



Dirección de Posgrados

Maestría en Comunicación y Marketing

Estudio de la implementación de procesos de comunicación interna en Indurama: evolución, alcances y proyección.

Magíster

Fernanda Tacuri Campoverde

Directora:

Ana María Durán González

Cuenca – Ecuador

2017

DEDICATORIA

A mi Gabriel de luz y a mi Margarita de cielo.

AGRADECIMIENTO

A mis papás Jorge e Inés por su apoyo incondicional, su ejemplo y por darme la mejor herencia de todas: mi educación, todo esfuerzo es para hacerles sentir orgullosos papitos.

A mi esposo Manuel, por ser mi cable a tierra, mi compañero por siempre y soporte durante este tiempo de estudio. Si yo hoy alcanzo esta meta es porque a cada paso te tuve a mi lado.

A mis hermanos Jorge y Johanna, sus recordatorios constantes fueron alertas para mí, este logro también es de ustedes.

A mi Directora de Tesis, Ana María Durán. Su acertada guía hizo posible llevar a buen término esta investigación; por docentes como usted Anita es que la educación sigue transformando el mundo.

A Indurama, su equipo gerencial, equipo de trabajo y sobre todo a Daniel Crespo y a Pablo Daniel Jaramillo. El tiempo de trabajo compartido fue de gran valor para mí, gracias por todo lo enseñado y vivido, gracias por su apertura a esta investigación y por vivir día a día los valores de nuestra querida Empresa.

RESUMEN

La presente investigación analiza y documenta la implementación de procesos de comunicación interna (CI) aplicados en el caso de Indurama en una situación de crisis, con base en las más modernas teorías de comunicación interna. La investigación se efectúa a través de una metodología cuanti – cualitativa que incluye revisión bibliográfica y documental, observación participatoria, entrevistas a profundidad a los directivos involucrados y encuestas aplicadas a trabajadores que participaron en los procesos implementados con la finalidad de establecer una discusión entre lo que dice el planteamiento teórico y la práctica en la organización. Finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones aplicables en casos similares.

Palabras clave: comunicación interna, intracomunicación, estrategias de comunicación, crisis interna, métricas integradas.

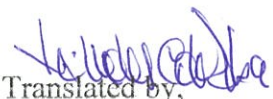
ABSTRACT

This research analyzes and documents the implementation of Internal Communication (IC) processes based on the most modern internal communication theories and applied into a crisis situation in the case of *Indurama*,

The research is carried out by means of a quantitative- qualitative methodology that includes bibliographical and documentary review, participatory observation, in-depth interviews with the managers involved, and surveys applied to the workers who participated in the processes implemented. The objective is to establish a discussion between what the theoretical approach says and its implementation in the organization. Finally, conclusions and recommendations for similar cases are presented.

Keywords: Internal Communication, Intra-Communication, Communication Strategies, Internal Crisis, Integrated Metrics.


Miguel Piteago
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN INDURAMA	8
INTRODUCCIÓN	8
Evolución y rol de la comunicación interna	9
Comunicación interna y cultura organizacional.....	9
Comunicación interna e intracomunicación	10
Importancia e incidencia de la comunicación interna en las organizaciones	13
Medición de la Comunicación Interna	14
Modelos de medición de la comunicación interna	15
Modelo de medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna	15
Modelo de Control Estratégico y Mejoramiento Continuo CEMC	18
Comparación entre los dos modelos estudiados de medición de la comunicación interna	19
El modelo ECONOMY para la gestión integrada de la comunicación interna	20
Primera premisa: escuchar primero.....	20
Segunda premisa: capitalizar las quejas	20
Tercera premisa: ordenar la emisión	21
Cuarta premisa: narrar con significado.....	21
Quinta premisa: ofrecer la palabra	21
Sexta premisa: medir los logros	21
Séptima premisa: ¿Y el cuadro de resultados?.....	22
CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS	23
CAPÍTULO 2: RESULTADOS.....	25
El caso Indurama	25
Antecedentes de la Empresa	25
Evolución de la implementación de procesos de comunicación interna en Indurama	26
Valores organizacionales y significación positiva	26
Amor	27
Verdad	27
Generosidad	27
Unión.....	27

