- Un gerente no debe actuar sin comunicarse y generar acuerdos con otras áreas involucradas. De aparecer inconvenientes causados por no compartir objetivos y procedimientos en temas que entran en las funciones de otro departamento, la responsabilidad por los conflictos generados será del gerente que no ha consultado a los demás estamentos.
- Un líder nunca dice “se hizo “resultó”, de manera impersonal. Se expresa con carácter de autor: “quién lo hizo”, “quién dio el resultado”. La construcción adecuada es “logramos”, “hicimos”, “debemos mejorar”.
- Un gerente debe informar periódicamente a Gerencia General y debe respetar los lineamientos del equipo gerencial.
- Un gerente y un jefe deben comunicar de forma asertiva, respetuosa y alineada sus aportes desde su línea de experticia. Un funcionario que se limita a seguir órdenes o a contradecirlas, sin un aporte constructivo, no se está comportando de manera profesional.
- Un gerente o jefe debe, por encima de todo, poner el ejemplo, con su cumplimiento, de las políticas de comunicación, aplicadas de forma inteligente y argumentada.
- Un jefe no podrá nunca pasar por encima de su gerente, a menos que se trate de un asunto laboral de tipo personal que deberá tratar con TH o a menos que sea requerido directamente por Gerencia General.

- Un gerente puede solicitar información a cualquier jefe o colaborador, previa consulta con el gerente del departamento en cuestión, y sin alterar el plan de actividades trazado por el gerente y aprobado por Gerencia General.
- Un gerente debe plantear y escribir un plan anual de gestión con indicadores, medible y monitoreable.
- El Gerente, para la elaboración de su plan, deberá buscar la validación de actividades que involucren a otros departamentos.
- Un gerente o jefe podrán trabajar en equipo con personal de otros departamentos siempre y cuando responda a un plan fijado y acordado de manera previa con los gerentes de los departamentos involucrados.
- Un gerente o jefe deberán escuchar las sugerencias de mejora sus subalternos, y siempre les darán respuesta, positiva o negativa, pero siempre argumentada.
- Un líder debe ser vocero multiplicador de las campañas y programas institucional con la voz, el pensamiento y la acción que pone el ejemplo.
- Un líder es puntual, es consistente, porque practica lo que predica. Es coherente ya que respeta las normas de la empresa y las sabe aplicar para alcanzar sus objetivos. Y es persistente, pues sigue programas sostenibles en los plazos acordados y planificados, sin dejarse derrotar con los primeros obstáculos.
- Un líder tiene sabiduría práctica e inteligencia emocional, que le permiten establecer soluciones éticas, creativas y compartidas que vayan en consonancia con los valores y misión de la empresa.
- Un líder conoce, aplica y divulga los valores de Andec.

### **5.17 Políticas para colaboradores**

- Todo colaborador es un vigilante de las condiciones de respeto, trato y seguridad de la empresa.
- Un colaborador debe atender y seguir los objetivos que se traza el departamento.
- Un colaborador es responsable del cumplimiento de sus funciones y responsabilidades con altos niveles de eficiencia y eficacia.

- El colaborador debe tener una actitud participativa y de aportes en las reuniones periódicas.
- Un colaborador debe estar presto a apoyar la labor de otros, porque es parte de un equipo.
- Un colaborador debe estar presto a dar ayuda a otros. Pero no debe encubrir actos de ineficiencia o falta de responsabilidad de otros. Esto lo deberá informar a su jefe.
- Un colaborador vela por mantener altos niveles de atención a los demás, buen trato y disposición de servicio.
- Cuando un colaborador percibe un problema, lo comunica y se hace parte de la solución si sus competencias o funciones son compatibles con la misma.
- El colaborador emplea activamente los canales de comunicación ascendentes y respeta las directrices, programas y campañas internas.
- El colaborador consciente de los indicadores que miden su gestión y siempre busca opciones para mejorar su trabajo.
- Un colaborador, antes de aplicar una opción de mejoramiento, la consulta con su línea de reporte.
- Un colaborador no salta nunca su línea de reporte salvo casos de asunto personal. En esas situaciones, recurre al gerente de su departamento y a talento humano.
- Si se tienen quejas o reclamos, se dirige al canal establecido en talento humano, y lo hace con razones objetivas y constructivas.
- Ningún colaborador puede hablar mal de las personas, lo recomendable es proponer opciones de mejora para las actividades que pueden prosperar.
- Los colaboradores tienen derecho a expresar inquietudes y propuestas, dentro de los canales adecuados de comunicación.
- Un colaborador no busca justificaciones, sino argumentos claros y objetivos, basados en la búsqueda del bien común.
- Nunca exprese o atienda solicitudes que de alguna manera falten a la ética o los códigos de la empresa.

