

PROYECTO DE GRADUACIÓN

TRABAJO FINAL DE GRADO

75%

Gestión de la comunicación interna en instituciones educativas

Estrategia de comunicación para el *St.
Matthew's College*

Rocio Colombres

0099238

Licenciatura en Relaciones Públicas

**Proyecto profesional
Medios y estrategias de comunicación
8/6/2021**



Facultad de Diseño
y Comunicación

Índice

Introducción	3
Capítulo 1: La comunicación interna y las relaciones públicas	10
1.1 Qué es la comunicación interna	10
1.1.1 Objetivos	11
1.1.2 Canales de CI	12
1.1.3 Señales de una comunicación interna ineficiente	13
1.2 El público interno	14
1.2.1 La importancia del <i>feedback</i>	17
1.3 Semiosis corporativa	18
1.4 Rol del comunicador interno	22
1.4.1 Características	23
1.4.2 Funciones	23
Capítulo 2: La importancia de una comunicación interna efectiva	26
2.1 Funciones de la comunicación interna	26
2.2 Tipos de comunicación interna	29
2.2.1 Formal e informal	30
2.2.2 Verbal, no verbal y escrita	31
2.2.3 Ascendente, descendente, horizontal y transversal	35
2.3 Claves para una comunicación interna efectiva	36
2.3.1 Beneficios	39
Capítulo 3: El clima organizacional como motivador	41
3.1 Clima organizacional	41
3.1.1 Tipos de clima	42
3.1.2 Dimensiones para diagnosticar el clima	43
3.1.3 Beneficios	45
3.2 Motivación	46
3.2.1 Teorías de motivación	47
3.3 Cómo motivar al público interno	52
Capítulo 4: Auditoría de comunicación sobre el <i>St. Matthew's College</i>	56
4.1 Misión, visión y valores	57
4.2 Identidad visual	59
4.3 Organigrama	60
4.3.1 Público interno y los canales de comunicación	61
4.3.2 Relación entre niveles jerárquicos	64
4.4 Reconocimiento y trabajo en equipo	66
4.5 Libertad para innovar y planificar	68
Capítulo 5: Estrategia de comunicación interna para el <i>St. Matthew's College</i>	70
5.1 Diagnóstico	70
5.2 Estrategia	74
5.3 Acciones	76
5.4 Mensajes clave	83
5.5 Calendarización	83
5.6 Evaluación	85
Conclusiones	88

Lista de referencias bibliográficas

92

Bibliografía

95

Introducción

Hoy en día una efectiva comunicación interna es fundamental para que una empresa pueda lograr un buen clima de trabajo, pueda cumplir sus objetivos y pueda sobrevivir en el mercado.

El *St. Matthews College* abrió sus puertas en 1981 como un jardín de infantes en una casona del barrio de Belgrano. Hoy en día ofrece servicios educativos en tres niveles: jardín de infantes, nivel primario y nivel secundario. Es un colegio mixto, de jornada completa que posee una orientación católica y dicta una enseñanza plurilingüe (Inglés, Francés, Portugues y Castellano). En 1999 abrieron las puertas de la sede norte a la comunidad de Pilar y alrededores. Actualmente la sede fundadora de Belgrano y la sede norte de Pilar reciben a más de 1900 alumnos que disfrutan a diario de una sólida enseñanza que apunta a la excelencia educativa.

Este colegio se enfoca muchísimo en el cuidado y aprendizaje del alumno, en estar en contacto con los padres, etcétera. Sin embargo, a veces se olvidan de una parte fundamental del colegio, los empleados. Esto genera que muchas veces la comunicación interna no sea la adecuada y deseada, causando así malestar en el público interno.

Como consecuencia de esta problemática el proyecto se cuestiona: **¿Cómo gestionar la comunicación interna de un colegio, a través de acciones que promuevan el clima organizacional?**

El objetivo general de este Proyecto de Graduación será desarrollar acciones para gestionar la comunicación interna en el nivel inicial del *St. Matthew's College*. Para lograrlo se plantearon distintos objetivos específicos. Uno de ellos se propone analizar las estrategias comunicativas del *St Matthew 's College*, para de este modo poder identificar las razones por las cuales la comunicación interna del colegio es ineficiente. Además, se pretende averiguar cómo se sienten los empleados y que consideran que se podría mejorar en términos de comunicación interna.

Este Proyecto de Graduación, perteneciente a la Licenciatura de Relaciones Públicas, titulado *Gestión de la comunicación interna en instituciones educativas*, se propone generar un clima favorable con el objetivo de que la comunicación interna de la organización sea eficiente. De esta manera, se demostrará la importancia que posee un ambiente laboral agradable para favorecer la productividad, la innovación y por ende mejorar los resultados de la empresa.

La categoría escogida para este Proyecto de Graduación es “Proyecto profesional” ya que se partirá del análisis de una necesidad profesional para luego elaborar una propuesta que resuelva la necesidad detectada. Por ende, la línea temática elegida es la de “Medios y estrategias de comunicación” ya que este proyecto se basará en la realización de una estrategia de comunicación interna para el *St. Matthew 's College*.

Antes de comenzar el desarrollo de este proyecto se analizaron varios trabajos existentes que se relacionan en algún punto con la temática planteada. Uno de los proyectos relevantes analizados fue el de Mauricio Ezequiel Goldfarb (2019), *Comunicación interna en el universo de las organizaciones, Pymes (Plan de comunicación para Quelana S.A.)*. En este proyecto se realizó un plan de comunicación interna para una empresa argentina de la rama textil que se dedica a la fabricación de telas e industria laboral y colegial. El mismo se vincula con la problemática actual ya que en ambos casos se busca investigar acerca de la planificación de la comunicación interna en grandes empresas. Además, en ambos se establece de qué se compone la cultura organizacional y como una cultura organizacional bien definida permite que los miembros de un grupo se sientan parte del mismo y trabajen más motivados.

También se encontró el proyecto de Sofía Belén Geier Cavagna (2018), *El impacto de la comunicación interna en el clima organizacional (Plan de comunicación para Las Camelias S.A.)*. Este proyecto analiza un caso real, donde se desarrolla un plan de comunicación interna en pos de evitar una crisis en la empresa. Por lo tanto, este proyecto se considera

un antecedente pertinente debido a que define la comunicación interna y la cultura organizacional utilizando y citando a distintos autores.

Además, se toma como antecedente el proyecto de Micaela Roero Bilen (2017), *RE/MAX: Comunicación interna (Comunicación estratégica para mejorar el clima interno de la organización)*. Este Proyecto de Graduación analiza la falta de comunicación en la empresa RE/MAX. Dicho tema se vincula con la problemática abordada debido a que analiza y hace mención de las herramientas de comunicación interna existentes. Además, en ambos se detalla que es el clima organizacional y cómo de esto depende la manera en la que los empleados trabajan, como las metas y la retribución por el esfuerzo realizado son un factor clave que motiva al empleado.

El cuarto proyecto seleccionado es el de Agustina Besada (2017), *Plan de comunicación interna para entidad bancaria (Caso Banco de la Nación Argentina)*. El PG busca lograr que el personal del Banco de la Nación Argentina se sienta motivado mediante un plan estratégico de comunicación interna. El mismo se relaciona con la problemática ya que hace énfasis en las diferentes formas de comunicación, formal e informal. En ambos se define qué son los públicos y las diferentes clasificaciones de los mismos en un mapa de públicos.

El proyecto de la alumna Susan Gabriela Cortez Pando (2016), *Comunicación interna (una propuesta para propiciar la comunicación interna, en una empresa de transportes)*. Este PG busca elaborar una propuesta de comunicación basada en la creación de una intranet para una empresa de Lima, Perú. Se vincula con el presente trabajo debido a que establece que es el clima laboral y como este puede influir en el comportamiento de los empleados. Además, en ambos casos se menciona cuales son las acciones que se pueden realizar para lograr un buen clima laboral y se define a la motivación como un factor que incrementa la productividad del personal.

El proyecto de Daniela Sagray (2014), *Walt Disney como modelo comunicacional (Perfeccionando el arte de comunicar en una universidad)*, analiza el modo en el que se

lleva a cabo la comunicación interna dentro de la empresa Walt Disney para así crear un manual de buenas prácticas a utilizar en organizaciones educativas. Este proyecto se vincula con el presente trabajo ya que menciona las diferentes herramientas de comunicación interna y cuales son los beneficios de las mismas. A su vez, en ambos se establece que es un mapa de públicos y la importancia que tiene escuchar, observar y prestar atención a cada uno de los integrantes del público interno. Además, analizan la importancia de la comunicación en una empresa de servicios.

El séptimo proyecto seleccionado es el de Candela Palacios Monti (2016), *Comunicación Interna en la industria farmacéutica argentina (Plan de comunicación interna en el laboratorio Glaxo Smith Kline)*. Este trabajo tiene como objetivo demostrar la potencialidad de la comunicación interna para la optimización del desarrollo general de las empresas del sector farmacéutico. Se vincula con el proyecto actual ya que en ambos se determina que es la comunicación interna y cuales son sus objetivos. A su vez, mencionan y analizan los distintos tipos de comunicación interna y cuales son los requisitos para que la misma sea efectiva.

Por otra parte, el proyecto de Samanta Gabriela Guanuco (2018), *Centro de diagnóstico por imágenes IONIC RMN (Comunicación Interna, plantea cambio de Cultura Organizacional)*. El mismo se encuentra dentro de la línea temática Nuevos Profesionales. Este proyecto propone un plan de comunicación interna junto con un cambio de cultura organizacional para el centro de salud y además busca incorporar nuevas herramientas tecnológicas para optimizar el trabajo diario. Se considera un antecedente pertinente para el tema que se va a desarrollar ya que él mismo comienza estableciendo que es la comunicación, para luego investigar y definir qué es la comunicación corporativa y la comunicación interna. Además, en ambos se incorporan herramientas tecnológicas para optimizar la comunicación de la empresa.

El proyecto de la alumna Fernanda Haisner (2013), *Comunicación Interna Responsable (Motivación y sentimiento de pertenencia en las organizaciones)*, tiene como objetivo

deliberar como las Relaciones Públicas, a través de la Responsabilidad Social Empresaria pueden generar motivación, inclusión y el sentimiento de pertenencia en las empresas de servicios. Esta temática aporta al Proyecto de Grado ya que define qué es la responsabilidad social interna, la importancia de la misma y que ventajas esta trae a las organizaciones. A su vez, menciona cuales son algunas acciones para trabajar la responsabilidad social interna y como la empresa se puede ver favorecida al aplicarlas.

Por último, se seleccionó el proyecto de Noelia La Manna (2017), *La Comunicación Interna desde las Relaciones Públicas de una empresa (Coaching Ontológico y sus influencias en la comunicación)*. Este proyecto posee como objetivo reflexionar acerca de la aplicación del Coaching Ontológico como herramienta a la creatividad y el aprendizaje. El PG se vincula debido a que ambos establecen la importancia de una comunicación interna efectiva y que es lo que una empresa puede lograr a través de la misma. También, mencionan y definen los tres niveles de comunicación existentes, el descendente, el ascendente y el horizontal.

La estructura del presente proyecto estará dividida en cinco capítulos que conformarán el cuerpo principal. Cada uno tratará distintas temáticas relacionadas con el objetivo final. El primer capítulo realizará un pantallazo general acerca de la temática a abordar en este Proyecto de Graduación. Para lograrlo se explicará qué es la comunicación interna y cuáles son sus objetivos. Luego se expondrá qué es la semiosis corporativa, qué elementos la componen y cómo se debe analizar cada elemento de la misma. Por último, se relaciona el recorte del tema con la carrera de origen ya que se analizará el rol del comunicador interno en las empresas. En este capítulo se tendrán en cuenta autores como Chaves (2005) en el libro titulado *La imagen corporativa*, ya que el autor define los componentes de la semiosis institucional (realidad, identidad, imagen y comunicación). También, se hará alusión a autores como Brandolini, Frígoli y Hopkins (2008) en el libro titulado *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*, debido a que definen qué es la

comunicación interna y establecen cuál es el rol del comunicador interno y que características debe poseer.

El segundo capítulo se focalizará en la profundización de la definición de comunicación interna que se presentó en el primer capítulo. Por lo tanto, esta sección del Proyecto de Graduación establecerá las funciones y los tipos de comunicación interna. Por último, se expondrá qué es la comunicación interna efectiva y que cosas debe tener en cuenta una empresa para poder lograrla. Algunos autores que se referenciarán son Ritter (2008) en el libro titulado *Cultura Organizacional: Gestión y comunicación*, ya que habla de los tipos de comunicación interna y cuales son las funciones de la misma. A su vez, Fernández López (2016) en el libro titulado *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*, permitirá definir la comunicación interna formal e informal.

El tercer capítulo se focalizará en el objeto de estudio. Es por eso que se establecerá que es el clima organizacional, los tipos de clima existentes, las diferentes dimensiones para diagnosticarlo y cuales son sus beneficios. Además, se definirá que es la motivación y cuales son las teorías existentes en base a este término. Este capítulo finalizará explicando porqué es importante motivar al público interno de la empresa y cómo se puede lograr. Para la construcción de esta sección serán fundamentales autores como Rey Lenon y Bartoli Piñero (2008) en el libro titulado *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, debido a que hacen especial hincapié en el papel que cumplen los empleados, en cómo ellos se sienten, que es lo que esperan y que es lo que debe hacer la organización para poder lidiar con ellos. Además, será de suma importancia el capítulo nueve del libro de Chiavenato (2009) titulado *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*, ya que el autor establece que es la motivación, como es el proceso y cuales son las teorías existentes sobre este concepto. A su vez, habla del clima organizacional, lo define y establece la relación que posee con el concepto de motivación. El capítulo cuatro estará compuesto por el trabajo de campo desarrollado sobre el *St. Matthew's College*. En el mismo se investigará la semiosis corporativa de la empresa, lo

cual permitirá tener un panorama claro sobre la situación actual de la misma con el objetivo de conocer su cultura, su estructuración, los canales de comunicación que utiliza, entre otras cosas. En este capítulo se tendrán en cuenta a autores como Weil (1992), Andrade (2005) y Capriotti (2009) quienes definen los conceptos claves para poder llevar a cabo la investigación de este capítulo.

En base a todo los datos recopilados en la investigación del capítulo anterior, se realizará un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa. De esta manera se podrá saber qué cosas se deben mejorar para poder gestionar la comunicación interna del nivel inicial del *St. Matthew's College*. Para poder lograrlo se diseñará una estrategia de comunicación interna en la cual se establecerán objetivos generales y específicos *SMART* y acciones a desarrollar según cada objetivo específico. Para finalizar, se calendarizarán las acciones y se hará mención de los métodos de evaluación que se proponen para medir la efectividad de la campaña. En esta sección se mencionarán autores como Ander-Egg y Aguilar Idáñez (2005) en el libro titulado *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, ya que será fundamental para la elaboración de la estrategia y permitirá establecer diferentes conceptos claves para la misma.

Capítulo 1: La comunicación interna y las relaciones públicas

En el primer capítulo se le ofrece al lector un pantallazo general acerca de la temática a abordar en este Proyecto de Graduación. Para lograrlo se le explicará qué es la comunicación interna y cuáles son los objetivos de la misma. Además, se establecerán cuales son las señales que demuestran que la organización posee una comunicación interna ineficiente, cuales son los canales existentes, y la importancia que posee el *feedback* en la institución. Luego se expondrá qué es la semiosis corporativa, qué elementos la componen y cómo se debe analizar cada elemento de la misma. Por último, se relaciona el recorte del tema con la carrera de origen debido a que se analizará el rol del comunicador interno en las empresas. A su vez, se determinará cuales son sus características y cuáles son sus funciones. En este capítulo se tendrán en cuenta autores como Norbeto Chaves (2005) en el libro titulado *La imagen corporativa*, ya que el autor define los componentes de la semiosis institucional (realidad, identidad, imagen y comunicación). También, se hará alusión a autores como Brandolini y González Frígoli (2008) en el libro titulado *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*, debido a que definen qué es la comunicación interna y establecen cuál es el rol del comunicador interno y que características debe poseer.

1.1 Que es la comunicación interna

En el siglo XXI, donde el mundo se rige por el consumismo y por el internet, todas, o la gran mayoría de las empresas, poseen un plan de comunicación externa. Todas creen que la comunicación externa cumple un rol esencial en la empresa dado que le permite estar conectado con el público y aumentar la visibilidad de la misma en el mercado, entre tantas otras cosas. Sin embargo, muchas de las empresas ignoran y no tienen presente la comunicación interna y en verdad, al igual que la externa, debe tener un papel muy importante dentro de la organización.

Brandolini, Frígoli y Hopkins afirman que la comunicación interna “es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (2008, p. 25). Por ende, la comunicación interna se compone de acciones de comunicación dirigidas especialmente al público interno de una organización. La misma permite unificar y planificar todas las comunicaciones que la empresa emite hacia sus empleados, directores, etcétera, logrando así entablar comunicaciones efectivas.

1.1.1 Objetivos

Brandolini, Frígoli y Hopkins (2008) aseguran que la comunicación interna es una herramienta fundamental para lograr mayor compromiso, competitividad y consenso dentro de toda institución. La correcta implementación de la misma permite mejorar el clima de trabajo y la competitividad organizacional dado que le proporciona claridad y sentido a las tareas que los empleados llevan a cabo.

Ritter (2008) declara que algunos de los objetivos de la comunicación interna son reducir los conflictos, promover la comunicación entre todos los miembros de la organización sin importar la posición jerárquica y construir un clima de confianza y motivación, entre otras cosas. Todo esto fomenta el trabajo en equipo y aumenta el nivel de innovación que la empresa posee, impactando directamente en los resultados financieros de la institución.

Además, la comunicación interna genera más confianza y calidez dentro de los miembros de la empresa. A partir de la creación de un clima adecuado es que los empleados comienzan a entablar relación con la dirección general, pierden el miedo a preguntar, pierden el miedo a pedir y pierden el miedo a dar su opinión. Esto es fundamental para la organización porque les permitirá ver cómo se sienten sus empleados y si están conformes formando parte de la institución. También, esta información les permitirá darse cuenta de que cosas deben cambiar o qué cosas deben mejorar para lograr que los empleados trabajen contentos y a gusto dentro de la empresa.

1.1.2 Canales de CI

Para lograr que la comunicación interna de una empresa sea efectiva, se deben elegir los canales adecuados. Estos son una parte muy importante del plan de comunicación porque le permitirán a la empresa conectar con su público objetivo. Para seleccionar el canal adecuado, se debe saber a quién se le quiere hablar y cuál es la finalidad del mensaje a emitir. Es por eso que se debe conocer cuáles son los canales existentes y para qué sirve cada uno.

Los canales de comunicación han ido evolucionando y mutando a lo largo del tiempo, debido a la aparición de las nuevas tecnologías y a los cambios que las mismas establecieron en los hábitos de las personas. No obstante, no todas las personas se sienten a gusto y cómodas con todos los canales de comunicación, es por eso que la elección del mismo debe ser la adecuada en base al público objetivo.

Brandolini, Frígoli y Hopkins (2008) afirman que existen dos tipos de canales, por un lado los de comunicación, que le permiten a la empresa recibir una respuesta inmediata; y por otro lado, los de difusión, que no poseen respuesta por parte del público ya que solo se utilizan para proporcionar información. Los de difusión son, por ejemplo, la revista institucional o la cartelera, entre otros. En cambio, algunos canales de comunicación son el correo electrónico, las llamadas telefónicas, la comunicación cara a cara, etcétera.

A su vez, los canales de comunicación poseen una segunda clasificación debido a que pueden dividirse en canales tradicionales y canales tecnológicos. Brandolini, Frígoli y Hopkins afirman que “la diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (computadora). En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal” (2008, p. 86). Los canales tradicionales son, por ejemplo, el *house organ*, los folletos, la cartelera, el buzón de comunicaciones, los programas de intercambio, el manual de políticas de RRHH, los manuales de procedimientos, las capacitaciones, los seminarios, los talleres, entre otros. En cambio, algunos de los canales tecnológicos son internet, correo electrónico,

newsletters electrónicas, blogs, portales de *e-learning*, redes sociales, etcétera. A pesar de la existencia de esta división en relación a los soportes, hay que mencionar que algunos canales utilizan ambos, tanto el verbal como el escrito. Un ejemplo serían los seminarios. Esta actividad requiere la comunicación escrita a la hora de informar y difundir el evento pero durante la realización del mismo se utiliza la comunicación verbal.

Según Brandolini, Frígoli y Hopkins (2008) el soporte verbal es el más efectivo, es por eso que cuando una empresa va a tratar temas complejos o críticos debe elegir los canales tradicionales, debido a que estos poseen soporte en papel y son fundamentales para cuando la información que se va a comunicar requiere un registro escrito. Es por eso que las comunicaciones deben ser organizadas y proyectadas con el objetivo de no cometer errores.

1.1.3 Señales de una comunicación interna ineficiente

Existen ciertas señales que le permiten a una organización darse cuenta de que poseen una comunicación ineficiente. Se comenzará con la disminución en la productividad. Esto se debe a que los empleados no logran cumplir las metas establecidas o simplemente perdieron el interés en la organización por lo que realizan la menor cantidad de tareas posibles, para de esa manera invertir el menor esfuerzo. Para saber cual es el motivo de lo que está sucediendo se debe tener una relación fluida con los empleados para que ellos puedan poner en palabras qué es lo que les está pasando. Una vez generado este vínculo de confianza con el empleado, se podrá buscar una solución al respecto.