Respeto.....	28
Sencillez.....	28
Los polos para la gestión de la comunicación interna y el caso de Indurama.....	28
Primer Polo: adentro - afuera	28
Segundo polo: escucha - emisión	29
Tercer polo: presencial - no presencial	29
Cuarto polo: profesional - no profesional.....	30
Quinto polo: vertical – no vertical.....	30
Contexto para la aplicación de acciones de comunicación interna en Indurama	30
La crisis.....	30
Procesos emergentes de comunicación implementados.....	31
Diálogos Periódicos	31
Diálogos con Propósito	32
Carta de Gerencia	33
Medición Cualitativa: entrevistas a directivos involucrados en los procesos de comunicación interna.....	34
Medición cuantitativa de las acciones emergentes de comunicación.....	36
Medición de Diálogos Periódicos	36
Medición de Diálogos con Propósito	40
Medición de la Carta de Gerencia	43
CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN	45
CONCLUSIONES	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS	50
Anexo 1: Cuestionario de encuesta de Diálogos Periódicos	50
Anexo 2: Informe cualitativo de Diálogos con Propósito.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MAPA DE INTRACOMUNICACIÓN.....	11
FIGURA 2: DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL MODELO CEMC	18
FIGURA 3: EVOLUCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE CI EN INDURAMA. .	26
FIGURA 4: CONOCIMIENTO SOBRE REALIZACIÓN DE DIÁLOGOS PERIÓDICOS EN EL ÁREA DE TRABAJO.	36
FIGURA 5: FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE DIÁLOGOS PERIÓDICOS EN LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN.	37
FIGURA 6: PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE REALIZACIÓN DE DIÁLOGOS PERIÓDICOS	37
FIGURA 7: IMPACTO DE DIÁLOGOS PERIÓDICOS EN EL CONOCIMIENTO SOBRE TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA	38
FIGURA 8: PERCEPCIÓN DE APERTURA A LA ESCUCHA EN LOS DIÁLOGOS PERIÓDICOS	39
FIGURA 9: CONOCIMIENTO DE REALIZACIÓN DIÁLOGOS CON PROPÓSITO	40
FIGURA 10: COMPRENSIÓN DE TEMAS Y OBJETIVOS: DIÁLOGOS CON PROPÓSITO	40
FIGURA 11: UTILIDAD DE DIÁLOGOS CON PROPÓSITO	41
FIGURA 12: VALORACIÓN DE DIÁLOGOS CON PROPÓSITO.....	42
FIGURA 13: ALCANCE DE DISTRIBUCIÓN DE LA CARTA DE GERENCIA.....	43
FIGURA 14: VALORACIÓN DE LA CARTA DE GERENCIA.....	43
FIGURA 15: ACEPTACIÓN DE LA CARTA DE GERENCIA.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ESTRATEGIAS DE INTRACOMUNICACIÓN.....	12
TABLA 2: MÉTODOS DE MEDICIÓN DEL MANAGEMENT E INDICADORES DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	16
TABLA 3: ESQUEMA MODELO ECONOMY PARA LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA	20
TABLA 4: DESCRIPCIÓN DE MUESTREO IMPLEMENTADO PARA MEDICIÓN DE PROCESOS DE CI EN INDURAMA	23
TABLA 5: INDICADORES DE VALORES ORGANIZACIONALES INDURAMA	28
TABLA 6: PROCESAMIENTO DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A DIRECTIVOS DE INDURAMA.....	34

IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN INDURAMA

INTRODUCCIÓN

“Es imposible no comunicarnos” (Watzlawick, 1981) este axioma cobra relevancia en el contexto de la comunicación en la organización, en la cual tanto lo que se dice como lo que no se dice transmite un mensaje y adquiere un significado. En Indurama se hace indispensable analizar la implementación de procesos de comunicación interna ya que la práctica común vivida en la organización ha supuesto una evolución desde la aplicación empírica hasta la planificación, implementación y medición sistemática de las acciones comunicacionales puestas en marcha.

Para realizar el análisis de la implementación de procesos de comunicación interna se ha seleccionado a Indurama como caso piloto de investigación al considerarla una empresa grande¹ y una marca reconocida² a nivel local y nacional, que atravesó una serie de conflictos internos que alcanzaron nivel público en el lapso de septiembre a noviembre de 2015, los cuales fueron afrontados con prácticas innovadoras de CI que fueron monitoreadas y evaluadas.

Para presentar antecedentes sobre estos conflictos en la Empresa, la investigación presenta un análisis de la situación de comunicación previo a la intervención en este período (2013-2015), las acciones desarrolladas en los meses de septiembre a noviembre de 2015 y el impacto que generaron en la comunicación de la Empresa.

Se decidió analizar aquí el modelo ECONOMY (Tessi, 2013) que formula siete premisas para el manejo integrado de la comunicación en el trabajo, considerando que es una propuesta actual, debidamente sustentada a nivel académico y que ha sido replicada con éxito en varias organizaciones de América Latina.