- El colaborador es responsable de asistir puntualmente a reuniones y capacitaciones.

## **5.18 Lineamientos de comunicación descendente**

### **5.18.1 Canales**

La comunicación descendente se refiere a aquellos canales, medios y mensajes que son emitidos por la dirección o gerencias y son dirigidos a impartir planes y políticas hacia los colaboradores.

Los diferentes canales que la componen:

- Comunicados de Gerencia
- Boletín interno
- Correos electrónicos de comunicación interna
- Directrices y comunicados de gerentes
- Memorandos
- Listas de chequeo
- Manuales
- Campañas y programas institucionales
- Capacitación
- Reuniones periódicas
- Citas personales
- Mensajes personales
- Medios internos
- Secciones institucionales de intranet
- Reuniones de planeación y proyecto

### **5.18.2 Contenidos**

Contenidos generales de la comunicación descendente:

- Misión, valores y objetivos
- Función del colaborador y equipo
- Posición del colaborador en la empresa
- Líneas de responsabilidad y autoridad
- Evaluar el desempeño
- Iniciativas institucionales
- Especifica puntos a mejorar
- Iniciativas institucionales
- Especifica puntos a mejorar
- Indicadores
- Busca coordinar para mejorar
- Contempla canales para confirmar el entendimiento de lo informado
- Planificación de las tareas
- Procedimientos, prácticas, políticas
- Reconocimiento y motivación

### **5.19 Lineamientos de comunicación ascendente: contenidos**

La comunicación ascendente se refiere a aquellos canales, medios y mensajes que son emitidos desde los colaboradores hacia los estamentos directivos.

#### **5.19.1 Canales**

- Reuniones periódicas de mejoramiento
- Correo comunicación interna
- Buzón de sugerencias
- Encuestas y sondeos

- Citas personales
- Entrevistas
- Solicitud de aprobación
- Propuesta de proyectos
- Capacitación.
- Sistema de quejas
- Línea Humana
- Proyectos y reunión efectiva
- Secciones ascendentes de intranet
- Reuniones de planeación y proyecto
- Blog

#### **5.19.2 Contenidos:**

- Oportunidades de mejora
- Sentir del colaborador
- Propuestas de crecimiento
- Mejora de eficiencia
- Mejora del clima organizacional
- Ajuste de políticas
- Generación de cohesión de equipo
- Ubicación de líderes naturales
- Implementación de proyectos
- Retroalimentación para programas
- Ideas para sistemas de colaboración
- Comunicación transversal

## **5.20 Políticas de comunicación transversal**

### **5.20.1 Canales**

La comunicación transversal se refiere al intercambio comunicacional entre colaboradores de diferentes rangos y de diferentes departamentos.

- Proyectos específicos y reunión efectiva
- Aprobación gerentes de departamentos
- Responsabilidades en planes
- Grupos de colaboración intranet
- Solicitud gerencias
- Programa ambiental
- Intervención en eventos comunes de gerentes y jefes
- Reuniones de planeación
- Capacitación
- Reuniones de proyecto

### **5.20.2 Contenidos:**

- Implementación de programas interdepartamentales
- Liderazgo de proyectos mediante gestión de programas
- Trabajo conjunto con especialistas
- Asistencia de un departamento a otro
- Desarrollo de sistemas de innovación
- Control y monitoreo de gestión departamental
- Configuración de equipos interdisciplinarios
- Comités y proyectos especializados
- Reconocimiento mediante empoderamiento
- Entrenamiento
- Desarrollo de círculos de calidad
- Nuevos puntos de vista sobre la gestión

## **5.21 Políticas de comunicación horizontal**

### **5.21.1 Canales**

La comunicación horizontal se refiere al intercambio comunicacional entre colaboradores de rangos similares en diferentes departamentos.