Otra señal de que una empresa posee una comunicación ineficaz es cuando aumenta la cantidad de clientes insatisfechos. Las quejas deben ser tomadas como una señal de alarma y se debe ir hasta el fondo de lo que está sucediendo. Para eso se debe recurrir a los empleados. De esta manera se conocerán ambas caras de la moneda y luego de un análisis se podrá determinar dónde está la falencia. Quizás sea que el empleado necesita

más capacitación para poder realizar las tareas que su puesto le exige o en el mejor de los casos, el cliente solo tuvo un mal día y quiso generar conflicto.

Brandolini y Frígoli y Hopkins opinan que "(...) la falta de comunicación o la comunicación ineficiente no solo se trasluce en el clima laboral, sino que muchas veces trae aparejado errores dentro de los procesos productivos que pueden ser perjudiciales para el empleado así como también para la empresa" (2008, p. 41). Cuando una empresa posee un alto índice de rotación de personal es porque algo está fallando, convirtiéndose así en un signo de mala comunicación. Esto a veces se debe a que el clima laboral no es el adecuado, a que el empleado no supo adaptarse, a que no hay posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, a que el salario es muy bajo, entre tantas otras cosas. Es importante que se tomen cartas en este asunto, puesto que no solo la empresa se verá afectada económicamente sino que también se dañará la imagen que posee tanto en el público interno como en los clientes de la empresa.

Asimismo, el poco sentido de pertenencia genera falta de compromiso por parte del empleado. Esto se debe a que los objetivos empresariales no están siendo comunicados de manera adecuada. Para evitar que esto suceda los empleados deben saber cuales son sus actividades, cómo deben llevarlas a cabo y así poder realizarlas eficientemente. Es importante contar con un manual al cual puedan acceder en el caso de tener alguna duda. A su vez, siempre deben sentirse apoyados, contenidos, y escuchados, sobre todo cuando el empleado es nuevo en la empresa.

Es muy importante saber detectar estas señales para poder evitar consecuencias más graves en el futuro. Brandolini y Frígoli y Hopkins (2008) establecen que algunas de estas consecuencias son un tenso clima laboral, creación de rumores, ansiedad y estrés, lo cual genera desconfianza entre los empleados e inconvenientes para trabajar en equipo.

1.2 El público interno

Para comenzar, resulta fundamental establecer la definición de público. Según Capriotti el público es “un conjunto de personas con los que una organización tiene una relación o vínculo particular” (2013, p. 38). Dando a entender que el público son personas con las cuales la empresa interactúa debido a que estos mantienen una relación con la misma.

A su vez, Amado Suárez y Castro Zuñeda aseguran que “(...) cuando el emisor es una empresa, no puede hablarse de un único público, sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneamente” (1999, p. 32). Ellos dejan en claro que existe una gran cantidad de públicos, los cuales poseen distintos intereses y características. Debido a esto Daniel Scheinsohn establece que “un público no es un grupo de existencia “real”, sino un agrupamiento imaginario que la empresa elabora con el fin de lograr eficacia en sus comunicaciones” (1998, p. 169). Es por eso que las empresas deben categorizarlos con el objetivo de facilitar la interacción con los mismos. Por lo tanto, cada empresa posee una categorización distinta y única de los públicos en función de sus necesidades.

Andrade se basa en criterios de vínculos socioeconómicos y jurídicos y en la proximidad geográfica que existe entre los públicos y la empresa para clasificar a los mismos en interno, externo y mixto.

Según Ferrari y Franca el público externo es “(...) aquél que no presenta claros vínculos socioeconómicos o jurídicos con la empresa aunque le interese a la empresa en la consecución de sus metas” (2011, p. 123). En este caso, quienes forman parte de esta categoría son por ejemplo los competidores, el cliente, el gobierno, la prensa, entre otros. Todas estas personas son fundamentales para que la organización funcione como tal es.

A su vez, Ferrari y Franca también establecen que el público mixto es “(...) aquél que presenta claros vínculos socioeconómicos y jurídicos con la empresa, si bien no comparta su rutina ni ocupe el espacio físico de la institución” (2011, p. 123). De esta manera, algunos ejemplos de público mixto serían los proveedores, la familia de los empleados, los vecinos, etcétera. Estas personas no se encuentran dentro de la organización pero tampoco están

totalmente fuera de ella ya que se relacionan con la misma de manera indirecta, es por eso que ocupan una posición intermedia.

Por último, Ferrari y Franca afirman que “por público interno se entiende aquel público que presenta una neta relación socioeconómica y jurídica con la empresa donde trabaja, donde vive una rutina y cuyo espacio físico ocupa” (2011, p. 122). Por lo tanto, el público interno está compuesto por todas las personas que forman parte del día a día de la organización, algunos ejemplos son los empleados, directivos, accionistas, etcétera.

Por otro lado, Brandolini, Frígoli y Hopkins (2008) establecen que el público interno también es externo. Esto se debe a que una vez que terminan de trabajar, estas personas vuelven a su casa y es ahí cuando leen los diarios, las revistas y miran televisión. En ese momento poseen un doble rol, tanto de público interno como externo. Por ese motivo Brandolini, Frígoli y Hopkins sostienen que “por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo” (2008, p. 31). La empresa tiene la difícil tarea de realizar una comunicación que sea coherente tanto interna como externamente.

El público interno es considerado portavoz de la organización. En relación a esto Brandolini, Frígoli y Hopkins opinan que “el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece” (2008, p. 7). Esto se debe a que cuando salen del trabajo, hablan tanto positiva como también negativamente acerca del mismo. Entonces ellos emiten su visión acerca de la institución a través de sus propios mensajes.

Cuando un público externo escucha los mensajes que emite el público interno, los mismos le resultan más confiables debido a que se obtienen de una fuente de primera mano quien tiene proximidad y cercanía con la institución. Es por eso que un empleado que está

informado, que está a gusto y es feliz trabajando en determinada empresa, se convierte en el mejor portavoz de la misma.

1.2.1 La importancia del *feedback*

Para que el público se encuentre a gusto dentro de la organización la misma debe poseer una comunicación bidireccional; ésta se da cuando no solo los jefes de la empresa dan su opinión sino que también los empleados pueden hacerlo.

Brandolini, Frígoli y Hopkins afirman que “(...) la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (*feedback*) o de dos vías, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos (tanto del emisor como del receptor)” (2008, p.33). Estableciendo así que la comunicación bidireccional es la que da lugar al *feedback* permitiendo que ambas partes emitan y reciban mensajes.

También, Brandolini, Frígoli y Hopkins sostienen que “en todos los niveles debe existir *feedback* por parte de los colaboradores para que la estrategia de comunicación se nutra de las necesidades de la compañía y así pueda adaptarse a la realidad organizacional” (2008, p. 80). Por lo tanto, el *feedback* le permite a los empleados desarrollar un papel más activo dentro de la organización. La empresa debe aprovechar esta oportunidad de diálogo para saber qué es lo que debe optimizar, qué es lo que quieren aprender sus empleados, cómo se sienten, etcétera.

Cuando las empresas escuchan a sus empleados, hacen que los mismos se sientan valorados, respetados y aumentan el sentido de pertenencia que poseen en relación a la organización. Es por eso que Formanchuk, presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna afirma que el *feedback*, no debe tener lugar sólo a fin de año sino que, debe ser constante. Para lograrlo, la institución debe proveer el espacio y la seguridad para que la retroalimentación se lleve a cabo. Los mensajes emitidos como *feedback* deben

ser honestos para que sean efectivos. Y como se mencionó anteriormente los jefes deben estar abiertos a las críticas y sugerencias, permitiendo así que se lleve a cabo una comunicación bidireccional.

Cuando el *feedback* sucede con periodicidad, le permite a los empleados corregir las cosas en las que están fallando para poder realizar sus tareas correctamente aumentando así su productividad. Por lo tanto, se encontrarán más seguros a la hora de desempeñar sus labores diarias, incrementando así el autoestima de los mismos.

1.3 Semiosis corporativa

La comunicación interna se analiza a través de cuatro componentes que integran la semiosis institucional. Chaves sostiene que “por semiosis institucional debe entenderse entonces el proceso -espontáneo, artificial o mixto- por el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad y motiva en su contexto una lectura determinada que construirá su propia imagen” (2005, p. 33). Es por eso que los componentes que integran la semiosis institucional son la realidad, la comunicación, la identidad y la imagen de la empresa. Todos estos conceptos están presente en el desarrollo espontáneo de toda institución.

Estos cuatro componentes pueden ser agrupados en dos, entre lo objetivo y lo subjetivo. Por un lado, se encuentra la comunicación y la realidad institucional, que abarcan hechos concretos y objetivos y por el otro, se encuentran la imagen y la identidad institucional, que son una construcción subjetiva.

El primer concepto a analizar es el de la realidad institucional. El mismo se compone de todo lo que la organización “es”, son todos datos objetivos y hechos reales de la misma. Chaves define a la realidad institucional como el “conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución” (2005, p. 25). La realidad es un proceso que se analiza a través del organigrama, de la estructura edilicia, de los competidores, de los

servicios que ofrece la empresa, de su entidad jurídica, su funcionamiento legal, entre otras cosas.

Por su parte, la identidad institucional es un fenómeno de la conciencia. Es la representación que la empresa da de sí misma a sus públicos a través de su discurso de identidad. Según Chaves “la identidad institucional es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución” (2005, p.26). Es por eso que la empresa puede decidir qué aspectos quiere comunicarle a su público. No obstante, hoy en día deben ser muy cuidadosos y estar muy atentos a todas las acciones que lleva adelante la empresa, porque la tecnología permite descubrir muchísimos aspectos que la organización no comunica pero que siguen siendo parte de la misma. Esto se debe a que los consumidores del siglo XXI ya no se quedan esperando que la información aparezca delante de sus ojos, sino que por el contrario, buscan información para luego poder tomar la decisión de compra correspondiente e indicada. Es por eso que hoy en día las organizaciones deben ser y parecer, con esto se quiere decir que no solo deben emitir un mensaje que llame la atención de su público objetivo, sino que también deben respaldar ese mensaje con acciones tanto internas como externas.

En relación a esto Brandolini, Frígoli y Hopkins afirman que “las organizaciones producen significados. Lo que circula y se intercambia ya no son productos o servicios, sino los valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización” (2008, p. 13). Esto hace alusión a que las personas ya no eligen el producto y/o servicio porque es atractivo o porque les conviene económicamente sino que hoy en día el consumidor tiene en cuenta múltiples factores a la hora de realizar la compra y algunos de ellos son, por ejemplo, si testean en animales, si cuidan el medio ambiente, si ofrecen un producto duradero, entre tantos otros. Por esta razón las empresas ya no pueden realizar su comunicación únicamente acerca del producto o servicio que ofrecen, sino que deben a su vez, presentar los valores con los cuales se ve identificada y la visión que la entidad posee. De esta

manera el público, tanto interno como externo, creará un perfil determinado sobre esta institución y generará un vínculo con la misma.

El tercer componente es la comunicación institucional. Como se establece anteriormente todas las empresas comunican constantemente ya sea de forma consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente. Chaves afirma que “la comunicación institucional se compone por el conjunto de mensajes emitidos efectivamente” (2005, p. 26). Los mensajes se emiten a través de la comunicación verbal y no verbal. La comunicación verbal sucede cuando se utiliza el lenguaje como código, la misma puede ser oral o escrita. En cambio, la comunicación no verbal es la que utiliza como código el cuerpo y los gestos. Para que los mensajes sean emitidos efectivamente se debe tener en cuenta cual es el público objetivo al cual se quiere dirigir. Conocer al público objetivo permitirá reducir las chances de fracaso o mala interpretación que poseen los mensajes.

Brandolini, Frígoli y Hopkins afirman que “en una empresa todo comunica” (2008, p.19). Dando a entender que de todos los mensajes emitidos por la organización solo algunos hacen alusión de modo directo a la identidad de la misma, en el resto, la identidad se encuentra presente de manera indirecta. Por ejemplo, cuando los empleados atienden al cliente en el local, su predisposición, su uniforme, su presencia y su aspecto emiten un mensaje al cliente en el cual se puede ver de manera indirecta la identidad de la empresa. Con esto se refiere a que las instituciones comunican constantemente, las mismas emiten mensajes cuando hablan, pero también emiten mensajes cuando callan. Es por eso que la comunicación de una organización jamás debe estar librada al azar, ya que resulta imprescindible para que la empresa funcione.

Por último, la imagen institucional está asociada a lo formal, lo externo y lo superficial. A su vez es una fotografía mental, sensorial o espacial de la realidad compuesta por hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo. Chaves opina que la imagen institucional “es el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social” (2005, p. 28). Por lo tanto la imagen es lo que la sociedad interpreta o

construye de la empresa de modo intencional o espontáneo. Brandolini, Frígoli y Hopkins sostienen que “por otro lado, la imagen es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad” (2008, p. 16). Afirmando una vez más que el público forma su propia opinión acerca de la organización a través de todos los estímulos que recibe de parte de la misma. Es por eso que la imagen cumple una función esencial.

El análisis de estos cuatro factores es lo que permitirá crear un diagnóstico de comunicación sobre la empresa. Brandolini, Frígoli y Hopkins aseguran que:

El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas (o ambas) en qué punto está parada la compañía en relación a su comunicación interna. (2008, p. 45)

En el mismo se pondrán en evidencia cuales son las falencias de la misma y cuales son las oportunidades de mejoría que posee en relación a la comunicación interna. Las falencias se pueden originar en cualquiera de los cuatro componentes, sin embargo, los problemas más difíciles de solucionar son los que se generan en el campo de la imagen institucional.

En base al diagnóstico que se obtenga, se podrá realizar un plan de comunicación estratégico. Brandolini, Frígoli y Hopkins sostienen que:

El plan estratégico establece una práctica efectiva de la comunicación interna, puede incluir un canal de comunicación o varios. Asimismo es una forma de crear un buen clima de trabajo y establecer una forma de actuar acorde con los requerimientos del proyecto empresarial y del plan de negocios de la compañía. (2008, p.21)

Una vez dicho esto, el plan de comunicación es una guía fundamental para la organización ya que a través de la misma se establece el objetivo general y los específicos para intentar eliminar las falencias detectadas. Además, define qué acciones se llevarán a cabo, cuál será el mensaje a comunicar, a través de qué canales y hacia qué público objetivo. Por

último, en la calendarización detalla los plazos de cada acción y propone los métodos de evaluación que permitirán medir la efectividad de las acciones.

1.4 Rol del comunicador interno

Como se estableció anteriormente, las empresas no comprenden la importancia que posee la comunicación interna, es por eso que muchas veces la misma no es planificada ni posee una estrategia. Generalmente los miembros de la empresa se muestran interesados en mejorar la comunicación interna, pero ninguno de ellos se hace cargo de la situación y las tareas que esto implica.

Por lo cual, para que la aplicación de la misma funcione, debe tener un área propia dentro de la organización, o debe estar asignada a una área específica, pudiendo ser esta, el área de Relaciones Públicas. Una de las primeras definiciones sobre esta disciplina fue la de la revista *PR News* que establecía que “(...) son una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés del público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012, p. 6). Otra definición que se considera relevante es la de Cutlip, Center y Broom quienes definieron a las relaciones publicas como “(...) la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso” (2000, p. 37).

Como se puede leer en las definiciones, el área de las relaciones públicas posee gente experimentada en la labor, quienes son capaces de llevarla a cabo de manera eficiente. A pesar de eso, dentro del área se debe seleccionar a un comunicador interno específico que sea idóneo para tomar las riendas de la situación. Esto permitirá tener un control de lo que sucede en relación a la comunicación de la empresa y de esta manera todo pasará por una misma persona manteniendo así la organización, no solo de las comunicaciones emitidas, sino también de los avances y los retrocesos de la misma.

1.4.1 Características

El comunicador interno seleccionado debe tener ciertas características para poder realizar su trabajo. El mismo debe tener habilidad para interpretar la realidad de lo que está sucediendo en la organización y para eso debe tener una visión holística de la misma. Debe ser intuitivo y tiene que saber escuchar, dos características que le facilitarán su trabajo ya que le permitirá tener una relación cercana con los empleados logrando así saber cual es su opinión. Para esto deberá utilizar la empatía, y así lograr ponerse en el lugar de los demás haciendo que los empleados se sientan escuchados y valorados. Además, debe tener la capacidad de innovar y de ser creativo para poder realizar un plan de comunicación interna que sea acorde a la organización y a sus necesidades.

Tiene que tener la habilidad de la curiosidad y debe interesarse por todo aquello que no conoce con el objetivo de poder superarse y corregirse en el caso de ser necesario. También debe ser una persona estratega, con actitud positiva, y receptiva que pueda tolerar las críticas. Debe tener habilidad para la redacción y para la oratoria puesto que es él quien será el encargado de emitir y realizar todos los comunicados de la empresa. Por último, debe tener capacidad de liderazgo ya que debe persuadir a los diferentes miembros de la empresa, para que trabajen todos juntos y así poder cumplir los objetivos de la institución.

Para concluir Costa establece que “al mismo tiempo debe ser analítico y frío para evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones; el análisis objetivo es parte también de la mentalidad estratégica” (2009, p. 242). Todas las características mencionadas anteriormente le permitirán al comunicador interno desarrollar su trabajo de manera adecuada.

1.4.2 Funciones

El comunicador interno tiene el desafío de comunicar los aspectos intangibles de la empresa. Estos aspectos son los valores, la misión, la visión, etcétera. Según Joan Costa la responsabilidad del comunicador interno comienza por “(...) comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa. Y por entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable” (2009, p. 24). Es decir, su función principal es adentrarse, conocer y entender a la compañía con el objetivo de liderar y apoyar estructuralmente el proyecto empresarial.

Según Joan Costa (2009) el comunicador interno posee siete funciones estratégicas. La primera función que plantea el autor es extraer los elementos que forman parte de la imagen corporativa, para desarrollar la imagen que le conviene comunicar a la empresa con el objetivo de explotar sus valores y sus diferenciales. Asimismo, es el encargado de diseñar el plan de comunicación donde se debe detallar cada acción a llevar a cabo, de qué modo se logrará y cuál es el presupuesto que se necesitará para poder realizarlo. Así como también, contribuirá en el diseño de la cultura corporativa y de las acciones de comunicación que la desarrollarán.

De igual modo, el comunicador interno creará conversaciones con los distintos públicos internos para estar al tanto de lo que está sucediendo dentro de la organización y así obtener la confianza de los empleados. Además, él será quien comunique todos los mensajes claves que se establecieron en el plan de comunicación, convirtiéndose de esta manera en el portavoz de la institución. Estos mensajes comenzarán a ser como lemas y pondrán en evidencia la filosofía de la empresa.

Para concluir, Brandolini, Frígoli y Hopkins (2008) declaran que “la nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa” (p. 12). Afirmando así que la comunicación interna resulta fundamental para la subsistencia de cualquier organización. Una vez dicho esto, se debe recordar que los

públicos son los aliados más importantes de la empresa y que resulta fundamental entablar una comunicación bidireccional con ellos que dé lugar al feedback.

Por último, la semiosis corporativa será fundamental ya que a través de sus cuatro dimensiones, realidad, identidad, imagen y comunicación, permitirán analizar la empresa y pondrán de manifiesto las falencias de la misma.

Capítulo 2: La importancia de una comunicación interna efectiva

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la temática central a abordar en este Proyecto de Graduación, el segundo capítulo se focalizará en profundizar la definición de comunicación interna que se presentó anteriormente. Es por eso que se establecerán cuales son las funciones de la comunicación interna y cuales son los diferentes tipos de comunicación interna que existen. Por último, se dará a conocer que es la comunicación interna efectiva y que se debe tener en cuenta para poder lograrla. Algunos de los autores a los cuales se hará referencia son Fernández López (2016) en el libro titulado *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*, y a Báez Evertsz (2000) en el libro titulado *La comunicación efectiva*, que hacen referencia a los distintos tipos de comunicación interna. Otros autores que aportarán fundamento teórico son Andrade (2005) en el libro titulado *Comunicación Organizacional Interna*, y Ugalde Haro (2019) en el libro titulado *La biblia de la comunicación eficaz: Evita declaraciones desafortunadas ante cualquier audiencia*.

2.1 Funciones de la comunicación interna

Como se estableció en el capítulo anterior la comunicación interna es aquella que es emitida por la organización hacia el público interno. Hoy en día la comunicación interna es un proceso que implica la transmisión y recepción de información, por lo tanto, es fundamental para lograr que la empresa obtenga el mayor rendimiento posible. Para cumplir con ese objetivo dentro de las organizaciones debe haber una comunicación fluida y transparente.

Según Zapata (2011) la comunicación interna posee cinco funciones. La primera función es la integradora en la cual el rol del comunicador interno es impulsar la cohesión interna. Para eso se deben promover los valores y objetivos del negocio. En relación a esto Ritter afirma que una de las principales funciones de la comunicación interna es “afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente” (2008, p. 7). Además, se debe trabajar para aumentar el sentido de pertenencia de los empleados. Para lograrlo se puede realizar

una encuesta anónima con el objetivo de cuidar y medir el clima laboral. A través de la misma se podrá obtener información sobre el compañerismo, la formación, el estilo de liderazgo, la percepción, satisfacción del personal, entre otras cosas. El sentido de pertenencia también se puede fomentar a través de diversas acciones, como por ejemplo, obsequiar *merchandising* a cada uno de los empleados tales como tazas, agendas, etcétera. Además, los eventos son un medio fundamental para que todo el público interno interactúe y se conozca entre sí, generando vínculos y lazos afectivos. De esta manera se podrá “construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación” (Ritter, 2008, p. 7). Generando así una relación recíproca entre el empleado y el empleador donde el empleado pueda expresarse libremente y el empleador pueda recibir información que beneficie a la organización.