- Proyectos específicos y reunión efectiva
- Reunión gerentes de departamentos
- Diseño en planes
- Grupos de colaboración intranet
- Solicitud gerencias
- Programa ambiental
- Intervención en eventos comunes
- Reuniones gerenciales
- Cita personal
- Reuniones de planeación y proyecto

### **5.21.2 Contenidos**

- Implementación de programas interdepartamentales
- Unión de objetivos comunes interdepartamentales
- Necesidad interdisciplinaria
- Asistencia de un departamento a otro
- Desarrollo de sistemas de innovación
- Comités y proyectos especializados
- Verificación trimestral
- Círculos de calidad

## **5.22 Comunicación electrónica**

El concepto de comunicación 3.0 anima el enfoque propuesto para Andec. Se refiere en principio a los medios electrónicos: internet, intranet, correos electrónicos, blogs y otros que permiten no solamente leer y recibir contenidos, sino producirlos, participar y ser constructores activos de la empresa.

El concepto 3.0 se refiere a la formación de una red de colaboradores activos, enfocados en el bien común, respetuosos de los lineamientos empresariales. A esa red se le llama semántica, lo cual quiere decir, que es una red de colaboradores que se comunican activa y constructivamente, y al hacerlo, le dan significado y vida a la comunicación.

### **5.22.1 Lineamientos de comunicación**

- La comunicación la hacen todos. El departamento de comunicación la dirige, pero todos la remiten o replican.
- Cada gerente de departamento es responsable de emitir noticias para dar significado a la gestión de la empresa y así crear clientes internos y externos satisfechos e informados.
- Todo colaborador es también un cliente de los programas Fuerza Interna que ofrece comunicación, información, servicios, beneficios, capacitación y desarrollo humano.
- El departamento de comunicación canaliza y hace el manejo editorial (procesa) la información que debe producirse por cada departamento, con la responsabilidad del gerente que lo encabeza.

### **5.22.2 Responsabilidad del manejo de comunicación electrónica**

- La administración de los contenidos intranet es competencia de la unidad de comunicación. La administración de internet es compartida entre talento humano y el área de Tecnologías de la información.
- La unidad de comunicación vela por la funcionalidad de los canales y medios de comunicación y trabaja en equipo con Tecnologías de la Información para aplicaciones electrónicas.

### **5.22.3 Responsabilidades en la comunicación electrónica: gerencias**

- Responsables de determinar qué información debe ser provista por su área.
- Validan el contenido de su departamento que se va a ser publicado.
- Desarrollan el proceso interno de aprobación de contenidos para su área o departamento.
- Velan por el cumplimiento de las políticas de internet e intranet en su área o departamento.
- Entienden el alcance de su área en el contexto de la organización y del mercado.
- Entienden la aplicación a internet e intranet a nivel organizacional.
- Tienen facilidad para distribuir funciones.
- Nombran y empoderan un gestor de noticias en su área.

### **5.22.4 Responsabilidades en la comunicación electrónica: editores**

- Determinan qué tipo de información necesita desarrollo o atención en cada departamento.
- Se encarga de mantener actualizada la información de su departamento.
- Debe cumplir con las actualizaciones y con las políticas de la empresa
- Identifica información y recursos específicos para una publicación.

- Sigue y respeta el proceso y formatos.
- Trabaja con el administrador de contenidos (comunicaciones) para asegurar que la información esté actualizada y subida al sitio a tiempo.
- Hace validar la información previamente con el gerente de su área.
- Entendimiento de los estándares organizacionales en imagen, identidad y valores.
- Buen nivel de expresión oral y escrita.