Por otro lado, se puede encontrar la función informativa y comunicadora. En este caso el rol del comunicador interno es gestionar la información para poder detectar oportunidades y necesidades. Por su parte, Ritter establece que se deben “hacer públicos los logros conseguidos por la empresa” (2008, p. 7). De esta manera comunicar los logros mejorará la imagen que se tiene de la empresa y fomentará la buena reputación de la misma. Nuevamente la motivación entra en juego, ya que si se comunican y reconocen los logros los empleados se sentirán orgullosos y motivados para seguir creciendo junto a la organización.

A su vez, se debe administrar la comunicación tanto *online* como *offline*. En este caso se deben diseñar políticas y procedimientos de comunicación, manuales de identidad corporativa, manuales de estilo y protocolo para los diferentes canales utilizados. A su vez, se debe diseñar, gestionar y medir los planes de comunicación implementados dentro de la empresa y es el comunicador interno el encargado de generar acciones para recibir e integrar al nuevo personal o despedir a quienes hayan cumplido un ciclo dentro de la organización. Asimismo, su misión es crear comunidades virtuales y fomentar el uso de las mismas para pensar en conjunto y trabajar en equipo. Estas herramientas dan lugar a la

interacción y difusión de contenido inmediato. Por último, como parte de esta función debe trabajar en conjunto con el *community manager* de la empresa. Juntos tienen que diseñar mensajes claves personalizados para las diferentes audiencias, e imágenes atractivas y acordes con la temática a trabajar. Las mismas deben promover la interacción con el público objetivo.

La tercera función es la preventiva debido a que ayuda a advertir y resolver las diferentes crisis que pueden generarse dentro de la organización. Una crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control.

Según Santillán (comunicación personal, 10 de mayo, 2019) existen cuatro tipos de crisis, crisis de producto, de servicio, ambiental e institucional. La crisis de producto comprende los riesgos derivados del uso de bienes comercializados, ya sea por contaminación, mal estado, uso inadecuado, defectos de fabricación, entre otros. Un ejemplo de crisis de producto sería que se encuentre una polilla en una barrita de cereal. Por su parte, la crisis de servicio está relacionada con la prestación de los mismos. Una crisis de servicio podría ser un paro de transporte. Estas poseen mayor incidencia por ser de alta visibilidad. Las crisis ambientales se dan cuando las empresas ocasionan daños al medioambiente, por ejemplo cuando tiran químicos al mar. Por último, las institucionales encuadran aspectos financieros, laborales, personales y comunicacionales, como por ejemplo los despidos.

Estas crisis pueden ser de timbre amarillo o timbre rojo. El amarillo es cuando la misma se da a nivel nacional, no posee muertes y está contenida desde el inicio. En cambio, las crisis de timbre rojo son las que se dan a nivel internacional y que poseen víctimas fatales o desastres naturales.

Una crisis manejada de manera incorrecta puede hacer caer la imagen de la empresa, es por eso que las empresas deben estar preparadas para enfrentarlas. Esto se logra organizando un comité de crisis que se haga cargo de la situación. El mismo debe tener un plan en el cual se establezcan los distintos protocolos a llevar a cabo dependiendo cual sea el problema que se haya generado.

Los pasos a seguir cuando una empresa tiene una crisis son, primero identificar lo ocurrido, luego establecer prioridades y distribuirlas entre los miembros del comité, evaluar los daños causados y sus consecuencias y determinar el grado de visibilidad mediática de la misma. El segundo paso es enfrentarla y realizar una comunicación dentro de los primeros dos días a través de un vocero preparado. Seguido a ello se debe contribuir para buscar una solución y a la vez, realizar comunicaciones internas y externas. Por último, se realiza una gestión *post crisis* donde se monitorea y evalúa el impacto de la misma y también se hace un análisis de cobertura mediática.

La función colaborativa es fundamental para crear una cultura colaborativa y de innovación. Para esto, Ritter afirma que se debe “contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión” (2008, p.7). Esto se logra a través de la creación de espacios de encuentro que favorezcan el intercambio de aportes, opiniones y conocimientos entre los miembros de los diferentes niveles. A su vez, se pueden conformar equipos de trabajo con empleados de diferentes áreas e incentivarlos otorgando premios al equipo que desarrolle la mejor idea o obtenga los mejores resultados, fomentando así la creatividad e innovación. Por último se encuentra la función evaluadora, la cual, tiene como objetivo medir los proyectos y actividades realizados. A su vez, se evaluará el impacto de las comunicaciones estableciendo la efectividad de los mensajes y los canales elegidos, para lograrlo se pueden realizar eventos internos, reuniones grupales, encuestas anónimas, debates, entre otros.

2.2 Tipos de comunicación

La comunicación puede ser interna o externa de acuerdo a lo desarrollado en el capítulo uno. Dentro de ellos se puede dividir a la comunicación en tres tipos. Arizcuren *et al.* en el libro *Comunicación interna: Guía de buenas prácticas de comunicación interna* afirma que existen la comunicación formal e informal y también la comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal. Por último, De Castro (2016) declara que la

comunicación puede ser también verbal, no verbal y escrita. A continuación se pasará a definir y desarrollar cada una de ellas.

2.2.1 Formal e informal

Fernández López asegura que “la comunicación informal surge espontáneamente de las relaciones que se establecen dentro de la organización entre las personas por afinidad, o necesidades personales” (2016, p. 25). Esto significa que la comunicación informal no posee una jerarquía establecida ya que se lleva a cabo de forma natural y no está regulada. Por su parte, Arizcuren *et al.*, asegura que “la comunicación informal (que no está planificada) es una herramienta muy poderosa y útil. Puede aportar a quien gestiona la comunicación una información importante que no podrá obtener de otro modo” (s.f., p. 25). De esta manera se concluye que la comunicación informal beneficia tanto a los sujetos implicados en la misma como también a la organización. Con esto se quiere decir que la empresa puede obtener no solo información de los empleados sino que también puede observar el clima laboral que existe dentro de la institución.

También, Andrade establece que “la comunicación informal es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se suele conocer como “radio pasillo”, término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza” (2005, p. 8). Afirmando una vez más que esta comunicación tiene el objetivo de satisfacer las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo, si no se gestiona de manera adecuada puede perjudicar a la organización.

Por lo tanto, este tipo de comunicación genera efectos positivos o negativos. Los efectos positivos de la comunicación informal son permitir que los empleados creen actividades de ocio fuera del horario laboral generando así una mayor integración, lo cual contribuye a la colaboración y solidaridad. Esto trae aparejado mayor efectividad laboral y a su vez, genera un ambiente laboral adecuado. En cambio, si la comunicación informal se utiliza de manera incorrecta los mensajes podrían interpretarse de manera subjetiva haciendo que el emisor

informe desde sus intereses personales o desde su punto de vista. A su vez, cuando no se conoce la fuente que originó el mensaje, el mismo se puede interpretar de manera errónea. También, los mensajes pueden ser distorsionados debido a la cantidad excesiva del boca en boca. Por otro lado, se pueden generar rumores dentro de una organización ya sea de la institución en sí misma o de uno de los miembros que la compone. Un ejemplo sería que se difunda la desvinculación de un empleado de la empresa. Los rumores circulan con mucha rapidez debido a que la información no se verifica ni se cuestiona porque confían en los compañeros que la transmiten.

Por lo tanto, la comunicación interna "(...) es una herramienta muy poderosa, muy útil en el vida de las organizaciones, pero que también necesita ser gestionada en coordinación con la formal, para aprovechar al máximo sus ventajas y neutralizar los inconvenientes que pueda ocasionar" (Arizcuren et al., s.f., p 25.). Un ejemplo es cuando el jefe mantiene una comunicación informal con un empleado, al terminar la misma el jefe debe enviar un mail donde conste todo lo discutido para que no haya malos entendidos ni interpretaciones erróneas.

En cambio, la comunicación formal es "(...) la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización" (Andrade, 2005, p. 8). Por lo tanto, esta comunicación es planificada y estructurada con anterioridad. La misma generalmente es emitida a través de los canales de comunicación detallados en el capítulo anterior.

Acerca de esto Brandolini, Frígoli y Hopkins aseguran que la comunicación formal:

Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales. (2008, p. 34)

Esto se debe a que las comunicaciones deben ser gestionadas y aprobadas por los altos mandos de la organización para luego ser emitidas por el área de comunicación.

2.2.2 Verbal, no verbal y escrita

El lenguaje es un elemento fundamental en la vida social de cualquier ser humano debido a que permite la comunicación con otros. Se habla para contar una historia, para transmitir información, para hacer chistes, para dar una opinión, para dar a conocer los sentimientos, entre otras cosas. Sin embargo, el lenguaje no lo es todo. Según Mehrabian (1971), psicólogo, científico y profesor iraní conocido por su trabajo en el campo de la comunicación no verbal, un 7% de la información que se obtiene en una conversación nos llega a través de las palabras. Un 38% se obtiene a través del tono de voz y un 55% se obtiene del lenguaje corporal. Es por eso que la comunicación no verbal es igual de importante que la verbal.

Andrade afirma que “la comunicación verbal es la que utiliza la palabra, sea hablada o escrita, para transmitir los mensajes deseados” (2005, p. 8). Como seres sociales somos dependientes y creadores de la comunicación, es por eso que debe haber una persona encargada y capacitada del área de comunicación que se encargue de redactar y transmitir los mensajes que serán emitidos por la organización.

Por su parte la comunicación no verbal “es aquella que se establece mediante la expresión, o el lenguaje corporal desprovisto de palabras” (Ugalde Haro, 2019, p. 194). Se entiende con esto que la comunicación no verbal se compone de los gestos, la postura corporal, la expresión facial, el movimiento del cuerpo, entre otras cosas. Ugalde Haro (2019) afirma que existen cuatro canales para interpretar los mensajes no verbales. Estos son el uso del cuerpo, el paralenguaje, la proxemia y la presentación personal.

El uso del cuerpo es la comunicación que se emite a través de movimientos corporales. Un ejemplo es la postura corporal que da a entender si alguien está cómodo en un lugar o si está incómodo y se quiere retirar. También, los gestos que provienen de los brazos, manos y dedos permiten percibir si una persona está nerviosa, y la expresión facial demuestra si el empleado entendió o no lo que se le quería decir en el mensaje. Por último, el contacto visual es fundamental para ver si la otra persona está prestando atención o si está pensando en otra cosa.

El paralenguaje “(...) no es visual, sino que se expresa a través de los distintos tipos de sonidos y entonaciones que se emiten con la voz, y que modulan lo que se dice, aportando una expresividad significativa específica” (Ugalde Haro, 2019, p. 208). Siendo así los principales componentes del paralenguaje el tono, el volumen, la velocidad y la entonación. El tono es el nivel que posee la voz y puede ser alto o bajo, el volumen es la intensidad de la voz, la velocidad es qué tan rápido o lento va la misma, y la entonación es la melodía que se le da a la voz. Todos estos componentes permiten identificar diferentes aspectos en el mensaje, por ejemplo, permiten identificar si la otra persona está enojada dependiendo del tono de voz que utilice. La velocidad por su parte dará a conocer si el emisor está apurado o no, entre otras cosas.

En tercer lugar se encuentra la proxemia que hace alusión al uso de las distancias que se establecen entre el espacio personal y los objetos. El espacio personal es la distancia que se mantiene con otra persona. La misma determina el tipo de interacción e intimidad de la conversación. En cambio, los objetos son “(...) los artefactos o posesiones utilizados para ambientar el espacio físico o para facilitar una presentación y mantener mayor control sobre lo comunicado” (Ugalde Haro, A., 2019, p. 213). Algunos de los objetos pueden ser por ejemplo, un proyector, una computadora, una silla, un micrófono, entre otros.

Por último, en relación a la presentación personal Ugalde Haro afirma que “la primera impresión generada se basa fundamentalmente en la imagen” (2019, p.214). Por lo tanto, la apariencia de una persona es fundamental debido a que no existen segundas oportunidades para causar una primera buena impresión. El vocero debe llevar una vestimenta formal y su imagen debe estar alineada con la imagen de la empresa.

Una vez dicho, esto resulta fundamental mencionar a Andrade quien dice:

También hay mensajes que envía la organización voluntaria o involuntariamente, a través de una gran variedad de medios, como la decoración, el orden y limpieza, las instalaciones, la tecnología, el equipo, los uniformes, la distribución física de las áreas y personas y otros muchos que reflejan también, y por tanto comunican, la cultura de la organización. (2005, p. 8)

Esto significa que la estructura edilicia de la organización también entra en juego, no es lo mismo observar una sala con las paredes llenas de humedad que una pared bien conservada. Por lo tanto, la estructura debe estar cuidada y alineada con la imagen, visión y misión de la empresa.

Por último, De Castro afirma que “la comunicación escrita es la que permite dejar constancia de ciertos hechos; así mismo, es útil para establecer y normatizar las políticas de la empresa, evita equívocos o sobreentendidos (muy normales en la comunicación informal, etc” (2016, p. 15). Dando a entender que la comunicación escrita permanece en el tiempo debido a que permite recurrir a ella todas las veces que sea necesario.

A su vez, Uriarte establece que “la comunicación escrita es cualquier tipo de interacción que hace uso de la palabra escrita o textual, y que permite transmitir un mensaje sin necesidad de que el emisor y el receptor coincidan en el mismo tiempo y lugar” (2021). Como la misma no requiere de una comunicación cara a cara se debe escribir con claridad, precisión y debe ser sintética.

Uriarte enumera ciertos elementos que requiere la comunicación escrita. Los mismos son el emisor, el receptor, el mensaje, el canal, el código y la situación. Para empezar, se necesita de un emisor quien elabora y envía el mensaje. También, se necesita de un receptor que lo reciba, lo interprete y que emita una respuesta en caso de ser necesario. Ambas partes deben conocer y compartir el mismo código, sistema lingüístico, para poder entender el mensaje. A su vez, cabe mencionar que es fundamental cuidar el uso de las reglas ortográficas, el orden de la información, para que el mensaje tenga coherencia, y el tipo de vocabulario utilizado, el mismo debe ser el correcto dependiendo de quién es el receptor. Ese mensaje se envía a través de canales tecnológicos o a través de los canales tradicionales que involucran el uso de un papel. Algunos ejemplos son las cartas, los diarios, los folletos, los libros, los *mails*, las redes, entre otros. El último elemento, es la situación que comprende el contexto en el cual el mensaje fue escrito y en el cual fue recibido ya que tanto el emisor como el receptor suelen tener contextos distintos.

2.2.3 Ascendente, descendente, horizontal y transversal

Según Ritter “la comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones (...)” (2008, p. 17). Ambas deben ser utilizadas en su justa medida para que sean eficientes ya que el abuso de estas puede generar consecuencias negativas dentro de la organización.

Una vez definida la comunicación informal y formal se debe mencionar que ambas son de carácter multidireccional debido a que se pueden llevar a cabo en diferentes flujos, los cuales dependen del sentido de la comunicación. Es por eso que la comunicación puede ser ascendente, descendente, horizontal y transversal. A continuación se definirá y explicará cada una de ellas.

Para comenzar, la comunicación ascendente “es aquella mediante la cual los empleados de la organización se comunican con sus superiores reportando las novedades o problemas e informando del avance de sus tareas” (Ritter, 2008, p. 17). Por lo tanto, esta es emitida por los miembros de la empresa hacia la dirección de la misma. La comunicación ascendente permite que los empleados participen de manera activa dando lugar a la retroalimentación. Algunos de los medios que se utilizan para transmitir información de manera ascendente son las reuniones, las entrevistas personales, las encuestas, entre otros.

En cambio, la comunicación descendente “(...) es utilizada fundamentalmente para bajar línea e impartir directrices a los empleados. En este sentido tiene como objetivo dar instrucciones claras y específicas del trabajo que debe realizar” (Ritter, 2008, p. 17). En este caso la comunicación es emitida desde la dirección hacia los miembros de la empresa. La misma se imparte a todos los trabajadores por igual es por eso que debe ser concreta. Por lo general estos mensajes se utilizan para transmitir procedimientos y estrategias, para dar a conocer nuevos objetivos, para comunicar noticias institucionales, difundir normas,

etcétera. Los medios más utilizados para transmitir información de manera descendente son las reuniones informativas, las carteleras, las publicaciones institucionales, etcétera.

Otro flujo de comunicación es la horizontal, la cual "(...) se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas" (Andrade, 2005, p. 7). Esta es la comunicación que se lleva a cabo entre pares incrementando así el espíritu de equipo y promoviendo un ambiente laboral positivo. La misma permite que la comunicación sea más directa ya que no hay que pasar por filtros los cuales hacen que el proceso se vuelva lento y tedioso. Algunos canales de comunicación horizontal son los correos electrónicos, las reuniones, las videoconferencias, entre otras.

Por último, la comunicación transversal es aquella que "(...) fluye entre los miembros de la organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, que no están en un mismo programa, departamento o incluso entidad, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista" (Arizcuren, s.f, p. 24). Esto significa que en la comunicación transversal los mensajes recorren todos los niveles de la organización sin restricción alguna. Es por eso que la mayoría de las veces las empresas que poseen una comunicación transversal son aquellas que tienen estructuras más flexibles y que tienen estrategias globales, y son instituciones más modernas que poseen una comunicación más participativa e integradora.

"Esta comunicación es fundamental, pues enriquece los conocimientos y es capaz de integrar a los distintos grupos de interés o profesionales con niveles y papeles diferentes" (Arizcuren, s.f, p. 24). Dando a entender que permite que todos los empleados se conozcan y compartan opiniones o descubrimientos.

2.3 Claves para una comunicación interna efectiva

Las empresas están compuestas por individuos, es por eso que para obtener buenos resultados es fundamental tener una comunicación interna efectiva. Brandolini, Frígoli y

Hopkins (2008) establecen diferentes claves para lograr una comunicación interna efectiva. Para comenzar, afirman que “no sólo el Director de Comunicación debe ser el único partícipe y responsable del desarrollo de la comunicación interna” (2008, p. 42). Dando a entender que es fundamental que todos los miembros de la organización comprendan la importancia que la misma posee para poder involucrarse y comprometerse con el proceso. Esto se logra a través de la generación de un manual de comunicación que, para poder aplicarlo de manera correcta, debe ser conocido por todos los empleados.

A su vez, la escucha activa es una característica fundamental que deben poseer los miembros de la alta gerencia. A través de ella, se podrá obtener información de muchísimo valor debido a que evidenciará qué aspectos se deben mejorar, cuales pueden ser las nuevas unidades de negocio, proyectos a largo, corto o mediano plazo, entre otras cosas. Estas necesidades planteadas por los empleados deben ser analizadas y luego resueltas a través de acciones que generen un cambio en la organización.

Asimismo, testifican “que los canales de comunicación funcionen en forma complementaria y sinérgica” (Brandolini, Frígoli y Hopkins, 2008, p. 121). Los diferentes canales elegidos para llevar a cabo las comunicaciones de la empresa deben ser los correctos y deben complementarse entre sí. Para poder lograrlo se necesita planificar la comunicación eligiendo de manera correcta los canales, los mensajes a transmitir y los tiempos en los que se comunicarán. Puede suceder que no todas las áreas posean la misma necesidad por lo cual cada una tendría una estrategia diferente.

Además, Brandolini, Frígoli y Hopkins declaran “que el plan de comunicación interna tribute y este alineado al discurso corporativo, a su visión, misión y valores” (2008, p. 121). Esto significa que la comunicación interna no debe llevarse a cabo sólo para la difusión de información entre los miembros de la organización, sino que la misma también servirá para difundir, reforzar y anclar los valores, la imagen y todos aquellos aspectos de la compañía que hacen que sea única y diferente al resto.

Por otro lado, Tessi (2012), pionero en la gestión profesional de comunicación interna y autor del libro *Comunicación interna en la Práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*, establece tres etapas y siete premisas para lograr una comunicación interna efectiva. Las etapas son planificación, implementación y evaluación. A continuación se explicará de qué consta cada una de ellas y se detallarán las premisas que las componen. Dentro de la primera etapa, titulada planificación, se pueden encontrar dos premisas. La primera es escuchar, debido a que es fundamental monitorear las conversaciones que se llevan a cabo en la empresa para lograr una efectiva comunicación interna. Esto da lugar a que los empleados tengan un rol más activo expresando sus opiniones, desacuerdos y reclamos. Para eso los miembros de la empresa deben ser más receptivos y deben estar predispuestos a escuchar al otro. La segunda premisa es la de capitalizar las quejas. Con esto se refiere a que la mayoría de las empresas no quieren, ni están preparadas para oír las quejas, sin embargo, al escuchar lo que el empleado tiene para decir incrementan su sentido de pertenencia, su confianza y se evita la creación de rumores. Tessi establece que “cuando la escucha es abierta y genuina resulta inevitable que surjan reclamos, ya que todo empleado interpreta la queja como algo necesario y positivo, que ayuda a la organización y permite mejorar el trabajo que realizan dentro de ella” (2012, p. 117). Él afirma que las quejas son inevitables, por lo tanto, para poder capitalizarlas y transformarlas en positivo, se debe tener una escucha activa.