#### **5.22.5 Responsabilidades de administración intranet.**

- La administración de contenidos está a cargo de la unidad de comunicación.
- La funcionalidad de la web site es monitoreada por Tecnología de la Información y ejecutada por un proveedor de desarrollo web.
- Los contenidos son coordinados por talento humano y desarrollados por un proveedor especializado.
- Existen editores de área, coordinados para efectos de reportes de noticia, quienes envían material de cada área para actualizaciones.

#### **5.23 *Responsabilidades del editor de área***

- Desarrolla el proceso interno de aprobación de contenidos para su área o departamento.
- Identifica y negocia las necesidades de información y comunicación de su área y departamento con base en la estructura aprobada de sitio web y provista por comunicaciones y sistemas.
- Vela por el cumplimiento de las políticas de internet en su área o departamento.
- Determina qué tipo de información necesita desarrollo o atención en cada área.
- Se encarga de mantener actualizada la información de su área.

- Debe cumplir con las actualizaciones y con las políticas de intranet.
- Identifica información y recursos específicos para una publicación.
- Trabaja con el administrador de contenidos para asegurar que la información esté actualizada y subida a tiempo.
- Hace validar la información previamente con el gerente de su área.
- Respeto las políticas de seguridad de la información y uso intranet

#### **5.24 Políticas de uso intranet**

- Prohibido generar, anunciar o de cualquier otra forma transmitir contenidos: De tipo ilegal, peligroso, amenazador, abusivo, tortuoso, difamatorio, vulgar, obsceno, calumnioso, invasivo del derecho a la intimidad, o racial, étnica o de cualquier otra forma ofensivo. De tipo confidencial y protegidos por ley, violatorios de patente, marca, secreto comercial, derecho de autor o propiedad intelectual.
- No distribuir anuncios no solicitados o no autorizados de materiales promocionales (comerciales, publicitarios e informativos).
- Prohibido distribuir a voluntad programas infectados con virus u otro tipo de código o programas diseñados para interrumpir, destruir o limitar el funcionamiento de algún software o disco duro de computadora o equipo de telecomunicaciones.
- No Acechar u hostigar a otro miembro de la empresa o a cualquier tercero.
- No Recoger o recopilar datos personales acerca de otros usuarios sin autorización alguna.
- No se permitirá ningún intento de vulnerar o de atentar contra los sistemas de protección o de seguridad de la red. Ante cualquier acción de este tipo la organización procederá a ejecutar cualquier acción de carácter administrativo, laboral, penal y/o civil que corresponda.
- Los editores de las diferentes áreas son propuestos por el gerente correspondiente.

- Cada departamento involucrado en internet puede contar con un máximo de dos responsables, para que puedan implementar de una forma más adecuada el desarrollo operativo y actualización permanente de la sección bajo su responsabilidad, sin que se genere confusión o conflictos administrativos: los responsables son el gerente y el gestor de información.
- En coordinación con el Administrador General de Internet, Tecnologías de la información, los responsables deben definir y escribir los términos de referencia de cualquier proyecto de sistemas integrado internet.
- Las fallas comunes deben ser inmediatamente corregidas por el editor de cada área, según hayan sido identificadas.
- Todos los responsables de contenidos oficiales en intranet deberán firmar el documento de compromiso de uso y buenas prácticas, para autorizar edición responsable de contenidos.

#### **5.25 Unidades responsables de velar por el buen uso de los medios digitales**

- La unidad de Tecnología de la Información tiene la función de proporcionar el soporte técnico necesario para el correcto funcionamiento del servidor que alberga el sitio web de internet en coordinación con un proveedor externo de desarrollo, así como administrar la población de usuarios.
- Talento humano y el área de comunicación tienen la función de coordinar con el usuario final y redes sociales el uso de internet e intranet, incluyendo su actualización en coordinación con un proveedor externo de contenido. Vela por que internet tenga datos actualizados y contenidos ajustados a la identidad institucional en forma y fondo.

#### **5.26 Políticas para pantallas: señalización**

- Se trata de un sistema de señalización electrónica que permite alto impacto, ahorro de recursos, para integrar a toda la fuerza laboral a los mensajes, programas y campañas de Fuerza Interior.

- Este sistema permite acceso a la información para los colaboradores que no tienen acceso a intranet.
- Las pantallas son un bien de Andec y cumplen una función orientada al bienestar de todos. Por lo tanto, es deber de todos los colaboradores protegerlas, porque se trata de instrumentos de trabajo. El daño de las mismas, causado por maltrato, constituye un comportamiento no aceptado, bajo ningún concepto por la organización.
- La coordinación de contenidos de las mismas está a cargo de la unidad de comunicación en coordinación con talento humano y debe ser garantizado el profesionalismo de sus contenidos, siendo preferidos los avisos animados con imagen de los programas, que garanticen su correcta comprensión y recordación.
- Los contenidos deben ser de preferencia avisos animados con imagen de los programas, que garanticen su correcta comprensión y recordación.
- Las pantallas estarán ubicadas también para presentar una señalización en combinación con elementos de diseño arquitectónico, que facilitan su visibilidad y refuerzan la presencia de marca para colaboradores, visitantes y clientes.
- Los colaboradores deberán reportar fallas del sistema a su jefe inmediato y a talento humano.

## **5.27 Recomendaciones y conclusiones de intervención**

En este aparte se incluye una serie de recomendaciones, que sirven para marcar el camino a seguir tras la realización de las Políticas de Comunicación, objeto de este documento.

- La implementación de comunicación interna, surge a partir de la necesidad de la empresa de transmitir su visión y la estrategia corporativa hacia sus colaboradores. Para lo cual los líderes deben mantener una comunicación de forma directa y abierta, reduciendo las brechas que se puedan generar por desinformación. Además es recomendable involucrar a ANDEC en el proceso vanguardista de empresas de siderurgia a nivel mundial, que fortalecen su cultura empresarial a través del desarrollo de trabajadores comprometidos, con alto desempeño, innovación, mejoramiento continuo y liderazgo.
- Con esta finalidad, se propone en pasos siguientes, la conceptualización de una marca interna, que aterrice el concepto de comunicación a través de canales internos Fuerza Interior, con la finalidad de generar acciones dentro de una línea cultural única, sostenible y diferenciadora de lo que es ANDEC, asegurando la comprensión de la información con un mensaje claro y llamativo, pero a su vez informativo, que impulsará un mejor clima de trabajo y de negocio, generando además un liderazgo con actitud de autogestión, donde cada trabajador aporte dentro de un entorno de reconocimiento constructivo no generador de dependencias, sino de compromiso y confianza.
- Además de la conceptualización de marca interna, se deberán diseñar estrategias para mantener en el tiempo y de forma creativa, los canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal, para enfocar la organización en la concienciación a sus colaboradores de que ellos aportan al desarrollo del país, promoviendo la ecoeficiencia y la responsabilidad social productiva y sostenible.

## **CAPITULO 6. CONCLUSIONES**

- La guía de políticas de comunicación interna afianzará el compromiso del colaborador para con las metas organizacionales.
- Facilitará la alineación de los comportamientos de los colaboradores con los requeridos por la empresa de acuerdo a su misión, visión y valores corporativos.
- Reforzaré el posicionamiento y prestigio ante sus públicos con la nueva imagen empresarial que la empresa requiere de acuerdo a las nuevas tendencias globales.
- Orientará respecto a lineamientos generales de cómo manejar los procesos comunicacionales internos y externos para reforzar la estrategia organizacional.

### **6.1 Beneficios de la formulación de la guía de políticas de comunicación para Acerías Nacionales del Ecuador S.A.**

Aquí se incluyen las razones que respaldan el haber llevado a cabo este proyecto de desarrollar las políticas de comunicación interna para Andec, como caso de aplicación de comunicación formalizada para la industria.

- La organización creará las bases hacia los canales de permanencia necesaria para fomentar cultura.
- Entregará las bases para acelerar la productividad.
- Enfocará las labores de comunicación organizacional interna.
- Su aplicación permitirá anticipar y pasar de lo reactivo a lo proactivo.
- Entregará los lineamientos para orientar la implementación de los sistemas de control desde la base que permiten articular mandos medios a la dirección.