La segunda etapa se titula implementación. La primera premisa de la misma, es ordenar la emisión de los mensajes, para lo cual se deberá planificar que se va a comunicar, cuándo y a través de qué canal. En relación a esto González Besada declara que “los profesionales de la comunicación interna son los responsables de determinar qué combinación de canales de comunicación es la más apropiada para cada mensaje basándose en factores como los requisitos de tiempo y las posibles reacciones de los empleados” (2014 p. 551). Afirmando así que es fundamental elegir el canal adecuado dependiendo de qué es lo que se desea comunicar.

Lo recién mencionado va a la par de la siguiente premisa qué es narrar con significado. Estableciendo así que es fundamental el uso del *storytelling* pues el empleado debe sentirse inspirado e identificado con lo que la empresa le está diciendo.

Ofrecer la palabra, es la tercera premisa. En la misma se deja en claro que una retroalimentación efectiva, donde los empleados puedan expresar sus opiniones, mejora los resultados de la organización.

Por último, la tercera etapa se denomina evaluación. Las premisas que la componen son medir los logros y el cuadro de resultados. Medir los logros permite evaluar los avances y corregir los errores, generando así un proceso de mejora continua. En el cuadro de resultados el objetivo es relacionar los logros que se obtuvieron con indicadores económicos de interés para la empresa.

2.4 Beneficios de una CI efectiva

Cuando la comunicación interna de una empresa es gestionada de manera efectiva las empresas se ven beneficiadas y se vuelven más eficientes. Uno de los factores más incidentes es la mejora de la comunicación entre los empleados. Esto es un hecho importantísimo para el buen desarrollo interno porque logra un mayor entendimiento entre las partes. El resultado se ve reflejado en la reducción de conflictos laborales. Una mejor comunicación entre los empleados con el tiempo genera una mejor relación entre los miembros de la empresa, debido a que las acciones implementadas fomentan la inclusión del grupo y de esta forma se mejora el clima laboral de la empresa.

Además, fomenta el sentido de pertenencia ya que cuando un empleado es escuchado y es tenido en cuenta se siente valorado, se comienza a identificar con ella y mejora su desempeño. Esto hace que los empleados se sientan parte de la organización, lo que aumenta su grado de compromiso y se ve reflejado directamente en su rendimiento. A su vez, cuando la comunicación interna es efectiva, los miembros del equipo poseen la

información necesaria para tomar decisiones correctas reduciendo así los tiempos de trabajo.

También, permite transmitir la identidad corporativa de la empresa permitiendo que todos los trabajadores se sientan involucrados y motivados. Esto es muy importante ya que un empleado que habla bien de su empresa es el mejor vendedor de la misma.

Por último, mejora la lealtad de los empleados ya que cuando los empleados están a gusto, motivados y comprometidos la rotación del personal desciende notablemente.

En base a todo lo establecido a lo largo del capítulo dos se puede afirmar que la comunicación interna es un eje fundamental dentro de cualquier empresa. Como establece Fernandez Lopez, “la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar” (2016, p. 23). Es por eso que no se debe improvisar y tampoco debe estar librada al azar, por el contrario, la misma requiere organización, planificación y estrategia.

Capítulo 3: El clima organizacional como motivador

Este capítulo se focalizará en el objeto de estudio. El clima organizacional es un término desarrollado por Lewin, Lippit y White en 1939, que desde ese momento es discutido por diferentes autores. El mismo obtiene cada vez más importancia y se vuelve cada vez más valioso para las empresas. Es por eso que se establecerá que es el clima organizacional, de que se compone, cuales son sus dimensiones y sus beneficios.

Además, se definirá qué es la motivación y cuáles son algunas de las teorías existentes en base a este término. Este capítulo finalizará explicando porqué es importante motivar al público interno de la empresa y cómo se puede lograr.

Para la construcción de esta sección se hará alusión a autores como Tracy (2016) en el libro titulado *Motivación*, debido a que establece cuales son los tipos de motivación y que se debe tener en cuenta para motivar al público interno. Además, será de suma importancia el libro de Rubió Sánchez (2016) titulado *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*, ya que permite entender el concepto de clima organizacional y la variedad de definiciones que el mismo posee. A su vez, establece la importancia del mismo y las diferentes formas de medirlo.

3.1 Clima organizacional

El clima organizacional se da a nivel global dentro de una institución. Rubió Sánchez afirma que el clima organizacional son "(...) aquellos sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la organización" (2016, p. 102). Estos elementos son los que permiten a las instituciones diferenciarse unas de otras, por lo que varían en cada empresa. Todos estos influyen de mayor o menor medida en el comportamiento de los empleados.

A su vez, Lewin establece que el clima organizacional "es el ambiente que se genera dentro de la institución a partir de la convivencia de sus colaboradores y que repercute en las

relaciones personales y profesionales” (2015, p. 72). La relación que mantengan los miembros de la organización va a afectar el trabajo que los mismos realicen.

También, Chiavenato declara que “el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (2009, p. 261). Dando a entender que todos los aspectos de una organización van a influir en el comportamiento y rendimiento del empleado.

3.1.1 Tipos de clima

Likert (1976), un psicólogo estadounidense conocido por sus descubrimientos sobre los estilos de gestión, establece tres variables que para él determinan las características de una organización, denominadas causales, intermedias y finales. Las causales determinan los resultados que obtiene la organización. Dentro de la misma se encuentran la estructura de la empresa, las reglas, las decisiones, las actitudes, etcétera. Si estas se modifican por consecuencia modifican las variables intermedias y las finales. Las intermedias reflejan el estado interno de la empresa, esto hace referencia a las motivaciones, la toma de decisiones, los objetivos de rendimiento, la actitud, entre otros. Por último, las finales son las que resultan como consecuencia de las variables causales y las intermedias. Esto refleja los logros obtenidos por la organización, por ejemplo la productividad, las ganancias, las pérdidas, entre otras cosas.

A través de la combinación de estas variables, Likert, desarrolla dos tipos de clima organizacional, el autoritario y el participativo. En el clima autoritario los empleados se sienten muy insatisfechos con su trabajo y con la empresa. El mismo se puede encontrar en empresas que poseen una estructura rígida ya que este pertenece a un clima cerrado. El clima autoritario se puede dividir en explotador y paternalista. El explotador es cuando los jefes no confían en sus trabajadores por lo que el clima existente es de temor y la comunicación entre los empleados y directivos es muy escasa y siempre es descendente.

En cambio, en el clima paternalista existe la confianza entre los miembros de la empresa y suelen utilizar las recompensas y los castigos como fuentes de motivación.

Por otra parte, el clima participativo se da en instituciones que poseen una estructura flexible ya que corresponden a un clima abierto. El mismo se divide en consultivo y en participación en grupo. El consultivo se desarrolla cuando los jefes confían en sus empleados, dejan que estos participen y que tomen decisiones. La administración se basa en el logro de objetivos por lo que genera que sus empleados se comprometan e incrementen los niveles de participación y productividad. El clima de participación en grupo se basa en la confianza y en la posibilidad de contribuir y opinar sobre la organización. La comunicación fluye generando lazos amistosos entre los miembros.

3.1.2 Dimensiones para diagnosticar el clima

Las dimensiones son una aproximación práctica para poder medir la percepción que poseen los empleados de los elementos organizacionales. Así como hay muchas definiciones sobre este tema, también existen distintas dimensiones sobre él. Schneider (1974) afirma que no se puede establecer una cantidad fija de dimensiones sobre el clima organizacional porque las mismas varían dependiendo la empresa. En este caso se mencionarán y describirán las dimensiones definidas por James y Jones (1974) y por Bordas Martínez (2016).

James y Jones (1974) identificaron tres puntos de vista para estudiar el clima organizacional, la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

Para comenzar, la medida múltiple de los atributos organizacionales establece que el clima es un conjunto de características que describen y distinguen a una empresa de otras. Estas son externas al trabajador y son por ejemplo, los productos fabricados, la orientación económica y los servicios ofrecidos, entre otras. Las mismas suelen ser estables y siempre influyen sobre el comportamiento de los trabajadores.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales vincula el clima organizacional con las opiniones, los valores, el grado de satisfacción y las actitudes de los trabajadores. También, incluye los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el liderazgo, los medios físicos utilizados y el grado de supervisión. A través de todos estos aspectos se puede analizar la forma en que la empresa actúa sea de manera consciente o inconsciente con sus empleados.

Por último, la medida perceptiva de los atributos individuales establece que el clima se compone de elementos puramente individuales. Estos son los valores, características y necesidades de los empleados. Es por eso que si las mismas cambian, el clima de la organización también cambia.

Como se estableció anteriormente, existen muchos autores que desarrollaron diferentes dimensiones para diagnosticar o analizar el clima organizacional. Es por eso que, Bordas Martínez (2016) revisó y analizó las dimensiones de Litwin y Stringer (1968, Campbell *et al.* (1970), Pritchard y Karasick (1973), Likert (1976), entre otros, y seleccionó aquellas que son más utilizadas por ellos. De esta manera establece ocho dimensiones para diagnosticar el clima laboral. Las mismas son la autonomía, la cooperación y el apoyo, el reconocimiento, la organización y la estructura, la innovación, la transparencia y la equidad, la motivación y, por último, el liderazgo.

Para comenzar, la autonomía es el grado en que los empleados pueden tomar decisiones y solucionar problemas por sus propios medios, sin tener que recurrir a sus superiores. Esto demuestra si la empresa incentiva a sus miembros a ser autosuficientes y a tomar la iniciativa.

La cooperación y el apoyo es la percepción que poseen los individuos sobre el compañerismo y la cordialidad tanto de los compañeros como también de los directivos. La cooperación y el trabajo en equipo de todos los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

La tercera dimensión es el reconocimiento, la cual establece el grado en que los empleados sienten que son reconocidos adecuadamente por su trabajo.

La organización y estructura es la percepción que poseen los miembros de la empresa sobre los procesos de trabajo. Los mismos deben estar bien organizados y coordinados, deben ser claros y eficientes y no deben poseer tantas restricciones.

Se continuará con la innovación. La misma hace referencia a la percepción que poseen los empleados sobre la posibilidad de expresar, proponer e implementar nuevas ideas, procedimientos o métodos, aceptando los riesgos que esto conlleva.

La sexta dimensión es la transparencia y equidad, la cual hace referencia que tan claras y equitativas son las prácticas y políticas de la empresa, por sobre todo en relación a las oportunidades de crecimiento y la valoración del desempeño.

La motivación es el grado en que la empresa reconoce y valora el buen desempeño y la producción de los trabajadores. Esto hace referencia a los premios y a los castigos. Las empresas deben utilizar los premios pero no deben castigar, sino que deben incentivar al empleado a hacer bien su trabajo.

Por último, el liderazgo es el modo en que los empleados perciben a sus directivos, su comportamiento y la relación que los mismos conllevan con el resto de los empleados.

3.1.3 Beneficios

Coll Morales (2020), analista y editor español, establece que la existencia de un buen clima laboral es esencial para cualquier organización ya que las ventajas que trae aparejadas repercuten directa e indirectamente tanto en la empresa como en los empleados. Un buen clima organizacional incrementa la productividad debido a que el mismo despierta la creatividad. Además, mejora la relación existente entre los directivos y los empleados por lo que promueve el trabajo en equipo. De esta manera se crean equipos de trabajo más sólidos que satisfacen el sentido de pertenencia y brindan sentido de identidad a los empleados. También, hace que el individuo se sienta valorado y respetado por los

miembros de la empresa por lo que hace que este sea feliz al realizar su trabajo lo que refuerza la satisfacción laboral.

Asimismo, un adecuado clima organizacional crea lazos entre los empleados lo que aumenta el compañerismo y hace que el trabajo sea más ameno, más divertido y se sienta más fácil. De este modo aumenta la motivación de los individuos favoreciendo así el cumplimiento de los objetivos de la institución. Por consiguiente se mejorarán los resultados en las ventas y en la productividad porque el empleado se desempeña mejor en su labor diaria y puede resolver de mejor manera los problemas. Esto se debe a que si el empleado está feliz será capaz de superar las crisis de manera más fácil y su nivel de estrés será mucho menor.

3.2 Motivación

Se estableció anteriormente que el clima organizacional se da a nivel global dentro de una institución. En cambio, la motivación se desarrolla a nivel individual es por eso que va a cambiar dependiendo de la persona y dependiendo de la situación. Arrabal Martín establece que “la motivación es la energía que dirige la actitud hacia la acción para realizar un propósito u objetivo, con el fin de adaptarnos para sobrevivir” (2018, p. 21). Es mucho más difícil lograr un objetivo cuando no hay motivación para alcanzarlo. Es por eso que la motivación resulta fundamental, no solo para el trabajo sino para la vida personal.

Por su parte, Karina Hernández Leal y Simón Hernández Leal afirman que la motivación “es una universalidad humana, es decir, un fenómeno que todos los seres humanos experimentamos de una forma u otra adaptándose a las diferentes naturalezas y contextos culturales” (2017, p. 32). Los individuos se ven motivados desde sus primeros años de vida y nunca más desaparece, por el contrario a medida que pasan los años la motivación va tomando diferentes formas para poder adaptarse a las distintas circunstancias de la vida. Según Pink (2017) existen tres tipos de motivación, la biológica, la extrínseca y la intrínseca. La motivación biológica “se pone en marcha y funciona cuando hacemos algo

para satisfacer nuestras necesidades biológicas como el hambre, la sed y el deseo sexual” (Pink, 2017. p.7). Por lo tanto es aquella que responde a las necesidades de supervivencia. La extrínseca, es la que permite que el individuo reaccione y actúe cuando se le ofrece una recompensa o se lo amenaza con un castigo. En este caso hay un factor externo a la persona que genera un impulso que moviliza la acción. Un ejemplo muy claro es que nadie va a trabajar porque le da placer sino que los individuos trabajan porque deben ganar dinero para cubrir sus necesidades diarias.

Por último, “la motivación intrínseca es, entonces, la que existe cuando hacemos cosas porque sentimos alegría, felicidad y satisfacción personal al hacerlas” (Pink, 2017, p. 8). De esta manera, afirma que la persona es motivada únicamente por el disfrute que aquella acción le genera. Este tipo de motivación es la más importante debido a que se puede sostener en el tiempo. A su vez, es la más eficaz y productiva para las empresas.

3.2.1 Teorías de motivación

La motivación fue estudiada por muchas personas, es por eso que se pueden encontrar distintas teorías al respecto. Chiavenato (2009) afirma que las teorías de motivación se pueden separar en dos grupos. El primero son las teorías de contenido que hacen foco en los aspectos que pueden motivar a las personas. Analizan cómo estos se activan y dirigen el comportamiento de los individuos. Algunas teorías de contenido que se desarrollarán más adelante son la de Maslow, la de Herzberg y la de McClelland. Luego existen también las teorías de procesos las cuales estudian el proceso de pensamiento por el cual una persona se siente motivada. En este caso se encuentra la teoría de Vroom.

La primera teoría de motivación a desarrollar es la de Maslow (1954), quien establece que toda motivación nace de una necesidad. Él encuadra cinco necesidades dentro de una pirámide. Las mismas pueden ser fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autosuperación. Las necesidades fisiológicas se encuentran en la base de la pirámide, siendo así las más importantes para las personas debido a que dentro de la misma se

encuentran las necesidades básicas como la alimentación, el sueño, la respiración, la sed, etcétera. En el segundo escalón de la pirámide se encuentran las necesidades de seguridad y tal como su nombre lo expresa son aquellas que le permiten al individuo sentirse seguro, fuera de peligro, estable, entre otras cosas.

Las terceras son las necesidades sociales. Estas nacen únicamente cuando las dos necesidades mencionadas anteriormente se encuentran satisfechas. Las mismas se basan en estar acompañados, en comunicarse con otros, en fomentar y establecer vínculos familiares y amistosos, en recibir afecto, etcétera. En el cuarto escalón se encuentran las necesidades de estima que son las necesidades que tiene el individuo de sentirse reconocido tanto por sí mismo, como por los demás. Es por eso que el individuo posee la necesidad de hacerse respetar, de sentirse apreciado, necesita destacarse y sentirse prestigioso.

Por último, en la parte superior de la pirámide se encuentran las necesidades de autosuperación. Según Garrido “las necesidades más básicas predominan frente a las superiores” (2019, p. 11). Por lo cual estas nacen solo cuando las anteriores ya fueron cubiertas. Las necesidades de autosuperación son las que le permiten al individuo superarse con el objetivo de dejar una huella, de trascender y realizar su propia obra. Sin embargo, no todas las personas desarrollan y sienten esta necesidad porque las necesidades básicas deben estar satisfechas para que recién ahí aparezcan las necesidades superiores.

Se debe tener en cuenta que cuando una necesidad está cubierta, al individuo ya no le motiva conseguir satisfacerla. Las necesidades a satisfacer van a variar dependiendo de las circunstancias externas por lo cual la persona puede ir desplazándose hacia arriba o hacia abajo de la pirámide. Por eso las necesidades no son estáticas sino que se van modificando en el tiempo.

Por lo tanto, Maslow da a entender que el trabajo es un lugar más para intentar satisfacer estas cinco necesidades. Los directivos deben tener esta teoría muy presente debido a que

deben intentar satisfacer las necesidades que poseen los empleados y para lograrlo se debe investigar y conocer cuales son. Esta es una tarea que no finaliza nunca ya que se mantiene en el tiempo porque las necesidades cambian.

Por su parte, McClelland desarrolló una teoría denominada la Teoría de las Necesidades Adquiridas. En ella asegura que la conducta del ser humano se debe a las características que posee cada uno y resume estas características de nivel inconsciente como los gustos, las fobias, las reacciones, entre otras. Según Amo Arturo “los motivos son tendencias de actuación no conscientes, originadas por experiencias personales gratificantes, que predicen a largo plazo el comportamiento proactivo de la persona” (2019, p. 45). Estos motivos son la causa de lo que cada persona hace, es por eso que si los mismos se estimulan se puede obtener la reacción deseada.

Para esta autora la motivación surge de tres razones sociales que son el poder, el logro y la afiliación. El motivo del logro se basa en que el individuo busca la excelencia personal por eso compete contra él mismo con el objetivo de poder autosuperarse. Para lograrlo se debe proponer metas elevadas, objetivos desafiantes y debe asumir riesgos. Estos individuos sienten mayor motivación al cumplir sus metas que al recibir la recompensa que la misma les otorga.

El motivo de afiliación se trata de generar y mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo. Ellos buscan ser aceptados por los demás y van a hacer todo lo posible para que eso suceda. Estas personas prefieren el trabajo grupal y prefieren trabajar con amigos y no con expertos.

Por último, el motivo del poder consiste en “influir en otros para que hagan cosas que no hubieran hecho sin esa influencia” (Amo Arturo, 2019, p. 43). Se puede dividir en poder socializante y poder personal. El poder socializante se basa en utilizar el poder para ayudar a otros y hacerlos sentir capaces y fuertes. El poder personal, en cambio, es cuando se hace uso del poder en beneficio propio con el objetivo de generar más influencia.

Las tres necesidades descritas anteriormente son adquiridas en la infancia y siempre va a haber una que sea predominante. Esta teoría de motivación se basa en identificar cuál es el motivo que predomina en la persona para luego poder otorgarle tareas en base a sus competencias actuales y potenciales.

Vroom (1964) desarrolló la teoría de las expectativas. La conducta de un ser humano es el resultado de distintas elecciones, estas se basan en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es lograr la máxima recompensa y el mínimo esfuerzo. Amo Arturo estableció que "(...) la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones conducirán efectivamente a alcanzarla" (2019, p. 45). De esta manera afirma que las personas se sienten motivadas cuando sienten que los incentivos son valiosos y saben que la probabilidad de lograrlo es alta.

La intensidad de la motivación de la persona es el resultado de tres factores, la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. La expectativa es la probabilidad de que el esfuerzo realizado le permita obtener el resultado deseado. Esto se debe a que cada empleado puede prever el nivel de rendimiento que puede lograr en la tarea que le fue concedida. La valencia es el nivel de agrado por la recompensa obtenida. Si se quiere motivar la valencia debe ser algo que el individuo desee. Pero también la valencia se puede utilizar para desmotivar a la gente, un ejemplo sería poner un castigo a aquellos empleados que llegan tarde, de esta manera ellos no querrán llegar tarde y harán todo lo posible para evitar el castigo. El último factor es la instrumentalidad que es la probabilidad de que se felicite al empleado por el trabajo realizado y se le de una recompensa al respecto.

Por lo tanto, esta teoría se basa en la obtención de una recompensa para que el esfuerzo realizado haya valido la pena. Es por eso que se debe establecer un objetivo creíble y se debe lograr que la expectativa sea alta estableciendo un premio que debe estar sujeto a las necesidades del trabajador. Puede ser dinero, o reconocimiento público, etcétera.

Por su parte, Herzberg (1986) propone la teoría de motivación e higiene. Es una de las principales teorías sobre motivación laboral. La misma se enfoca en la relación que posee el empleado con el ambiente laboral. Para eso estableció dos factores de motivación, los factores higiénicos y los factores motivacionales.