- Generará el desarrollo de sentido de pertenencia.
- Los canales planteados podrán entregar una voz oficial sin ambigüedades.
- Impulsará la mejora del el clima de trabajo.
- Impulsará la Innovación y la Mejora Continua.
- Su dimensión de plataforma digital reducirá el uso del papel.
- Potenciará el liderazgo, trabajo en equipo, confianza y compromiso.
- Entregará sistemas de posicionamiento que permiten al empelado entender el sentido de su labor en todo momento.
- Estructurará un sistema articulado de reconocimiento objetivo y más sensible.
- Marca el camino para cumplir promesas de valor y capitalizarlas en el valor de marca.
- Ya implementada, incrementará los índices de retención, enfoque y atracción del talento, su imagen pública y el prestigio organizacional..
- Permite construir una base para que la organización sea imposible de copiar, pero sí pueda estructurar líneas internas de sostenibilidad cultural y de gestión del conocimiento.
- Habilitará la cultura organizacional hacia la Marca del Empleador.
- Alimentará la imagen pública, la web, si se combina con el servicio de prensa y contenidos.
- Generará voceros internos y multiplicadores que asegurarán líneas de sucesión y rutas de crecimiento por carrera o empoderamiento.
- Disminuirá con su aplicación continua, tiempos muertos por curva de aprendizaje, resistencia al cambio y falta de integración de procesos.
- Impulsará la innovación, la comunicación ascendente, el sentido de pertenencia y orgullo empresarial.
- Generará atributos de marca que acercan a la organización aún más a su misión.
- Generará una presencia atractiva en sus comunicaciones, que así podrán entregar una calidad visual y comunicacional que favorecerá el sentimiento de motivación

- Estructurará una cultura alrededor de los objetivos empresariales y sobre todo de sus valores.
- Permitirá a los directivos contar con una estructura de alta resiliencia y facilidad frente al cambio, pero sin perder la identidad estratégica que asegure su sostenibilidad cultural.

## 7. Referencias bibliográficas

AAKER, David. Managing brand equity. Simon and Schuster. NY. 2009.

ANDRADE DEL CID, Patricia. Competencias comunicativas para el Desarrollo empresarial. Universidad Anáhuac Xalapa. [en línea] <http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/pdf/PatriciaAndradeDelCid.pdf>

AON HEWITT. 2012 Trends in Global Employee Engagement. AON. 2012. Pp 5 – 8 [en línea] [http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012\\_TrendsInGlobalEngagement\\_Final\\_v11.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf)

BARRETT, Richard. The Barrett Model. Barrett Values Centre. Waynesville, N.C. 2009. pp 1 – 4

BARRETT, Richard. From Maslow to Barrett. Barrett Values Centre. Waynesville, N.C. 2009. pp 1 – 5

BARRETT, Richard. Bank Leverages Cultural transformation tools. Barrett Values Center, 2008. [en línea] <http://www.valuescentre.com/docs/cs2.pdf>.

CASTILLO APONTE, José. Gestión del Talento Humano. Unitexto. 2013. [en línea]. [http://unitexto.net/Gesti\\_n\\_Talento\\_Humano.html](http://unitexto.net/Gesti_n_Talento_Humano.html)

CHAVES, Norberto. La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional. Barcelona. Editorial Gustavo Gili, 2005.

CINTERFOR. Estrategia de comunicación – mapa conceptual. OIT Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. 2013. [en línea] <http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/genero/comunica.pdf>

COSTA, Joan. Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI. Razón y Palabra. Número 34. Edo. De México. 2003. [en línea] <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

COSTA JOAN. Dircom Online. Costa Punto Com Editor. Barcelona, 2004.

COTEC. La innovación en las Pymes Españolas. 2013. Pp. 25 -31

COVEY, Steven. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires. Paidós Plural, 1996. pp 39 – 199

DEFINICIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES. Universidad Autónoma de Naja California. 2011 [en línea] [http://negro.iing.mxl.uabc.mx/doku.php?id=procesos\\_organizacionales](http://negro.iing.mxl.uabc.mx/doku.php?id=procesos_organizacionales)

DE LEÓN, Roberto, VARGAS RUBIO, Julia, FLORES ENRÍQUEZ, Marco A. Cultura. Theoresis. 2007. [en línea] <http://theoresis.emuseo.org/?p=26>

DOANE, Darryl. 50 Activities for Achieving Excellent Customer Service. Amherst, Massachussets. HRD Press. 2003.

EGIDOS, Dionisio. PÁEZ Lilian. Comunicación en Instituciones y Organizaciones: una aproximación teórica a su diversidad conceptual. Revista de Comunicación Social. Número 35. Tenerife. 2000.

ESTUDILLO GARCÍA, Joel. Elementos que conforman la sociedad de la información, p. 162-194. En: "Investigación bibliotecológica, vol.15,no. 31, julio-diciembre. CUIB, 2001.

FORMANCHUK, Alejandro. Cómo gestionar la comunicación interna a través de los líderes y los mandos medios. Encuentro Internacional de Comunicación Interna. Medellín. 2011.

FORZA, Cipriano. Work organization in lean production and traditional plants: What are the differences?. MCB UP Ltd. 1996. Pp. 42-62.

GARRIDO, Francisco J. Comunicación Estratégica. Gestión 2000.com., Barcelona, 2004.

GRAMÁTICAS.NET. [en línea]. 2013.  
<http://www.gramaticas.net/2013/01/etimologia-de-comunicacion.html>

GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. México, 1996, [en línea]  
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2406-creando-una-cultura-organizacional.html>

Harold Laswell. Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango. Banco de la República. 2013, <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/per48.htm>

HSIE, Tony. Delivering Happiness: A path to profits, passion, and purpose. Grand Central Publishing, 2010.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. 2006. Pp. 6-7.

KAPLAN, Robert, NORTON, David. The Balanced ScoreCard. Translating Strategy into Action. Cambridge, Massachussets. Harvard. 1996.

KLEIN, Naomi. No Logo. Random House of Canada Limited Toronto, Ontario, Canada , 2000.

KUME, Hitoshi. Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2002. pp 19, 20.

FRETT, Nahun. La Auditoría Interna y el gobierno corporativo. Blog de Nahun Frett. Excelencia e Auditoria Iterna. 2013 [en línea]  
<http://nahunfrett.blogspot.com/2013/06/la-auditoria-interna-y-el-gobierno.html>

MARTÍNEZ, Katia. TÉLLEZ, Sandra L. La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. Anagramas – Rumbos y sentidos de la comunicación. Vol. 11. Medellín, 2013 [en línea]  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-25222013000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-25222013000100006&script=sci_arttext)

MERCABA, ORG. Fabianismo. Mercaba.org. 1991. [en línea],  
<http://www.mercaba.org/Rialp/F/fabianismo.htm>

MESTRE, Hernando. Infografía Mind Check Circle: Ecología y Cultura Organizacional. ID + COM. [en línea], 2012.  
<http://hmidentifica.blogspot.com/2012/09/infografia-mindcheckcircle-ecologia-y.html>

MC LUHAN, Marshall. The médium is the message. En Media and cultural studies: Keywords. New York, Blackwell Publising, 2005. p. 107

Moodle y la pedagogía construccionista social. Formación Profesional 2.0. [en línea], 2013.

NOSNIK, Abraham. Productividad de la comunicación en la era de internet:

el medio inteligente. CECSA. México D.F. 2000.

PALMA CARRILLO, Sonia. Escala de Clima Laboral. Lima. Perú. 2004. Pp. 2-10.

PEASE E.R. , History of the Fabian Society, 2 ed. Londres 1925; M. BEER, History o/ the British Socialism, Londres 1919-20; G. D. H. COLÉ, Fabianism, en Encyclopaedia ol the Social Sciences; S. GINER, Historia del pensamiento social, Barcelona 1967.