Los higiénicos son los que se presentan en el ambiente del trabajo. Algunos ejemplos de estos factores son los salarios, el clima laboral, el reglamento interno, las condiciones físicas del trabajo, etcétera. Si estos no están presentes generan insatisfacción en el empleado, en cambio, al estar presentes no generan el efecto contrario. Por lo tanto, se puede afirmar que los factores higiénicos no son motivadores pero siempre deben estar presentes.

Según Prieto Herrera e Therán Barrios “Los factores motivacionales son los que producen efecto duradero de satisfacción y aumento de productividad (...)” (2018, p.121). Son factores relacionados a las tareas que el empleado tiene asignadas. Esto se debe a que los factores son el logro, el crecimiento profesional, la responsabilidad, el reconocimiento, entre otros. Cuando estos factores motivacionales existen el individuo va a obtener mucha satisfacción logrando altos niveles de productividad, pero al estar ausentes logran el efecto contrario.

Para concluir, todas las teorías mencionadas se complementan y pueden ser aplicadas y analizadas en un mismo grupo de personas. Todas hablan de las necesidades que tienen los individuos como seres humanos y cómo estas necesidades se ven reflejadas en el ámbito laboral, es por eso que establecen de qué manera una persona satisface sus objetivos. Una vez desarrolladas todas las teorías se puede decir que los principales factores de motivación dentro de la organización son; los vínculos, la autosuperación, el reconocimiento y las recompensas. Para comenzar, los vínculos son aquellas relaciones que se generan con los compañeros de trabajo, las cuales resultan fundamentales ya que todo individuo busca ser aceptado por los demás miembros de la empresa. Estas serán

sumamente decisivas ya que impulsarán al empleado a querer seguir trabajando dentro de la organización solo por el hecho de mantener el contacto con sus pares.

La autosuperación es aquello que le permite al individuo crecer dentro de la empresa, es lo que lo impulsa a mejorar cada día buscando así la excelencia personal. Es por eso que las empresas deben establecer metas elevadas que le permitan a los empleados asumir riesgos permitiéndoles tomar decisiones que impliquen cierto grado de responsabilidad. El reconocimiento se basa en la necesidad de ser importante para otra persona, de sentirse apreciado y de destacarse frente al resto. Dentro de una empresa esto se logra a través del agradecimiento por las tareas realizadas. El reconocimiento está asociado con la recompensa. La recompensa es un premio o un estímulo que se le da a un individuo con el propósito de que el mismo sea incentivado a cumplir los objetivos y que invierta todo su esfuerzo en consumarlo de manera correcta para así poder obtener la recompensa deseada.

Resulta fundamental que los directivos de la organización conozcan estas teorías y apliquen los cuatro factores mencionados en el día a día de la empresa, lo cual permitirá mantener a sus empleados motivados mejorando así su rendimiento y aumentando los resultados y la productividad de la institución.

3.3 Cómo motivar al público interno

Amo Arturo sostiene que “si hay algo que ya no está en duda en el mundo de la empresa es que el rendimiento depende más de la motivación que de la aptitud” (2019, p.7). Es por eso que Tracy (2015) establece cuatro factores para motivar a las personas. Estos son el estilo de liderazgo, el sistema de recompensas, el clima de la organización y la estructura del trabajo. Para comenzar, el estilo de liderazgo es clave para descubrir cómo se siente el empleado acerca de la empresa. “El estilo de liderazgo apropiado depende de las metas y objetivos de la organización, la gente de la compañía y el entorno externo” (Tracy, 2015,

p. 35). Afirma así que no todas las empresas poseen el mismo estilo de liderazgo sino que cada una va a actuar en relación a sus objetivos y a su equipo de trabajo.

El sistema de recompensas existe en todas las organizaciones, el mismo varía según la persona y el cargo que ocupe. Los empleados responden a las recompensas, es por eso que si se busca que algo se realice con mayor frecuencia o eficacia se debe aumentar la recompensa. En cambio, cuando se necesita disminuir una actitud o acción se eliminan las recompensas y se implementan los castigos.

Para continuar, el clima de la organización es algo que se desarrolla y que se debe mantener en el tiempo. “En gran medida consiste en el modo en que la gente se trata entre sí en todos los aspectos” (Tracy, 2015, p. 36). Las buenas relaciones entre los miembros de una organización tiene como consecuencia una mayor productividad y creatividad en los empleados.

El último factor es la estructura del trabajo, la cual no debe ser estática ni monótona, al contrario debe ser emocionante y desafiante con el objetivo de que los empleados se encuentren motivados para realizar sus tareas.

“Las buenas organizaciones siempre están intentando estructurar el trabajo de tal modo que emparejen la naturaleza del trabajo con la naturaleza del empleado y hacer el trabajo lo más interesante y agradable posible” (Tracy, 2015, p. 38). Por lo tanto las empresas no deben olvidar que el empleado también es un individuo quien tiene intereses y preocupaciones, es por eso que a la hora de otorgar metas y objetivos se debe seleccionar al empleado más apto teniendo en cuenta el estilo de vida que lleva fuera de la organización.

Estos cuatro factores dan frutos de forma lenta y solamente si se los aplica de manera correcta. Sin embargo, el único factor que puede generar un impacto inmediato es el cambio en el estilo de liderazgo.

A su vez, presenta las tres R de la motivación que son las recompensas, el reconocimiento y el refuerzo. Estas impactan directamente en el compromiso y en el entusiasmo del

individuo es por eso que deben estar presentes en todas las organizaciones. Para comenzar, las recompensas deben estar basadas únicamente en el rendimiento, en la realización exitosa de objetivos debido a que motivan e incentivan a la gente. Las recompensas pueden ser tangibles o intangibles. Las tangibles son el dinero, vacaciones, objetos materiales, etcétera. En el caso de utilizar el dinero como recompensa se debe otorgar un extra por el objetivo alcanzado. En cambio, las intangibles son premios, placas, elogios, entre otros.

El reconocimiento por su parte, hace referencia a que cuando el empleado realiza su trabajo de manera correcta el mismo debe ser reconocido tanto en privado como en público. Esto incrementa la motivación y la moral del empleado, siendo así una recompensa gratuita muy efectiva. Por último, el refuerzo es la más poderosa. Tracy afirma que “aquello que alabas, apruebas, reconoces y refuerzas se va a repetir, a menudo una y otra vez” (2015, p. 43). Cuando se establece que una conducta es correcta se logra que el empleado esté motivado y quiera repetir esa acción o realizar más acciones correctas con el objetivo de recibir más reconocimiento y recompensas.

Para concluir, se descubrió que existe una gran cantidad de definiciones sobre el clima organizacional. Por lo que el clima organizacional son las percepciones que posee el empleado sobre aquellas cosas que caracterizan la vida laboral de la empresa. Entre ellas se pueden encontrar las normas, políticas, los estilos de dirección, los salarios, entre otras tantas cosas. A su vez, se mencionaron y analizaron sus dimensiones, sus consecuencias, sus funciones, entre otras cosas.

Rubió Sánchez afirma que “el clima, como resultado real o percibido, es un determinante directo de las actitudes y expectativas de los empleados, que con su comportamiento laboral influyen decisivamente en el grado de competitividad de la empresa” (2016, p.105). Es por eso que resulta fundamental para cualquier empresa diagnosticar el clima organizacional de la misma para poder comprender cómo se sienten sus empleados, de

qué manera perciben su trabajo y los componentes de la empresa. Esto les permitirá planear y realizar intervenciones para desarrollar eficiencia en la institución.

El clima se encuentra estrechamente ligado con la motivación debido a que lo que el empleado percibe sobre la organización afecta su nivel de motivación tanto para bien como para mal. Esto se verá reflejado en el accionar del individuo, y por ende, en los resultados de la empresa.

Chiavenato afirma que el clima organizacional es favorable cuando “(...) satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y retroalimentan entre sí” (2009, p. 261). Estableciendo así la importancia que posee la creación de un clima organizacional adecuado para que los empleados se sientan motivados.

Capítulo 4: Auditoría de comunicación sobre el *St. Matthew's College*

Este capítulo estará compuesto por el trabajo de campo desarrollado sobre el *St. Matthew's College*. Este colegio abrió sus puertas en 1981 como jardín de infantes en una casona del barrio de Belgrano. En 1984 inauguraron la primaria para seguir creciendo con el proyecto y más tarde, en 1990 abrieron el nivel secundario. En 1992 ampliaron las instalaciones de Belgrano y adquirieron un gran predio en Pilar, en el cual siete años más tarde abrieron la sede norte (*St. Matthew's College*, 2019). Ambas sedes ofrecen servicios educativos en tres niveles: jardín de infantes, nivel primario y nivel secundario. Este es un colegio mixto, de jornada completa que dicta una enseñanza plurilingüe y posee una orientación católica. El colegio tiene un proyecto educativo que prioriza la formación en valores, apunta a la excelencia en un ambiente de calidez humana y contención afectiva y propicia una atmósfera adecuada para abordar los nuevos aprendizajes con entusiasmo y alegría. A su vez, busca ofrecer una variada y completa formación académica, deportiva y artística generando instancias de aprendizaje que prioricen el desarrollo de habilidades y actitudes, motivando a los alumnos a ser autogestivos, creativos, pensadores críticos y colaboradores. De esta manera estimulan a los alumnos para que descubran sus fortalezas y potencialidades, conocimiento que les permitirá superarse día a día a nivel escolar y personal (*St. Matthew's College*, 2019).

Resulta fundamental aclarar que el presente PG se enfoca en analizar únicamente la comunicación interna del nivel inicial de la sede de Belgrano. El objetivo de este capítulo es realizar un abordaje integral de la empresa, lo cual se logra investigando diferentes aspectos sobre la institución seleccionada para poder conocer sus características, su estructuración, su cultura, las herramientas de comunicación utilizadas, entre otras cosas. Para poder recopilar toda la información necesaria se utilizarán dos herramientas de recolección de datos; la entrevista y la observación. La entrevista fue realizada a Agustina Gilles, una maestra del jardín, la cual trabaja hace siete años en el colegio. Ella proporcionará información muy valiosa e incluirá su opinión y visión acerca del colegio y su

comunicación. Las variables seleccionadas a utilizar en la entrevista son, relación entre niveles jerárquicos, reconocimiento e innovación. Por otro lado, se realizarán tres observaciones en las que se analizan otras variables; las mismas son autonomía, trabajo en equipo y canales de comunicación.

Este capítulo resulta fundamental ya que permitirá tomar conocimiento sobre la organización para luego poder evaluar la situación de la misma y desarrollar una estrategia de comunicación interna en el siguiente capítulo. Se utilizarán como marco teórico distintos textos y la página web del colegio.

4.1 Misión, visión y valores

La misión, visión y valores son la base de toda organización, es aquello que la hace única, que le proporciona coherencia y que la diferencia de las demás. Los mismos deben ser claros y deben estar correctamente comunicados para poder ser incorporados por todos los empleados con la intención de verse reflejados en todas las actividades, acciones, gestiones y procesos de una organización.

Brandolini, Frígoli y Hopkins afirman que “la misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general” (2009, p. 77). La misión establece que es lo que hace la empresa y cuál es su objetivo. La misma marca el camino y orienta a sus empleados para que trabajen en la misma dirección.

La misión del colegio está definida de la siguiente manera, “formamos personas de bien brindando a nuestros alumnos una educación integral de excelencia que promueva el desarrollo académico, físico, afectivo, social y moral” (*St. Matthew’s College*, 2019).

En el libro *Comunicación Global: Comunicación Institucional y de Gestión*, Weil (1992), establece que el discurso institucional es una frase que resume la identidad, la vocación y la aspiración de una empresa. El mismo se utiliza para presentarse a todos sus públicos ya que le permite establecer un vínculo con ellos y a su vez, diferenciarse de los

competidores. El lema del *St. Matthew's College* es, "*Endure Fort*" que significa sostener con fortaleza (*St. Matthew's College*, 2019). Según Weil (1992) existen cuatro tipos de discurso institucionales; de soberanía, de actividad, de vocación y de relación. Luego de haber analizado todos los tipos de discurso, se puede afirmar que el discurso de esta empresa es de soberanía. El mismo se centra en el emisor debido a que establece como la marca se define, destaca atributos de liderazgo y poder y no tiene que estar comprobado. A su vez, utiliza una afirmación contundente que alude a la autoridad que esta organización posee ya que deben transmitir confianza, trayectoria, liderazgo y solidez.

Según Capriotti la visión es "(...) la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala "a dónde quiere llegar". Es la "ambición" de la organización, su reto particular" (2009, p 26). Por lo tanto, la visión es lo que la empresa aspira a ser en el futuro. Es una situación supuestamente imposible de lograr, la cual inspira y motiva a los empleados.

La visión de la institución seleccionada es brindar una educación que integre espíritu, mente y cuerpo, teoría y práctica, pensamiento y acción, proyecto y realidad. Que a su vez, entienda a los alumnos como protagonistas de su proceso de aprendizaje y al equipo docente como guía y ejemplo durante el mismo. También debe estimular el autoconocimiento y reconocimiento de talentos, fortalezas y potencialidades para que los alumnos desarrollen al máximo sus capacidades alcanzando la excelencia educativa. Una educación que resignifique y fortalezca el orgullo de ser argentinos valorando la historia y cultura propias en un mundo globalizado. Y por último, que ofrezca un currículum amplio, balanceado, flexible, integral y actualizado para que a través del entendimiento del presente y de su realidad, los alumnos se proyecten a la sociedad global y al futuro (*St. Matthew's College*, 2019).

Brandolini, Frígoli y Hopkins aseguran que "los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia" (2009, p. 78). Dicho esto, los valores son la personalidad de la empresa

la cual debe plasmarse en el día a día de la misma. Es por eso que cada acción que se realiza y cada decisión que se toma debe estar alineada con los valores establecidos. A su vez, son creencias que comparten y pregonan los miembros de la empresa. En base a estos definirán su comportamiento y la forma de actuar.

Los valores con los que esta empresa se identifica son; libertad y responsabilidad orientadas a saber elegir, respeto y tolerancia por uno mismo, por los demás y por el medioambiente, coherencia entre el sentir, el pensar y el hacer, esfuerzo para alcanzar las metas propuestas y solidaridad y cooperación en las actividades cotidianas (*St. Matthew's College*, 2019).

4.2 Identidad visual

Según Chajet y Shactman “la identidad visual hace referencia a la representación gráfica de la identidad corporativa en forma de símbolos y señales como marcas, logotipos, decoración, estilo corporativo, vestuario personal, etc” (1998, s.p). Por lo tanto, son rasgos reconocidos por el receptor los cuales le sirven para identificar, recordar y diferenciar a la institución. A continuación se pasará a analizar el nombre, el símbolo, el logotipo y la gama cromática que identifican a esta organización.

Para comenzar, según Stiegwardt (comunicación personal, 13 de agosto, 2020) el *St. Matthew's College* posee un nombre descriptivo ya que anuncia los atributos de identidad de la institución, esto significa que al leerlo todos sabrán de qué consta la actividad de la organización.

A su vez, posee un isologo, eso significa que el texto y el icono conforman un grupo inseparable, por lo que no funcionan el uno sin el otro (Cuerpo C, fig. 1, p. 3). El isologo del colegio fue creado en 1981 y sigue siendo utilizado hasta hoy en día. En ambas sedes poseen el mismo. La forma es similar a la de un escudo y posee una cruz en el interior. La cruz tiene un mayor grosor que el del escudo y divide al mismo en cuatro triángulos. En el triángulo superior se ve una letra “S” y en el inferior hay una “M”. Ambas son letras mayúsculas. En los los restantes se puede observar un libro a la derecha y una armadura

a la izquierda. Este escudo posee debajo una forma que busca imitar una cinta y que adentro tiene el nombre del colegio. Tanto el escudo como el lienzo están cubiertos por una gran sombra roja que mantiene la forma de ambos.

En cuanto a la gama cromática del mismo, se puede identificar rápidamente cinco colores; el rojo, el amarillo, el azul, el verde y el blanco. El azul transmite estabilidad, profundidad, inteligencia, sabiduría y representa lealtad. Este color tiene variables en su tonos. Este es un azul oscuro el cual da una sensación de responsabilidad y seriedad. El blanco transmite seguridad, juventud y frescura. A su vez, posee la gran característica de potenciar a los otros colores. El color rojo transmite fortaleza, energía y pasión. El amarillo transmite alegría y optimismo, simboliza la luz del sol y estimula la actividad mental. El mismo posee variantes, pero este es un amarillo dorado que deja una sensación perdurable porque emociona. Por último, el color verde transmite armonía, crecimiento, frescura, fertilidad y estabilidad. El verde utilizado es un verde oliva color que representa paz (Comunicación personal, 13 de agosto, 2020).

Los colores, entre otras cosas, son utilizados como medio de comunicación gráficos ya que estos son portadores de expresiones y tienen como objetivo producir una experiencia emocional. Por lo tanto, los colores institucionales elegidos, son muy oportunos ya que reflejan y transmiten todo lo que esta empresa representa y que a su vez busca transmitirle a sus públicos.

Una vez dicho todo esto, se puede afirmar que esta empresa posee una identidad visual monolítica ya que utilizan un único nombre y estilo visual para todas las manifestaciones gráficas (Comunicación personal, 13 de agosto, 2020). Por último, el análisis realizado resulta de suma importancia para el próximo capítulo ya que se deberá tener en cuenta en el plan de comunicación a la hora de diseñar las acciones.

4.3 Organigrama

Andrade establece que un organigrama es la “expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial,

administrativa, política, etc” (2005, p. 448). El mismo existe en todas las organizaciones y su función es dar a conocer la estructura interna de la empresa y los diferentes cargos y jerarquías.

Por otro lado, Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns y Flores establecen que el organigrama es una “... representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación” (2004, p. 243). De esta manera, a través del mismo se pueden observar las relaciones que existen entre las diferentes áreas, departamentos y entre los distintos empleados.

Para comenzar, el equipo del *St. Matthew’s College* de la sede de Belgrano está compuesto por la familia fundadora quien designa a un director general para que se encargue de coordinar todas las actividades de la empresa. Luego el colegio se divide en siete grandes áreas; *kinder, junior, middle & senior, sports*, recursos humanos, maestranza y seguridad donde cada una de éstas posee un equipo determinado a cargo (Cuerpo C, fig. 2, p. 3).

Como se mencionó anteriormente, el presente PG se enfocará en analizar la comunicación interna del *kinder* de la sede de Belgrano. Es por eso que resulta fundamental conocer el organigrama del área del jardín para poder entender la estructura organizativa del mismo, qué relaciones existen dentro de la organización y de qué manera se llevan a cabo las comunicaciones. El equipo del *kinder* está compuesto por la directora del área y una vicedirectora que trabajan a la par. Luego encontramos al cuerpo docente el cual se divide en turno mañana y turno tarde. En cada turno hay cinco maestras y cinco *helpers*. Esto da un total de 20 docentes trabajando en el jardín, por lo tanto existen diez parejas pedagógicas donde la maestra y la *helper* poseen el mismo rol dentro de la sala (Cuerpo C, fig. 3, p. 4).

4.3.1 Público interno y los canales de comunicación

Como se estableció anteriormente en el capítulo uno, un público es un agrupamiento humano que tiene un interés común respecto a una organización y posee características

transitorias, las cuales se darán respecto de su proximidad con la misión institucional. Para ser efectivos en la comunicación se debe segmentar al público en un mapa de públicos, el cual permite visualizar y crear una escala de prioridades. Es por eso que se realizará un relevamiento del público interno del jardín con el objetivo de determinar con cuales se relaciona el colegio (Cuerpo C, fig. 4, p. 4).

La comunicación interna son acciones de comunicación que se llevan a cabo en el interior de las instituciones. Gracias a la información obtenida en la observación realizada, se puede establecer de qué manera se desarrolla la comunicación del *St. Matthew's College* con sus diferentes públicos. En relación a la clasificación de los canales de comunicación realizada por Brandolini, Frígoli y Hopkins en el capítulo uno, se podría decir que el colegio utiliza tanto canales de comunicación como canales de difusión. Por su parte, los canales de comunicación se dividen en tradicionales y tecnológicos. Los canales de comunicación tecnológicos que utiliza el colegio son el correo electrónico, el *whatsapp*, *instagram*, *facebook*, *linkedin*, *twitter* y la página *web*; y los canales de comunicación tradicionales que se emplean son las reuniones grupales e individuales, la evaluación de desempeño y el boca en boca. En cambio, el canal de difusión utilizado es el *google calendar* debido a que no permite obtener una respuesta por parte del público. Una vez realizada esta división se pasará a dividir estos canales en formales e informales.

Como se establece en el capítulo dos, la comunicación formal es aquella que se lleva a cabo a través de canales oficiales. De acuerdo a lo investigado, las herramientas formales que se utilizan en este empresa son el correo electrónico, las reuniones grupales, reuniones individuales, las evaluaciones de desempeño, la página *web*, el cuaderno de comunicaciones, las reuniones de padres y el *google calendar*. La comunicación informal es la que se lleva a cabo de forma natural y no está regulada. Por lo tanto, las herramientas informales utilizadas por el colegio son el *whatsapp*, *instagram*, *facebook*, *linkedin*, *twitter*, el boca en boca y los eventos internos (Cuerpo C, ficha de observación 3, p. 10).