PETERS, Tom. Re- Imagine. Business Excellence is a Disrupting Age. Londres. DK. 2003.

PEREZ ALMARALES, Eugenio. Comunicación Organizacional. Pablo de la Torriente Editorial. Cuba. Pp 13 -25.

PHILLIPS, Nicola. Negocios E-mocionales. Prentice Hall. Madrid. 2001. P. 47.

PIZZOLANTE, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana, 2004.

PUTNAM, Linda, COSTA, Joan, GARRIDO, Francisco. Comunicación empresarial, nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. Gestión 2000. Barcelona. 2002. p. 15.

RANDSTAD. Employer branding. Cuando la percepción puede convertirse en realidad. Resultados Radnstad Award 2013. Informe de país: España. 2013. Pp. 7 -1 0 [en línea]  
[https://www.randstad.es/sala\\_de\\_prensa/Informes%20Randstad%20Award/Informe-Randstad-Award-2013.pdf](https://www.randstad.es/sala_de_prensa/Informes%20Randstad%20Award/Informe-Randstad-Award-2013.pdf)

RAMÍREZ DE COLBÁN, Dora. Desarrollo del Talento Humano. Color ABC. 2012. [en línea] <http://www.abc.com.py/edicion-impresas/suplementos/economico/desarrollo-del-talento-humano-451051.html>

RIES, Al, TROUT, Jack. Positioning: the battle for your mind. McGraw-Hill Education (India), 2003.

ROBBINS, Pearson. Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. 2004.

SHANNON, Claude. Information Theory. New York University, linguistics, New York, USA. 2001 [en línea] <http://www.nyu.edu/pages/linguistics/courses/v610003/shan.html>

SHANNON, C., WEAVER W. Model of communication. Communication Theory, [en línea], 2013. <http://communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>

SPRADLEY, James, McCURDY, David. Anthropology, the cultural perspective. Waveland Pr Inc. 1989. pp. 20-45.

TENA, Gloria. EL contrato psicológico: relación laboral empresa- trabajador. Universidad de Zaragoza. 2002. [en línea] [http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/15\\_AIS/AIS\\_15\(06\).pd](http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/15_AIS/AIS_15(06).pd)

TEORÍA DE SISTEMAS. Modelo de Katz y Kahn. [en línea], 2009. <http://teoriadesistemas5n7is.blogspot.com/2009/06/modelo-de-katz-y-kahn.html>

THAYER, Lee. Comunicación y sistemas de comunicación. ED Península. 1975.

THINKING PEOPLE. Compromiso del Empleado. Madrid 2010. [en línea] <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>

TORRES, M. Alejandra. ¿ Qué es la cultura organizacional y cómo puede influir en los resultados de la empresa ? Noticias Administrativas ITCR. 2012 [en línea] <http://aleadmi.blogspot.com/2012/08/que-es-la-cultura-organizacional-y-como.html>

UNIVERSITY OF ART AND DESIGN, HELSINKI, FINLAND. Desarrollar un producto industrial. En <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/230.htm> , Helsinki, Finlandia, 2003

VIRILIO, Paul. Máquina de Visión. Aceleración y realidad virtual. Buenos Aires, Manantial, 2003.

WHEATLEY, Margaret. The Power of conversation. Writings. Margaret J Wheatley. Provo, Utah. 2000. [en línea] <http://www.margaretwheatley.com/articles/turningtooneanother.html>

WHEATLEY, Margaret. FRIEZE, Deborah. Using emergence to take social innovations to scale. Berkana Institute, New York, 2008.

YASTROW, Steve. Brand Harmony: achieving dynamic results by orchestrating your customer`s total experience. Tom Peters Company Press. New York. 2003. Pp 33-118

YURK, H, BARRETT-LENNARD, L, FORD, J.K.B., MATKIN C.O. Cultural transmission within maternal lineages: vocal clans in resident killer whales in southern Alaska. Beamreach. 2001. [en línea] <http://www.beamreach.org/data/101/Science/processing/Nora/Papers/Cultural%20transmissiol.pdf>