Luego de haber realizado las clasificaciones anteriores, se considera pertinente analizar la comunicación que el jardín mantiene con los padres y con los docentes más en profundidad. Para comenzar, con los padres mantienen comunicación a través de *instagram* y *facebook*. En estas redes buscan comunicar y dar a conocer que es lo que sucede en el colegio y en el día a día de los chicos y también, comunican y conmemoran fechas relevantes, como el día de la tierra o el día de la madre (Cuerpo C, fig. 5 y 6, p. 5). Se considera que los mensajes emitidos son coherentes, claros y concisos generando que el contenido sea interesante para los receptores. Las publicaciones resultan muy atractivas y llaman la atención del espectador quien participa activamente en las mismas. A través de las redes mantienen una comunicación fluida con los padres utilizando un lenguaje informal y distendido (Cuerpo C, fig. 7, p. 6). La página web por su parte posee información básica sobre el colegio, su historia, los proyectos, la misión, los valores, entre tantas otras cosas (Cuerpo C, fig. 8, p. 6). Esta comunicación es más abarcativa ya que a través de ella se le presenta a los padres la información básica acerca del colegio. La misma utiliza un lenguaje formal y técnico, y su contenido es siempre el mismo. En cuanto al cuaderno de comunicaciones, todos los mensajes emitidos por este medio son más relajados e informales. Es un medio que no es muy utilizado ya que se emplea solo cuando hay que avisar cosas que le hayan pasado en el día a los niños y todos los viernes se envía en él, una descripción de lo que se hizo en la semana (Cuerpo C, fig. 9, p. 7). Por último, las reuniones de padres se realizan de forma presencial en el colegio. Las mismas duran una hora y durante ellas se les explica a los padres cómo se va a trabajar con los chicos durante el año y luego se responden las preguntas que ellos tengan. Es una reunión formal pero se intenta que sea distendida y que todos estén cómodos.

Por otro lado, la comunicación que el colegio mantiene con los docentes se da a través de diversos canales, el correo electrónico, las reuniones grupales, las evaluaciones de desempeño, el *google calendar*, el *whatsapp*, el boca en boca y los eventos internos. Para comenzar, el correo electrónico es un medio utilizado en su mayoría por el director general

y el área de recursos humanos. El mismo posee un lenguaje formal y distante y los mensajes suelen ser informativos por lo que no utilizan ni fomentan la comunicación bidireccional (Cuerpo C, fig. 10, p. 8). Las reuniones grupales se realizan únicamente dos veces al año, por lo que las docentes del turno mañana poseen una relación muy distante con las del turno tarde y viceversa, esto se debe a que nunca se ven en el horario de trabajo y a que la empresa tampoco fomenta que se conozcan y se relacionen. Los únicos momentos donde se encuentran las docentes de ambos turnos son en los dos eventos internos que desarrollan durante el año, uno por el día del maestro y otro en septiembre por el *concert*. Estos eventos duran como máximo 2 horas por lo que no tienen mucho tiempo para relacionarse y conocerse.

Las evaluaciones de desempeño se realizan solo a fin de año demostrando así que las directoras no se interesan por cómo están las maestras, por su trabajo y por sus inquietudes, entre otras cosas. El *google calendar* solo se utiliza para comunicar los cumpleaños o eventos dentro del colegio (Cuerpo C, fig. 11, p. 8). El boca en boca y el *whatsapp* son las comunicaciones más utilizadas. Ambas son comunicaciones informales y distendidas las cuales “siempre se prestan a confusión. (...) Asimismo, muchas veces el mensaje no es el mismo para todos los empleados” (Comunicación personal, p. 15, Cuerpo C). Estos cambios constantes de tareas dificulta muchísimo el trabajo a realizar y generan un mal clima en la empresa.

4.3.2 Relación entre niveles jerárquicos

A través de la observación realizada se pudo dar cuenta de cómo es la relación entre los niveles jerárquicos, sin embargo, la entrevista llevada a cabo a Agustina Gilles, la maestra del jardín, resultó fundamental para conocer cómo ellas perciben esta relación y que es lo que piensan al respecto. Se observó que la relación entre las maestras y las directoras es prácticamente inexistente, debido a que mantienen conversaciones únicamente de trabajo, dejando de lado sus vidas personales. En relación a esto, en la entrevista se le preguntó a Agustina Gilles si la directora se interesaba por su bienestar y ella respondió:

“No, la verdad que no les importa si estás contento, cómodo, si estás pasando por un mal momento, etcétera. Al llegar a mi trabajo saludo y me pongo a trabajar. En caso de cruzarnos en algún sector y tener una charla “de pasillo” solemos hablar de trabajo. De hecho, le conté que me mudaba y jamás me pregunto como me había ido con la mudanza, como estaba... nada!” (Comunicación personal, p. 14, Cuerpo C).

Demostrando así que no hay vínculo con los empleados, que las maestras no son escuchadas ni tenidas en cuenta, por lo que sienten que son uno de muchos dentro de la empresa y que nadie se interesa por ellos. Esto afecta directamente en el sentido de pertenencia que poseen, perjudicando así sus ganas de trabajar y su desempeño día a día.

También, se detectó una gran falencia en la comunicación no verbal. Esto significa que la expresión facial y el tono de voz no son los adecuados. En relación a esto Agustina Gilles dijo “(...) en la mayoría de las oportunidades siento que el modo y/o el tono en el que me dicen las cosas no es el adecuado y tampoco es el mejor” (Comunicación personal, p. 15, Cuerpo C). Por lo tanto se puede afirmar que las directoras no poseen habilidades para la oratoria dificultando así su relación con los empleados. A su vez, esto genera que en el caso de tener una duda o querer hacer una propuesta las maestras no recurran a la dirección por miedo a molestar, a recibir un mal trato, o a que les rechacen la propuesta. Esto afecta la confianza existente entre la dirección y las docentes, dificultando su trabajo y el día a día de la organización.

Asimismo, en la entrevista se reveló que los mensajes emitidos por la dirección no son ni claros ni precisos. Además, se estableció que hay una falta de coherencia y cohesión y que no todos los empleados reciben el mismo mensaje generando así problemas y dudas entre los compañeros. “Un día te llega un mensaje, y al otro día te están retando y te dicen porque hiciste lo que pidieron y te dicen que nunca dijeron eso” (Comunicación personal, p. 15, Cuerpo C). Esto se debe al constante uso del boca en boca porque el mismo no deja constancia escrita sobre lo conversado prestando así a confusión, malos entendidos y problemas.

Por último, en el capítulo uno se estableció la importancia de la retroalimentación dentro de la empresa. Por eso se le preguntó a Agustina Gilles si obtiene *feedback* sobre las actividades que lleva a cabo con los chicos y su respuesta fue “no, jamás. Es algo que pido siempre. Necesito de un feedback que me ayude a seguir creciendo y mejorando mis prácticas docentes” (Comunicación personal, p. 17, Cuerpo C). En relación a esta respuesta se puede afirmar que en esta empresa la retroalimentación es nula. Esto hace que las empleadas no puedan corregir sus errores porque no saben si lo que hacen está bien o está mal.

4.4 Reconocimiento y trabajo en equipo

El reconocimiento es una práctica muy valiosa dentro de una empresa, la cual consiste en destacar el desempeño de los empleados. El reconocimiento puede ser monetario a través de un aumento salarial, bonos, viajes, tarjetas de regalo, entre otras cosas, o no monetario a través de felicitaciones públicas y privadas, flexibilidad horaria, días de descanso, etcétera. Cuando la organización pone el reconocimiento en práctica en su vida diaria, genera que los empleados estén más motivados, que quieran seguir trabajando ahí y haciendo las cosas de la mejor manera posible. Esto hace que se sientan valorados incrementando así su productividad.

Se descubrió que en esta empresa no valoran el trabajo de las maestras. En relación a esto Agustina Gilles afirmó “contadas veces me han felicitado y agradecido, pero nunca recibo un mensaje de aliento, una crítica constructiva o un mensaje de apoyo... Se que no lo hacen con nadie” (Comunicación personal, p. 16, Cuerpo C). Se encontró aquí una gran deficiencia ya que la institución no reconoce el trabajo que sus empleadas realizan. Esto genera desgano en ellas y cierta frustración, la cual viene acompañada de un escaso sentido de pertenencia debido a que su talento no es apreciado dentro de la empresa.

Asimismo, estableció “jamás recibí ningún beneficio y mucho menos algo económico” (Comunicación personal, p. 16, Cuerpo C). Las recompensas laborales funcionan como efecto motivacional, es por eso que los beneficios en los que invierta la empresa para

recompensar a los trabajadores siempre van a dar frutos, ya que cuando un empleado es feliz en su trabajo, siempre va a dar lo mejor de sí en sus tareas.

Para continuar, Montaña Sobrino establece que “el trabajo en equipo es aquel en el que varias personas aportan sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para que, de manera coordinada, puedan realizar diferentes actividades, con el objetivo de alcanzar un fin común” (2016, p.145). El trabajo en equipo en cualquier organización cumple una función muy importante, ya que cuanto mayor sea la integración entre los miembros, la empresa obtendrá mejores resultados. Por el contrario, si esa integración no llega a lograrse, se pone en juego la evolución y trascendencia de la institución.

Se pudo observar que en el *St. Matthew's College* el trabajo en equipo es fluctuante. Por un lado, el turno de la mañana se trabaja de manera individual haciendo que el trabajo en equipo sea inexistente. En cambio, en el turno de la tarde, trabajan todas las docentes unidas para cumplir un mismo cometido. Estas diferentes formas de trabajar genera que, entre los distintos turnos no haya un trabajo colaborativo debido a que cada uno se preocupa por sus propias metas y no confían en el resto de sus compañeros (Cuerpo C, ficha de observación 2, p. 9). La falta de trabajo en equipo es una de las consecuencias que conlleva la falta de conocimiento y relación que hay entre los empleados. Esto también sucede porque las directoras no transmiten el ejemplo, ellas no fomentan la comunicación bidireccional, ya que no les dan un feedback a las docentes y no generan una relación de confianza con ellas.

La existencia del trabajo en equipo crea cooperación, construyendo así un equipo fuerte y unido que trabaja por una meta en común. A su vez, cada integrante asume un rol dentro del equipo permitiendo que los empleados se sientan parte de la empresa. Esto además, resulta fundamental para que las empresas se encuentren más permeables a la hora de enfrentarse a cambios, o contextos de crisis. Esto no se ve reflejado en este colegio debido a que el mismo posee una estructura directiva muy rígida la cual busca tener conocimiento

de todo lo que sucede, generando que los empleados no tengan margen de acción ni poder de decisión (Cuerpo C, ficha de observación 1, p. 9).

4.5 Libertad para innovar y planificar

Resulta fundamental que los empleados de una empresa posean autonomía para poder tomar decisiones. Cuando esto sucede los empleados se encuentran comprometidos con la organización ya que se sienten parte del éxito y de la productividad de la misma. A su vez, tener el poder de decisión hace que sean más responsables y dejan todo de sí mismos para lograr mejores resultados.

Por eso, se indagó en la autonomía que poseen las maestras para realizar su labor y la respuesta obtenida fue “no les gusta que se salgan del libreto, no les gusta innovar. Es por eso que ninguna maestra tiene libertad para elegir los proyectos que va a trabajar con los chicos” (Comunicación personal, p. 16, Cuerpo C). Las planificaciones son el trabajo más básico de una maestra jardinera, en las mismas se establece que actividades se llevarán a cabo dependiendo de las necesidades y capacidades de cada grupo. Que las maestras no puedan planificar las actividades que van a realizar con los alumnos hace que sientan que no son útiles para la empresa y que todo lo que estudiaron fue tiempo perdido. Además, genera que entren en un círculo vicioso donde realizan su trabajo en piloto automático, perdiendo así la motivación debido a que tiene que hacer siempre lo que se dice en la planificación que les dan. También, se observó que todas las decisiones tomadas por las docentes deben ser consultadas con las directoras, haciendo que ellas no tengan poder de decisión y pierdan la confianza en sí mismas.

La falta de libertad genera que las maestras no se encuentren a gusto con su puesto de trabajo, es por eso que cuando se dan cuenta de lo que sucede buscan trabajar en otra institución. Esto trae como consecuencia que el colegio tenga muchas dificultades para retener los talentos, por lo que cada año contratan aproximadamente cinco docentes nuevas.

Para concluir, se descubrió que la comunicación que el colegio mantiene con los padres es clara, concisa, fluida y pertinente. En cambio, la comunicación que la institución posee con los docentes contiene muchas fallas. Una de las cosas que falla es la relación entre los niveles jerárquicos debido a que la misma es casi nula y que la comunicación entre ellos no es fluida, generando así desconfianza ya que no hay vínculo con los empleados. También, se descubrió que poseen muchos canales de comunicación, pero los mismos están mal administrados debido a que el boca en boca y el *whatsapp* son los más utilizados. Asimismo, a través de la observación realizada se pudo ver que las maestras no sólo no pueden planificar sino que directamente no poseen ningún tipo de autonomía laboral. Todas las comunicaciones y todas, absolutamente todas, las decisiones desde la más simple hasta la más compleja, deben pasar antes por dirección para ser aprobadas. Por todo lo analizado y lo recientemente mencionado es que el presente PG se enfocará en mejorar la comunicación que la empresa posee con los docentes.

Capítulo 5: Estrategia de comunicación interna para el *St. Matthew's College*

En base a todo los datos recopilados en la investigación realizada en el capítulo anterior, donde se presentó la empresa y su situación actual, se realizará un diagnóstico sobre la misma. De esta manera se podrán identificar las razones por las cuales la comunicación interna del colegio es ineficiente, para luego, desarrollar acciones que gestionen la comunicación interna del *St. Matthew's College*. Para poder lograrlo se diseñará una estrategia de comunicación interna en la cual se establecerá de manera clara y precisa un objetivo general y distintos objetivos específicos *SMART*, los cuales se detallarán más adelante. Una vez hecho esto se establecerán acciones a desarrollar según cada objetivo específico. Para finalizar, se calendarizarán dichas acciones lo que permitirá determinar los tiempos de la campaña, marcando el principio y el final de la misma. Por último, se mencionarán y detallarán los métodos de evaluación que se sugieren para medir la efectividad de la estrategia.

En este capítulo se tendrán en cuenta autores como Ander-Egg y Aguilar Idáñez (2005) en el libro titulado *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. También, se hará alusión a autores como Sainz de Vicuña Ancín (2000) en el libro titulado *El plan de marketing en la práctica* y a Ruiz Balza y Aphal (2011) en el libro titulado *Planificación comunicacional*.

5.1 Diagnóstico

A partir de lo expuesto en el capítulo cuatro, donde se realizó un profundo análisis sobre el colegio, se desarrollará un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Según Brandolini, Frígoli y Hopkins el diagnóstico "(...) ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa (...) en qué punto está parada la compañía en relación a su comunicación interna" (2008, p.45). Toda la información recopilada nos permitirá obtener un mapa completo de la empresa a través del cual se generará un diagnóstico que reflejará las

conclusiones obtenidas. Estas demostrarán donde se encuentra la organización, cuál es su situación actual y cuales son sus fortalezas y debilidades.

Por otro lado, Sainz de Vicuña Ancín establece que el diagnóstico “es siempre la consecuencia de un análisis previo -un análisis que siempre debe ser lo más profundo y riguroso posible- a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta” (2020, p. 207). En la elaboración del diagnóstico se pone de manifiesto los problemas comunicacionales que posee la empresa en base a los cuales se realizará una estrategia de comunicación interna.

Para comenzar con este diagnóstico el flujo de comunicación que predomina en el *St. Matthew's College* es el descendente, el mismo es utilizado para dar instrucciones, comunicar cambios, tareas a realizar, entre otras cosas. Estas comunicaciones se emiten desde la dirección del *kinder* hacia las maestras y la mayoría de las veces se realiza a través de canales informales como el boca en boca y el *whatsapp*. La utilización de estos canales permite que los mensajes se transmitan y difundan más fácilmente pero al mismo tiempo hace que sea difícil controlarlos ya que puede verse modificados antes de llegar a destino generando rumores dentro de la empresa. Ambos canales generan que la comunicación sea ineficiente, debido a que no queda constancia escrita del mensaje, dando lugar a la emisión de diferentes órdenes las cuales generan confusión y malos entendidos.

Asimismo, la comunicación ascendente es casi inexistente en la empresa, debido a que las maestras no se sienten cómodas para plantear ideas, propuestas o problemas a las directoras. Esto en gran parte se debe a que la comunicación no verbal emitida por la dirección no es la indicada. Como se mencionó en el capítulo dos, la comunicación no verbal es aquella que se compone del lenguaje corporal. En la entrevista se descubrió que cuando las docentes recurren a dirección las directoras no utilizan el tono adecuado y los gestos faciales que realizan hacen que las maestras se sientan incómodas. Por lo tanto, la comunicación en esta institución es unidireccional, lo que demuestra que no existe una

retroalimentación entre la dirección y las docentes. Esto significa que las maestras no encuentran el momento indicado y no se sienten cómodas a la hora de emitir mensajes. A su vez, las docentes reciben muy pocas devoluciones sobre las tareas que realizan demostrando que en la empresa hay un *feedback* muy escaso. Esto hace que ellas no puedan nutrirse de conocimiento, ni superarse día a día. Las oportunidades de *feedback* deberían ser utilizadas por la dirección como una oportunidad de diálogo, no solo para hablar del trabajo realizado y de los alumnos, sino también para ver cómo se sienten sus empleados, que les gustaría hacer, qué quieren aprender, qué ideas nuevas tienen, etcétera, con el objetivo de generar y forjar una relación con las docentes. Esto permitiría que las maestras se sientan parte del colegio porque cuando ellas son escuchadas y pueden participar de los procesos de la organización aumenta su compromiso con la misma.

A partir de los tipos de clima organizacional establecidos por Likert (1976) y desarrollados en el capítulo tres, se puede afirmar que el clima que se encuentra presente en esta empresa es un clima autoritario explotador. En este tipo de clima los empleados no se encuentran satisfechos con su trabajo ni con la empresa en la que trabajan, es por eso que Agustina Gilles estableció que no posee posibilidad de crecimiento a nivel personal. A su vez, en este clima los jefes no poseen confianza en sus empleados por lo que se genera un ambiente de temor derivando en una comunicación escasa y totalmente descendente. En relación a esto se pudo observar que las directoras no confían en sus empleados ya que toda decisión debe ser aprobada por ellas, lo que demuestra que no saben delegar tareas. Esta desconfianza genera que las docentes no logren encontrar un lugar dentro de la empresa por ende no se consideran parte de la misma. A su vez, no se sienten seguras a la hora de tomar decisiones, presentar proyectos o ideas que puedan favorecer a la organización.

Para continuar, se puede afirmar que las maestras no se sienten motivadas debido a que en esta empresa no utilizan la motivación extrínseca porque no emplean factores externos

para promover una acción. A su vez, en relación a las teorías de motivación desarrolladas en el tercer capítulo, se observó que el cuarto escalón de la pirámide de Maslow, que hace referencia a la necesidad de estima, no se encuentra cubierto ya que las docentes no obtienen reconocimiento alguno por parte de las directoras. Es por eso que las maestras jamás llegarán al quinto escalón por lo que nunca buscarán superarse dentro de la empresa. Además, McClelland establece que la motivación surge del logro, la afiliación y el poder. Estas tres razones sociales se basan en buscar la excelencia personal a través de objetivos y metas desafiantes, en crear buenas relaciones con los compañeros de trabajo y en utilizar el poder para ayudar a los demás. Los empleados carecen de estas tres razones sociales por lo que una vez más su motivación para trabajar es casi inexistente. Vroom por su parte, establece que la recompensa es un factor muy importante dentro de la motivación, la cual debe estar acompañada por un objetivo alcanzable. Se observó que en el *St. Matthew's College* hay objetivos pero no hay recompensas. Esto es una gran falencia porque la desmotivación genera ineficacia y descenso en la productividad ya que los empleados realizan la menor cantidad de tareas posibles.

Para concluir, existe una vía de comunicación descendente que no es efectiva debido a la utilización de canales informales donde no hay ningún comunicado oficial y donde las directoras emiten distintas directivas al mismo tiempo. Esto genera muchas confusiones en las maestras a la hora de realizar las tareas y a su vez, demuestra que las habilidades de las directoras para comunicarse son escasas. Por otro lado, se observó que hay una ausencia de bidireccionalidad en la comunicación debido a que las directoras poseen poca predisposición a la hora de recibir inquietudes y/o consultas. En base a esto también se descubrió que existe incoherencia, ya que ellas pregonan que están siempre dispuestas y disponibles pero en realidad no es así.

Por todo lo mencionado anteriormente se puede decir que la comunicación del *St. Matthew's College* posee poca armonía ya que se utilizan muchas vías y canales de

comunicación lo cual genera una falta de coherencia y cohesión en los mensajes emitidos por la dirección, lo que hace que la comunicación interna sea ineficiente.

5.2 Estrategia

En base al diagnóstico y las conclusiones obtenidas se desarrollará una estrategia de comunicación para la empresa. Según Irusta Mendieta “una estrategia de comunicación ideal debería recoger los principales objetivos y las acciones que nos ayudarán a comunicar con fuerza nuestra marca, imagen, producto o servicio” (2020, s.p.). La estrategia de comunicación permitirá planificar con claridad los objetivos, los mensajes y las acciones que se quieren alcanzar. A su vez, permitirá delimitar los tiempos de la misma y los métodos de evaluación que se llevarán a cabo. Este documento servirá de brújula durante toda la campaña debido a que marcará el camino de la misma.

Como se mencionó recientemente uno de los elementos que componen la estrategia de comunicación son los objetivos. Según Ander-Egg y Aguilar Idáñez “explicitar los objetivos es responder a la pregunta para qué se hace. Es decir, se trata de indicar el destino del proyecto o los efectos que se pretenden alcanzar con su realización” (2005, p. 38). Estos darán a conocer qué se busca alcanzar en la elaboración de este Proyecto de Grado. Los mismos pueden ser generales o específicos. El objetivo general “es el propósito central del proyecto” (Ander-Egg, Aguilar Idáñez, 2005, p. 39). Es por eso que se debe establecer sólo un objetivo general ya que el mismo será la meta primordial a alcanzar, la cual abarca todos los objetivos específicos. En cambio, los específicos “son ulteriores especificaciones o pasos (...) que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general” (Ander-Egg, Aguilar Idáñez, 2005, p. 39). Por lo que suelen ser más de uno ya que la sumatoria de todos ellos ayuda a consumir el objetivo general.

Una vez dicho esto y luego del diagnóstico desarrollado al comienzo de este capítulo, el objetivo general de esta estrategia es comunicar la identidad corporativa y fortalecer la comunicación interna del jardín. Para poder lograr este objetivo general, se determinaron dos objetivos específicos *SMART*, lo cual significa que estos objetivos deben ser

específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Según Bianchini, deben ser específicos ya que deben establecer exactamente lo que se espera lograr siendo lo más detallados posibles; medibles porque se debe poder medir las acciones que se llevarán a cabo; alcanzables ya que deben ser realistas; relevantes porque deben estar alineados con los objetivos generales del negocio y temporales debido a que tienen que estar delimitados por un tiempo determinado (Comunicación personal, 2020).

Es por eso que el primer objetivo específico es generar sentido de pertenencia en el sector del *kinder*, en los próximos seis meses, a través de acciones que afiancen la identidad corporativa en la mente de las maestras y las directoras. El segundo objetivo es optimizar la comunicación entre la dirección del *kinder* y las maestras en los próximos seis meses, con el propósito de generar bidireccionalidad y unificar los canales de comunicación.

Para continuar, se debe seleccionar al público objetivo a quien se dirigirá esta campaña. Según Ferrari y Franca, “las redes de público están compuestas por personas a quienes nos dirigimos con el objetivo de informar, persuadir y conquistar” (2011, p. 115). Por lo que, el público objetivo es uno o más grupos de personas a quienes se les destinará un mensaje. Definir y delimitar a quién se dirigirá la estrategia es fundamental para saber qué acciones llevar a cabo y cuáles son los canales adecuados para comunicarse con ellos.

Estos objetivos de comunicación estarán dirigidos al público interno del área del *kinder*, a quienes se los dividió en dos grupos, más específicamente en las directoras y las maestras. Por un lado, las maestras son mujeres que poseen entre 25 y 40 años de nivel socioeconómico medio-alto y alto, que residen en el AMBA. Son personas que terminaron el secundario y que ya obtuvieron su título de grado. Viven solas o en pareja, trabajan full time y les encanta pasar su tiempo libre rodeadas de amigos y familiares. Todas tienen un dispositivo electrónico moderno, saben manejarlos y están abiertas a la incorporación de las nuevas tecnologías. Poseen cuenta de instagram y de facebook, siendo instagram el más utilizado. Por el otro, las directoras son mujeres que poseen entre 50 y 60 años, de nivel socioeconómico medio-alto y alto, que residen en CABA. Ambas terminaron el

secundario, obtuvieron su título de grado y hace más de 25 años que se dedican a la docencia trabajando full time hace más de cinco años en el *St. Matthew's College*. Viven con su marido y sus hijos con quienes les encanta pasar su tiempo libre. También disfrutan de juntarse con amigos y familiares. Las dos utilizan un dispositivo electrónico moderno en su vida diaria, sin embargo, tienen poco conocimiento tecnológico y demuestran resistencia ante los cambios tecnológicos. En relación a las redes sociales, solo poseen cuenta de instagram pero no la utilizan con regularidad.

5.3 Acciones

Tras haber establecido los objetivos y el público a quien se dirigirá la estrategia, se deben determinar qué acciones se llevarán a cabo. Según Ander-Egg y Aguilar Idáñez:

La ejecución de cualquier proyecto presupone la concreción de una serie de actividades e implica la realización de un conjunto de tareas concretas. En otras palabras, ningún proyecto puede realizarse sin una sucesión de quehaceres y acontecimientos (...) dentro de un periodo determinado. (2005, p. 46)

Estableciendo así que las acciones resultan fundamentales para poder lograr los objetivos propuestos. Las mismas se deben establecer de manera clara y concreta. A continuación se desarrollarán las acciones que corresponden a cada objetivo específico.

Para poder generar sentido de pertenencia en el sector del *kinder* se realizarán cuatro acciones. La primera será un evento interno debido a que todo el personal necesita conocer y comprender los objetivos globales de la empresa para trabajar eficazmente. Los directivos deben invertir tiempo en explicar los valores y la misión de la compañía, ya sea como parte de la formación corporativa o como un recordatorio habitual para los empleados. Cuando los trabajadores comprenden y se alinean con los objetivos de la empresa, se comunican mejor entre ellos, aumentando la productividad de la organización. Es por eso que se realizará un evento interno que tendrá como objetivo comunicar la identidad corporativa de la empresa a las maestras y las directoras del *kinder*. Será un día de semana, en el cual se realiza la Jornada EMI, Espacio de Mejora Institucional, y los

chicos no van al colegio. El mismo se llevará a cabo en la sede norte del *St. Matthew 's College* con el objetivo de cambiar de espacio, de disfrutar el día y de que se relajen. La empresa proporcionará un transporte escolar para el traslado del personal. El evento durará ocho horas en las cuales, dos se destinarán al traslado y de las seis restantes habrá tiempo de esparcimiento, tiempo para almorzar y tiempo para que el director general de su discurso y realice dos actividades con el personal (Cuerpo C, fig. 12, p. 18).

Al llegar se les entregará a todos los invitados merchandising de la empresa. Recibirán una bolsa de tela con el logo y nombre del colegio (Cuerpo C, fig. 13, p. 19), dentro de la cual habrá una lapicera (Cuerpo C, fig. 14, p. 19) y un vaso térmico con los colores de la empresa (Cuerpo C, fig. 15, p. 20). También incluirá un anotador de color rojo que en su tapa llevará grabado en color amarillo uno de los valores del colegio, es por eso que habrán cinco modelos diferentes (Cuerpo C, fig. 16, p. 20).

Una actividad será *one word*. Para la misma se harán grupos de tres o cuatro personas a quienes se les pedirá que definan distintos aspectos de la empresa con una sola palabra. El propósito es ponerlas todas en común y que cada participante argumente porque la eligió para luego debatir con el resto de los miembros que opinan al respecto. Esto permitirá conocer cuál es la visión que tienen los trabajadores sobre el colegio.

La otra actividad que se llevará a cabo será un preguntados temático del *St. Matthew's College*. Para el mismo se dividirá a las participantes en 3 equipos y cada uno deberá sumar la mayor cantidad de respuestas correctas. Este juego se realiza con una ruleta la cual tendrá cuatro categorías; la empresa, el área del jardín, las maestras e historia. En la categoría del *St. Matthew's College* se harán preguntas institucionales como por ejemplo nombrar un valor de la compañía, nombrar una de las empresas con la cual el colegio tiene convenio, entre otras cosas. La categoría del jardín tendrá preguntas como, qué rol tiene el alumno en la escuela hoy, en que debe estar basada la enseñanza, etcétera. En relación a la categoría de las maestras se les preguntará hace cuantos años se recibió alguna de sus compañeras o hace cuanto trabaja en el colegio etcétera. Por último, las preguntas de

historia serán muy amplias, algunos ejemplos son establecer el año en que se fundó el colegio, hace cuántos años trabaja la vicedirectora en el colegio, etcétera. Resulta muy importante aclarar que todas estas preguntas tendrán opciones por lo cual la respuesta deberá ser elegida entre las opciones dadas. Una vez finalizadas las actividades se les entregará a todos los participantes un regalo, más específicamente una Big Box experiencia Bonjour la cual incluye un desayuno o té para dos personas. El objetivo del mismo será reconocer su participación, esfuerzo, empeño y compromiso durante las diferentes actividades y a lo largo del día (Cuerpo C, fig. 17, p. 21).

A su vez, se organizarán y realizarán actividades *team building* una vez por mes en el horario del almuerzo, en este tiempo se realizará una actividad y luego almorzarán todas juntas. El objetivo de esta actividad es incentivar el trabajo en equipo y la cohesión entre las maestras y además, se buscará mejorar la comunicación entre ellas lo que generará que trabajen de una forma más efectiva y eficiente. En las actividades *team building* se organizan distintos grupos, los cuales cambian en todos los encuentros, para que compitan entre sí. Todos los miembros deben aportar y participar para poder convertirse en el equipo ganador. Algunas de las actividades que se realizarán en estos encuentros son; el *escape room*, el dígallo con mímica, el nudo humano, el conoce a tu compañero, un verdadero o falso, trazar el camino y dibujar a ciegas.

El *escape room* (Cuerpo C, fig. 18, p. 21). es una experiencia vivencial en la cual los participantes escuchan una historia con final abierto para luego escapar de una sala temática en menos de una hora, gracias a la resolución de diferentes enigmas y acertijos. Es por eso que esta actividad hace que los participantes salgan de su zona de confort, fomentando el trabajo en equipo y la utilización de la observación, la creatividad, el pensamiento lateral, la lógica y el ingenio para poder superar el desafío exitosamente (*Escape Games*, s.f.).

La dinámica de dígallo con mímica es tradicional y fácil de realizar, se deben hacer dos grupos donde por turnos uno de sus miembros intente comunicar algo al resto del grupo

sin hablar ni escribir, solo actuando. El resto del equipo tendrá un tiempo limitado para adivinar qué es lo que su compañero quiere transmitir. La temática de este juego puede ser muy variada ya que se pueden utilizar nombres de películas, de canciones, de objetos y hasta de compañeros de trabajo o alumnos del colegio.

El nudo humano consta básicamente de formar un nudo entre todas las docentes. Ellas deben formar un círculo y luego agarrar a dos compañeras distintas de la mano, a excepción de los que están a su lado. Una vez hecho esto, deben trabajar en equipo para lograr desenredarse sin soltarse de las manos, ejercitando así la comunicación y la resolución de problemas.

La actividad conoce a tu compañero se basa en que cada participante escriba en un papel tres habilidades o características que lo identifiquen. Luego esos papeles se mezclan, se van sacando de a uno y se lee lo que está escrito para que las docentes intenten adivinar a quién corresponde cada descripción. Esto permitirá que todas se conozcan mejor. En relación a esta actividad, también se puede realizar un verdadero o falso donde cada participante debe escribir tres verdades y una mentira sobre sí misma. El resto de los miembros deben identificar cual es la mentira que su compañera escribió.

Trazar el camino busca promover la confianza en el otro. Para esta actividad se deben formar parejas donde una persona tendrá los ojos vendados y la otra debe guiarlo a través de un recorrido. El objetivo será llegar al final confiando en las indicaciones del compañero. En este juego se pondrá en práctica el compañerismo y el trabajo en equipo. También se dejará ver el nivel de confianza que las participantes poseen en sus compañeras.

Por último, dibujar a ciegas también es una dinámica que se realiza en parejas. A una de las docentes se le da una imagen y a la otra un papel y una lapicera. Ambas se ponen de espalda y mientras la que tiene la imagen describe lo que ve, la otra debe dibujarlo. El objetivo es obtener el dibujo lo más parecido a la imagen posible, por lo que se debe desarrollar y trabajar la comunicación.

La realización de estas actividades logrará que todo el equipo trabaje en conjunto reforzando el sentido de pertenencia y aumentando la motivación de las docentes. También, creará vínculos nuevos entre las compañeras y eliminará las barreras existentes, lo que mejorará la comunicación entre ellas. Además, permitirá trabajar en la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

La tercera acción que se llevará a cabo será brindar capacitaciones para las docentes. Las mismas buscarán que ellas adquieran nuevos conocimientos y nuevas formas de enseñanza para poder crecer constantemente y seguir evolucionando en el desarrollo de nuevas tecnologías. Estas se realizarán una vez por mes en el colegio y en horario laboral, por lo que como en cada sala hay dos maestras una asistirá a las capacitaciones los días martes y otra los días jueves de la primera semana del mes. Por lo tanto, cada capacitación se realizará dos veces para que todas ellas puedan asistir mientras las clases se dictan normalmente. En cada encuentro se abordará y trabajará un tema en particular como; neurociencias, inteligencias múltiples, dificultades de aprendizaje, resolución de conflictos, efemérides, tecnologías de la información y aplicaciones educativas. De esta manera aumentarán sus habilidades personales y se sentirán motivadas a llevar y replicar estas nuevas herramientas en la sala. Brindar capacitaciones es una forma de demostrarle al personal que son valiosos e importantes para la empresa, es por eso que a través de esta acción se aumentará el sentido de pertenencia que ellas poseen debido a que estarán satisfechas con los beneficios que la organización les otorga y sus ganas de permanecer en la organización serán mayores. Asimismo, se sentirán motivadas y aumentarán su autoestima.

La última acción se titula motivación, debido a que la misma buscará motivar a las maestras mediante recompensas económicas. Una de estas será premiar la presencia de las maestras en el trabajo a todas las que tengan asistencia perfecta en el mes. Además, se premiará a fin de mes a la actividad más creativa que se haya realizado con los chicos. Por último, se premiará a la maestra que presente el proyecto más innovador del año. Con

estos premios se buscará que todas se sientan incentivadas para crecer y mejorar su rendimiento. A su vez, se verán obligadas a investigar y pensar para poder desarrollar ideas innovadoras.

Por otro lado, la labor de la maestra jardinera requiere de la presencialidad y del contacto, por lo que ellas tienen horarios muy acotados para realizar por ejemplo trámites o consultas médicas. Asimismo, hay mucho trabajo que deben realizar desde su casa ya que deben planificar el contenido que le van a dar a los chicos y realizar todo el material a utilizar en clase. Esas horas que ellas invierten de su tiempo libre no son remuneradas, es por eso que se les empezará a dar la tarde libre de los días miércoles que es cuando los chicos concurren al campo de deportes con los profesores de gimnasia. Ellas se quedarán en el colegio planificando, ordenando, preparando material y corrigiendo. También podrán solicitar retirarse para hacer trámites personales.

En relación al segundo objetivo se realizarán tres acciones. La primera se titula reuniones individuales, ya que se implementará la planificación de reuniones mensuales con las maestras del *kinder*. Estas se realizarán con las maestras de cada sala y se utilizarán para planificar, despejar dudas, charlar sobre la evolución de los chicos, etcétera. Este será un espacio de conversación que facilitará y promoverá el diálogo enriqueciendo así el trabajo en el día a día. Para que el mismo funcione se debe entablar una comunicación sincera que se de cara a cara. Esto derivará en la mejora de la relación entre los niveles jerárquicos permitiendo que las docentes se sientan cómodas y libres para proponer nuevas ideas. En las mismas se comenzará a implementar la retroalimentación sobre las tareas realizadas por las maestras con el objetivo de mejorar el clima de trabajo y motivar al equipo docente. A su vez, se completará y reforzará el mensaje todos los viernes a través de la aplicación que se desarrollará más adelante. Resulta fundamental que el empleado se sienta apoyado y respaldado dentro de la organización, es por eso que esta acción creará una instancia donde se podrán transmitir mensajes positivos y motivadores los cuales reconozcan y revaloricen la labor docente.

Además, se capacitará a la dirección del kinder para que sepan comunicar a los miembros de su equipo los mensajes. Ellas deben aprender a ser concisas compartiendo la información pertinente de forma clara y breve para favorecer su efectiva recepción. El objetivo es promover un abordaje más explicativo y didáctico para evitar los ruidos y errores en las tareas que solicitan. También aprenderán a liderar con el ejemplo, a orientar, ayudar y a apoyar a las docentes. Pondrán en práctica la empatía y la escucha activa. Además en esta capacitación se fomentará el uso de un solo canal, la aplicación que se desarrollará a continuación, para dar los mensajes.

Por último, se desarrollará una aplicación la cual facilite la comunicación unificando los canales existentes (Cuerpo C, fig. 19 y 20, p. 22 y 23). A su vez, fomentará la interacción del personal con la dirección. Para eso esta *app* ofrecerá distintas posibilidades. Lo primero y principal será una solapa de novedades, a través de la cual se mantendrá a los empleados enterados de las noticias de la empresa (Cuerpo C, fig. 21, p. 24). Esta solapa será utilizada por la dirección general y recursos humanos. Acá se publicarán mensajes corporativos, mensajes motivacionales, anuncios de feriados, actividades en el colegio, entre otras cosas. Luego habrá una solapa llamada *kinder*, que tendrá la misma utilidad, pero ahí solo se comunicarán mensajes dirigidos exclusivamente para el área del jardín (Cuerpo C, fig. 22, p. 25).

Se debe permitir que el trabajador forme parte de la institución de manera activa es por eso que otra solapa será la de ideas (Cuerpo C, fig. 23, p. 26). Es bueno que los miembros informen sus necesidades, comenten y expongan sus ideas sobre temas de la empresa que pueden afectar a todos. Esto permitirá que el empleado pueda proponer cambios o innovaciones de manera personal o anónima. De esta forma ellas se sentirán escuchadas y sentirán que están implicadas en el presente y en el futuro de la institución.

Se continuará con la solapa de encuestas (Cuerpo C, fig. 24, p. 27). Esta solapa permitirá dejarle a todos los empleados encuestas a realizar de manera anónima. Estas podrían ser acerca de eventos realizados, de cambios implementados, de cómo se sintieron en la

primera o segunda mitad de año, de las capacitaciones, entre otras cosas. Las mismas permitirán obtener de forma fácil y rápida distintos datos, estadísticas y opiniones, las cuales serán imprescindibles para que la empresa crezca.

Finalmente, debido a que el objetivo de esta aplicación es focalizar toda la información en el mismo lugar, se generará un calendario (Cuerpo C, fig. 25, p. 28). La creación del mismo permitirá eliminar el uso del *google calendar*. Aquí estarán disponibles los cumpleaños de los empleados, de los alumnos, las reuniones, las capacitaciones, las actividades del colegio y de los distintos equipos, entre otras cosas.

Una vez que la *app* esté desarrollada, se comunicará el lanzamiento de la misma y se implementará el cambio. Durante este lanzamiento se les explicará a los empleados para qué sirve, cuál es su objetivo y cómo utilizarla.

5.4 Mensajes clave

Según Brandolini, Frígoli y Hopkins los mensajes clave “(...) son temas centrales establecidos por la alta dirección como prioritarios para el negocio. Son temas que tratan sobre la orientación estratégica del negocio y que todos los colaboradores deben comprender y aplicar al trabajo diario para alcanzar los objetivos corporativos” (2008, p. 66). Por ende, son el eje de la comunicación y tienen el objetivo de generar un determinado impacto en el público. El mismo debe ser claro, conciso y coherente y debe tener un tono adecuado a nuestro público objetivo. Una vez dicho todo esto, el primer mensaje clave de esta campaña será en el *St. Matthew’s College* nos identificamos con nuestros valores los cuales ponemos en práctica día a día con el objetivo de crear una comunidad que nos represente. El segundo será en el *St. Matthew’s College* buscamos que todos nuestros empleados se sientan parte de la empresa.

5.5 Calendarización

Una vez establecidos los objetivos y desarrolladas las acciones, las mismas deben ser calendarizadas. “Uno de los aspectos esenciales en la elaboración de un proyecto es la

determinación de la duración de cada una de las actividades” (Ander-Egg, Aguilar Idáñez, 2005, p. 49). Establecer una calendarización de las acciones permitirá tener una guía sobre los pasos, y las tareas a realizar de manera clara y concisa. A su vez, pondrá en evidencia los plazos de cada una, es por eso que tener esta calendarización siempre a mano hará que organizarse sea mucho más fácil.

Existen diferentes formas de realizar una calendarización del proyecto, en este caso se utilizará el diagrama de Gantt, herramienta desarrollada por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt en 1917. Según Pérez, responsable de los contenidos de OBS Business School, el diagrama de Gantt es “un sistema de coordenadas con dos ejes esenciales: en el eje vertical se ubican las tareas a realizar desde el inicio hasta el fin del proyecto, mientras en el horizontal se ponen los tiempos” (2021, s.p). Dicho esto, el mismo representa gráficamente el proceso de la estrategia de comunicación y funciona como guía para todas las personas involucradas en el mismo ya que muestra la duración de cada actividad y su fecha de comienzo y finalización. A continuación se pasará a detallar la calendarización de las acciones propuestas.

Esta estrategia de comunicación durará seis meses, comenzará en julio del año 2021 y terminará a finales de diciembre del año 2021. Para comenzar, el evento interno se planificará y producirá durante el primer mes y medio. Luego de eso se le comunicará el evento a los miembros del jardín y el mismo se llevará a cabo en la tercera semana de septiembre. Dos semanas después de haberlo realizado, se evaluará esta acción. Las acciones *team building* seleccionadas serán comunicadas a los empleados en el mes de julio. Estas actividades se llevarán a cabo una vez por mes, más específicamente los días miércoles de la tercera semana. Una vez realizadas todas las actividades se evaluará esta acción. En cuanto a las capacitaciones docentes, en julio se seleccionarán los temas a tratar y se contratará al especialista que llevará a cabo cada una de ellas para luego comunicárselo a las docentes. Las capacitaciones se realizarán los días martes y jueves de la primera semana del mes. Luego de cada una de ellas se realizará la evaluación

pertinente. La acción de motivación incluye la implementación de diferentes medidas las cuales serán comunicadas la última semana de julio. El premio por presentismo se otorgará a fin de cada mes junto con el premio a la actividad más creativa. En cambio el premio al proyecto más innovador será entregado en diciembre antes de que se termine la campaña y la evaluación de esta acción será realizada en el mismo mes.

Las reuniones individuales serán comunicadas a las docentes en el mes de julio y se les darán las fechas de las mismas. Estas se llevarán a cabo los días miércoles de la cuarta semana de cada mes. Una vez terminada la misma se redactará una minuta sobre lo conversado y lo pactado, la cual será enviada en copia a las directoras y a la docente. Las evaluaciones se realizarán después de cada reunión. En cuanto a las capacitaciones de las directoras durante el mes de julio se buscará quien llevará a cabo la misma. Las dos primeras semanas de agosto se utilizarán para tomar la decisión y contratar a la persona indicada. Las capacitaciones se realizarán una vez por semana durante dos meses. Una vez finalizada se evaluará la acción. Para terminar, la aplicación se desarrollará entre julio y octubre y su lanzamiento será la primera semana de noviembre. La evaluación de la misma se llevará a cabo la semana anterior a que finalice la campaña (Cuerpo C, fig. 26, p. 29).

5.6 Evaluación

La evaluación "(...)" implica el análisis del grado de cumplimiento de objetivos y metas en función de lo programado, la calidad de los resultados obtenidos, la identificación de los impactos generados (...)" (Ruiz Balza y Aphal, 2011, p. 32). La evaluación es tan o más importante que el resto de la estrategia ya que nos permitirá medir la efectividad de las acciones para saber qué se debe cambiar y/o mejorar y nos permitirá determinar el éxito de la misma. Una vez desarrolladas todas las acciones que se llevarán a cabo, se pasará a mencionar y explicar de qué forma se sugiere que sean evaluadas.

Se propone que se utilicen tres métodos de evaluación diferentes; las encuestas online, la reunión personal y las métricas. Las encuestas online pueden ser enviadas a través de la

aplicación a todas las personas que hayan concurrido a dicha actividad. Las mismas son recomendadas para evaluar el evento interno y las actividades *team building* con el objetivo de que las docentes manifiesten que les parecieron las dinámicas realizadas y que tan cómodas se sintieron con las mismas, etcétera. También se recomienda realizar encuestas luego de las capacitaciones docentes ya que la misma puede ser enviada al día siguiente que se haya realizado. El objetivo será evaluar si les gustó e interesó el tema tratado, si aprendieron, si tienen alguna idea nueva que quieran proponer, que otros temas les gustaría aprender, entre otras cosas. Además, se invita a utilizarlas luego de las reuniones individuales con el objetivo de que dejen su opinión acerca de qué tan útil les pareció esta acción, que tan cómodas se sintieron, si les pareció el medio adecuado, etcétera. Y por último, en las acciones de motivación pueden ser utilizadas para ver si la recompensa les parece justa, si son suficientes o no, si les gustaría otro tipo de reconocimiento, etcétera.

Por otro lado, se proponen llevar a cabo reuniones personales para evaluar la capacitación realizada a las directoras ya que la comunicación cara a cara permitirá entablar una conversación clara y sincera acerca de si les gustó, si les pareció útil, que otras cosas les gustaría aprender, etcétera. Para finalizar se sugiere que la aplicación se mida a través de métricas debido a que las mismas permitirán establecer si los empleados la utilizan, si la chequean, si participan de las encuestas que se les envía, entre otras cosas.

Para concluir, este capítulo consta del desarrollo de una estrategia de comunicación interna para el *St. Matthew's College*, la cual forma parte del objetivo general de este Proyecto de Graduación. A través de la misma se busca comunicar la identidad corporativa y fortalecer la comunicación interna de la empresa. Las distintas acciones seleccionadas tienen como propósito generar sentido de pertenencia y generar una comunicación bidireccional. Es por eso que se busca fomentar el trabajo en equipo y el compañerismo para mejorar las relaciones interpersonales. A su vez, se quiere lograr que los empleados estén contentos dentro de la organización, que concurran felices todas las mañana al colegio y que se sientan motivados a realizar su trabajo. Para eso se alimentará el desarrollo profesional y

el crecimiento de cada empleado dentro de la empresa. Por último, también se trabajará para que las comunicaciones emitidas sean claras, concisas y coherentes y para que haya escucha activa. Asimismo, se generarán más instancias de feedback y se trabajará en aumentar la confianza que poseen las directoras en las docentes.

Conclusiones

En el desarrollo del presente Proyecto de Graduación (PG), titulado *Gestión de la comunicación interna en instituciones educativas. Estrategia de comunicación para el St. Matthew's College* se realizó una búsqueda bibliográfica profunda, la cual permitió abordar la comunicación interna como estrategia fundamental en las organizaciones, sentando así una base teórica para poder, en el último capítulo, consumir el objetivo general.

Esta investigación surge debido a que se descubrió que las empresas consideran que el público objetivo más importante son los clientes, preponderando así la comunicación externa sobre la comunicación interna. Con esto se quiere decir que las organizaciones invierten más tiempo y energía, y dedican un mayor presupuesto a la comunicación externa ya que consideran que la misma es mucho más importante que la interna.

Por el contrario, el público interno hoy en día es el mejor portavoz e *influencer* de la institución debido a que cuando terminan la jornada laboral, hablan tanto positiva como negativamente acerca de la misma, emitiendo así su visión sobre la empresa a través de sus propios mensajes. Cuando el público externo escucha los mensajes que emite el público interno, los mismos le resultan más confiables ya que se obtienen de una fuente de primera mano quien tiene proximidad y cercanía con la institución. Así pues, un empleado que está informado, que se encuentra a gusto y es feliz trabajando dentro de determinada organización, se convierte en el mejor representante de la misma. Por todo esto, es que el público interno ya no ocupa un rol pasivo dentro de la empresa sino que los mismos se vuelven parte y buscan participar en ella.

Entonces, para poder establecer un vínculo con los empleados es que las empresas deben implementar una estrategia de comunicación interna teniendo en cuenta un concepto fundamental, el concepto de clima organizacional. El mismo es un concepto bastante reciente en el área de las Relaciones Públicas por lo que no muchas empresas lo conocen, lo entienden y lo aplican. Lo que ellos no saben es que la gestión del clima organizacional permite enriquecer la relación existente entre los diferentes niveles jerárquicos

promoviendo así el trabajo en equipo. Esto hace que aumente el sentido de pertenencia que el empleado posee para con la organización intensificando también el sentido de identidad. Por consiguiente, los trabajadores se sienten más motivados mejorando así los resultados y la productividad de la empresa.

A su vez, se debe recordar que las empresas siempre comunican, quieran hacerlo o no, es por eso que la comunicación de una institución jamás debe estar librada al azar. Debido a todo lo mencionado anteriormente este Proyecto de Graduación se planteó desarrollar la comunicación interna del colegio, a través de acciones que promuevan el clima organizacional.

Esto se logró mediante el desarrollo de cinco capítulos teóricos y prácticos a través de los cuales se estudiaron diferentes conceptos de suma importancia para poder lograr el objetivo general. A su vez, la realización de tres observaciones y una entrevista resultaron fundamentales debido a que permitieron conocer la situación actual de la empresa. Las dos herramientas de recolección de datos utilizadas fueron analizadas por medio de seis variables; la relación entre niveles jerárquicos, el reconocimiento, la innovación, la autonomía, el trabajo en equipo y los canales de comunicación. Toda la información recopilada permitió descubrir las falencias de la institución para luego concluir en el desarrollo de una estrategia de comunicación que promueve el clima organizacional. A través de las mismas se busca mejorar la dinámica de trabajo, promover el diálogo, cultivar la confianza y fomentar el trabajo en equipo. Para todo esto se realizaron diferentes actividades que buscan potenciar la comunicación de la institución y motivar a los empleados con el objetivo de que la elijan por sobre el resto.

Teniendo en cuenta todo lo que se acaba de mencionar y en base a lo desarrollado y expresado a la largo de los cinco capítulos de este Proyecto de Graduación se puede establecer que tanto el objetivo general como los objetivos específicos fueron cumplidos, ya que se realizó una estrategia de comunicación la cual incluye acciones que gestionan la comunicación interna en el nivel inicial del *St. Matthew's College*.

Se puede afirmar que la comunicación interna de una empresa debería funcionar como un todo articulado. La misma debería estar alineada a toda la organización y no dividida en áreas como sucede en este colegio. Es por eso que resulta muy importante aclarar que por más de que este proyecto se haya enfocado en investigar la comunicación interna en el área del *kindergarten* y que las acciones propuestas hayan sido específicamente para la misma, se cree que la estrategia podría ser aplicada en todas las áreas del colegio. Se cree firmemente que estas actividades se pueden utilizar en todo el *St. Matthew's College* permitiendo la humanización de la empresa con el objetivo de crear una comunicación dinámica.

Asimismo, esta estrategia de comunicación no debe ser un esfuerzo aislado por parte de la empresa. Con esto se quiere decir que la implementación de una sola estrategia no hará que los cambios logrados permanezcan en el tiempo. Es por eso que la comunicación interna debe ser analizada y gestionada constantemente para lograr transformar tanto a sus miembros como a la organización en sí misma. Las acciones propuestas a lo largo del capítulo cinco se deben mantener activas y deben ser acompañadas por acciones nuevas que busquen solucionar los problemas que pueden surgir con el paso del tiempo.

Para concluir, se considera importante establecer que las Relaciones Públicas resultan fundamentales dentro de todas las empresas ya que el relacionista público, quien cada año adquiere mayor protagonismo, buscará aportar conocimientos imprescindibles en materia de comunicación interna los cuales, lograrán cambios organizacionales que generarán que la empresa crezca en todos los sentidos. De esta manera, una de las tareas fundamentales del profesional será generar lazos duraderos entre el público interno y la institución.

El presente proyecto se abocó a consolidar aspectos vistos y desarrollados en distintas materias de la Universidad de Palermo, con el fin de investigar y resaltar el concepto de clima organizacional como eje central en cualquier estrategia de comunicación interna. Es por eso que el mismo dejará constancia a todos los alumnos de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo el imprescindible rol que cumple la

comunicación interna en una empresa y como el clima organizacional es un factor clave dentro de la misma.

Lista de referencias bibliográficas

- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). Comunicaciones públicas: El modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires: Grupo Editorial.
- Amo Arturo, A. (2019). Motivación de personal. España: Elearning.
- Ander-Egg, E y Agular Idáñez, M. (2005). Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. (18 ed.) Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. España: Netbiblo.
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía. s.d. :Andrade
- Arizcuren, A. et al. s.f. Comunicación interna: Guía de buenas prácticas de comunicación interna. Madrid: FEAPS.
- Arrabal Martín, E. (2018). Motivación. Publishdrive. (ISBN: 9788417814151)
- Bordas Martínez, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. (p. 12) Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Disponible en: <<http://www.bidireccional.net>> (ISBN: 8434412756)
- Chajet, C. y Shactman, T. (1998). Image by design. Boston: Mcgraw Hill Book
- Chaves, N. (2005). La imagen corporativa: Teoría y práctica de la identificación institucional (pp. 25 - 30) Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Chaves, N y Belluccia, R. (2008). La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos. Buenos Aires: Paidós.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (pp. 260 - 265) México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Coll Morales, F. (2020). Clima laboral. Recuperado el 12/04/2021 de <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>.
- Costa, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI (pp. 101, 125 - 128) Buenos Aires: La Crujía.
- Cutlip Scott, Center Allen y Broom Glen. (2000). Relaciones Públicas Eficaces (1ra ed.). Ediciones Gestión, pág. 37.

- De Castro, A. (2016). Manual práctico de Comunicación Organizacional. Madrid: Editorial Verbum.
- Fernández López, F. (2016). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Ferrari, M. y Franca, F. (2011). Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires: La Crujía.
- Ferrel, O. C., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M. y Flores, M. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. (4ta ed.) s.d. :Mc Graw Hill.
- Garrido Fernández, E. (2019). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España: Elearning.
- González Besada, José L. (2014). Comunicación estratégica: La importancia de la comunicación para construir una reputación excelente. España: Lid Editorial.
- Hernández Leal, K. y Hernández Leal, S. (2017). Motivación en tiempos difíciles. Hermanos H&L. (ISBN: 9781370659104)
- Irusta Mendieta, P. (2020). Recuperado el 10 de mayo del año 2021. Disponible en: <https://nagoregarciasanz.com/estrategias-de-comunicacion/?reload=876031#1-que-es-una-estrategia-de-comunicacion>
- James, L.R. y Jones, A.P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. Washington: Psychological Bulletin. Vol. 81:12.
- Lewin, L. (2015). Gestión educativa en acción: Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente. Buenos Aires: Noveduc.
- Likert, R y Likert, J.G. (1976). *New ways of managing conflict*. Nueva York: McGraw Hill. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A. (ISBN: 9788483228135)
- Maslow, A. (1954). Motivación y personalidad. España: Díaz de Santos.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. California: Wadsworth Publishing.
- Montaño Sobrino, A. (2016). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Málaga: IC Editorial.
- Peréz, A. (2021). Recuperado el 10 de mayo del año 2021. Disponible en: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Pink, D. (2017). La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Rosario: Sapiens.
- Prieto Herrera, J. y Therán Barrios, I. (2018). Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: Gestión y comunicación. Buenos Aires: La Crujía.
- Rubió Sánchez, T. (2016). Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Barcelona: Octaedro.

- Ruiz Balza, A y Aphal, K. (2011). Planificación Comunicacional. Buenos Aires: Comunicólogos.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María (2000). El plan de marketing en la práctica. Madrid: ESIC Editorial. ISBN: 8473569598.
- Scheinsohn, D. (1998). Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa. Argentina: Fundación OSDE.
- Schneider. (1974). Citado en: Valencia D., M. (2010). Gestión del Clima Organizacional: ¿para qué hacerla?. Recuperado el 10 de abril del año 2021. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/175009/Gestión%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- St. Matthew 's College. (2019). Recuperado el 15 de abril del año 2021. Disponible en: <https://www.smc.edu.ar>
- Tessi, M. (2012). Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Tracy, B. (2015). Motivación. Estados Unidos: Amacom.
- Ugalde Haro, A. (2019). La biblia de la comunicación eficaz: Evita declaraciones desafortunadas ante cualquier audiencia. México: Grupo Planeta.
- Uriarte, J. (2021). Comunicación escrita. Recuperado el 13/03/2021 de: <https://www.caracteristicas.co/comunicacion-escrita/>
- Weil, P. (1992). La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión. Barcelona: Paidós. Primera parte: Capítulo 1.
- Wilcox, D.; Cameron, G.; Xifra, J (2012). Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas.
- Zapata, L. (2011). Funciones de la comunicación interna. Recuperado el 13/03/2021 de: <https://talentosreunidos.com/2011/09/28/funciones-de-la-comunicacion-interna/>

Bibliografía

- Alles, M. (2019). Comportamiento organizacional. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez Guerrero, B. et al. (2016). Pymes: Gestión y clima organizacional. Colombia: Sello Editorial.
- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). Comunicaciones públicas: El modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires: Grupo Editorial.
- Amo Arturo, A. (2019). Motivación de personal. España: Elearning.
- Ander-Egg, E y Agular Idáñes, M. (2005). Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. (18 ed.) Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. España: Netbiblo.
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía. s.d. :Andrade
- Arizcuren, A. et al. s.f. Comunicación interna: Guía de buenas prácticas de comunicación interna. Madrid: FEAPS.
- Arrabal Martín, E. (2018). Motivación. Publishdrive. (ISBN: 9788417814151)
- Báez, Carlos J. (2000). La comunicación efectiva. República Dominicana: Editora Búho.
- Bordas Martínez, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. (p. 12) Buenos Aires: La Crujía.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Capriotti, P (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Disponible en: <<http://www.bidireccional.net>> (ISBN: 8434412756)
- Chajet, C. y Shactman, T. (1998). Image by design. Boston: Mcgraw Hill Book.
- Chaves, N. (2005). La imagen corporativa: Teoría y práctica de la identificación institucional (pp. 25 - 30) Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Chaves, N. y Belluccia, R. (2008). La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos. Buenos Aires: Paidós.
- Chiang Vega, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Servicios Editoriales S.L.

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Coll Morales, F. (2020). Clima laboral. Recuperado el 12/04/2021 de <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>.
- Costa, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI (pp. 101, 125 - 128) Buenos Aires: La Crujía.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2019). Guía fundamental de la comunicación interna. Barcelona: Editorial UOC.
- Cutlip Scott, Center Allen y Broom Glen. (2000). Relaciones Públicas Eficaces (1ra ed.). Ediciones Gestión, pág. 37.
- De Castro, A. (2016). Manual práctico de Comunicación Organizacional. Madrid: Editorial Verbum.
- De la Cruz Lablanca, I. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Díez Freijeiro, S. (2010). Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa. España: Ideas propias Editorial.
- Escape games. (s.f). Recuperado el 10 de mayo del año 2021. Disponible en: <https://www.escapegames.com.ar>
- Fernández Balmon, M. (2015). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España: Ediciones Parainfo, S.A.
- Fernández López, F. (2016). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Ferrari, M. y Franca, F. (2011). Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires: La Crujía.
- Ferrel, O. C., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M. y Flores, M. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. (4ta ed.) s.d. :Mc Graw Hill.
- Formanchuk, A. (2020). Cómo hacer un plan de Comunicación Interna: El Método 6D. Recuperado el 23 de octubre del año 2020 de: <https://formanchuk.com/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>
- Garrido Fernández, E. (2019). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España: Editorial Elearning.
- González Besada, José L. (2014). Comunicación estratégica: La importancia de la comunicación para construir una reputación excelente. España: Lid Editorial.
- González García, C. (1997). La comunicación efectiva. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Hernández Leal, K. y Hernández Leal, S. (2017). Motivación en tiempos difíciles. Hermanos H&L. (ISBN: 9781370659104)

- Irusta Mendieta, P. (2020). Recuperado el 10 de mayo del año 2021. Disponible en: <https://nagoregarciasanz.com/estrategias-de-comunicacion/?reload=876031#1-que-es-una-estrategia-de-comunicacion>
- James, L.R. y Jones, A.P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. Washington: Psychological Bulletin. Vol. 81:12.
- Knöbl, E. (2018). Recuperado el 10 de mayo del año 2021. Disponible en: <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>
- Lewin, L. (2015). *Gestión educativa en acción: Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente*. Buenos Aires: Noveduc.
- Likert, R y Likert, J.G. (1976). *New ways of managing conflict*. Nueva York: McGraw Hill. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A. (ISBN: 9788483228135)
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. España: Díaz de Santos.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. California: Wadsworth Publishing.
- Montaño Sobrino, A. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Málaga: IC Editorial.
- Peréz, A. (2021). Recuperado el 10 de mayo del año 2021. Disponible en: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Pink, D. (2017). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Rosario: Sapiens.
- Prieto Herrera, J. y Therán Barrios, I. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rey Lennon, F. y Bartoli Piñero, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: Gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rubió Sánchez, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro.
- Ruiz Balza, A y Apha, K. (2011). *Planificación Comunicacional*. Buenos Aires: Comunicólogos.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María (2000). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial. ISBN: 8473569598.
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina: Fundación OSDE.
- Schneider. (1974). Citado en: Valencia D., M. (2010). *Gestión del Clima Organizacional: ¿para qué hacerla?*. Recuperado el 10 de abril del año 2021. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/175009/Gestión%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Schreiter, K. y Schreiter, T. (2016). Motivación. Acción. Resultados. Como los líderes en redes de mercadeo mueven a sus equipos. Estados Unidos: Fortune Network Publishing Inc.
- Sheen, R. (2017) La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Lima: Fondo Editorial.
- St. Matthew 's College. (2019). Recuperado el 15 de abril del año 2021. Disponible en: <https://www.smc.edu.ar>
- Tessi, M. (2012). Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Tracy, B. (2015). Motivación. Estados Unidos: Amacom.
- Ugalde Haro, A. (2019). La biblia de la comunicación eficaz: Evita declaraciones desafortunadas ante cualquier audiencia. México: Grupo Planeta.
- Uriarte, J. (2021). Comunicación escrita. Recuperado el 13 de Marzo del año 2021. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/comunicacion-escrita/>
- Uribe Prado, J. (2013). Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales. Colombia: Manual Moderno.
- Valencia, M. (2010). Gestión del Clima Organizacional: ¿para qué hacerla?. Recuperado el 10/04/2021 de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/175009/Gestión%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villafañe, J. (2015). Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas. España: Ediciones Pirámide.
- Weil, P. (1992). La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión. Barcelona: Paidós. Primera parte: Capítulo 1.
- Wilcox, D.; Cameron, G.; Xifra, J (2012). Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas.
- Zapata, C. (2020). La comunicación en el lugar de trabajo: Todo lo que necesita saber sobre estrategias de comunicación eficaz en el trabajo para ser un mejor líder.
- Zapata, L. (2011). Funciones de la comunicación interna. Recuperado el 13 de Marzo del año 2021 de: <https://talentosreunidos.com/2011/09/28/funciones-de-la-comunicacion-interna/>