Se tomó en cuenta el modelo de Tessi (2013) para poner en evidencia la dinámica de la implementación de procesos de comunicación en Indurama, a la par de brindar información

¹ En Ecuador se considera una empresa grande a aquella que supera los cuatro millones de dólares en activos, registra un valor bruto de venta anual de más de cinco millones de dólares y cuenta con más de 200 trabajadores, de acuerdo a la resolución No. 10 del 11 de octubre de 2011 de la Superintendencia de Compañías.

² Indurama ocupó el puesto 9 en el Ranking “100 Marcas Top of Mind” del 2016, estudio anual realizado por la revista Vistazo de Ecuador, publicado en julio de ese año..

documental sobre la percepción de los colaboradores con respecto a la implementación de las acciones ejecutadas en los meses de septiembre a noviembre de 2015.

La investigación se complementa con los resultados obtenidos de entrevistas a profundidad realizadas al Gerente de Talento Humano, Gerente de Transformación, y al Director de Bienestar y Comunicación de la Empresa quienes ocuparon estos cargos en la época de implementación de acciones de comunicación que se abordarán en este estudio.

Evolución y rol de la comunicación interna

Con la finalidad de entender el rol de la CI en Indurama se aborda en las siguientes líneas la evolución de la comunicación interna en las organizaciones a la luz de autores como Jiménez, Saló, Formanchuk, Costa, Capriotti, Murillo, Chiavenatto, Zimmerman y Tessi.

Hace décadas las organizaciones estaban divididas en departamentos y cada área desempeñaba una tarea específica, lo que Jiménez (1998) denomina organización funcional. Con el paso de los años y de la aparición de las nuevas tecnologías las organizaciones cambiaron y se convirtieron en organizaciones transfuncionales.

Esta nueva dinámica hizo que las fronteras entre departamentos y áreas se diluyeran y que cada uno de sus miembros haya tomado conciencia del impacto que genera su tarea en el siguiente eslabón de la cadena dentro de la empresa y organización. Es por eso que se afirma que ahora la empresa contemporánea es una empresa informacional y comunicacional por antonomasia, (Jiménez, 1998).

En el contexto local existen organizaciones en las cuales la comunicación interna sigue siendo vista como una herramienta para transmitir información. Esta lógica común a nuestro entorno, también es vivida en varias empresas de América Latina. El Diagnóstico de Comunicación Interna en Argentina (Blanc, 2015) con una muestra de 143 de las empresas más grandes de ese país revela que el 59% identifica como rol de la CI en la empresa el ser desarrollador y gestor de medios internos, seguido de un organizador de eventos internos (53%) y generador de contenidos (52%).

En el mismo estudio, aparecen apenas en cuarto y quinto puesto las opciones de creador y ejecutor del plan estratégico de CI y el de consultor interno de CI. En el Ecuador no se cuenta todavía con un estudio de esta naturaleza.

Comunicación interna y cultura organizacional

Comunicación y cultura organizacional guardan una relación profunda, antes de explicar esta relación es pertinente definir qué es cultura organizacional.

García (2006) define la cultura organizacional como: “el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (...), los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas”. Chiavenato (2009) habla de una mezcla de creencias y comportamientos que “reflejan el modo particular de funcionar de una organización”, por su parte Zimmermann (2015) ofrece un concepto más simple de comunicación al afirmar que la cultura organizacional es la forma en la que se trabaja en una organización reconocida tanto por los trabajadores como por los clientes.

De cualquier forma, la cultura entendida como el conjunto de símbolos que la identifica, la marca y la hace funcionar de determinada manera está atravesada por la gestión de la comunicación interna. De hecho, Tessi (2013) afirma que la comunicación interna integrada debería lograr la alineación, entendida como la ampliación del conocimiento, compromiso y acción de las personas que son parte de la organización. Contar con empleados alineados a los objetivos del negocio plantea un escenario favorable para las empresas, en el cual ahora más que nunca las personas marcan la diferencia.

Cuando Ferrari (2012) se refiere a comunicación y cultura amplía el campo de análisis y afirma que no se puede entender en el comportamiento de las personas en la organización si antes no se entiende la cultura nacional. Al hacer esta relación se logra entender por qué las culturas organizacionales difieren tanto una de la otra y por qué mantienen características únicas.

Joan Costa (1995) aborda la orientación hacia el fortalecimiento de la comunicación al identificar como parte de los 12 principios de la nueva economía, la relevancia de la cultura organizacional y la comunicación interna como parte del “sistema nervioso central” de las organizaciones.

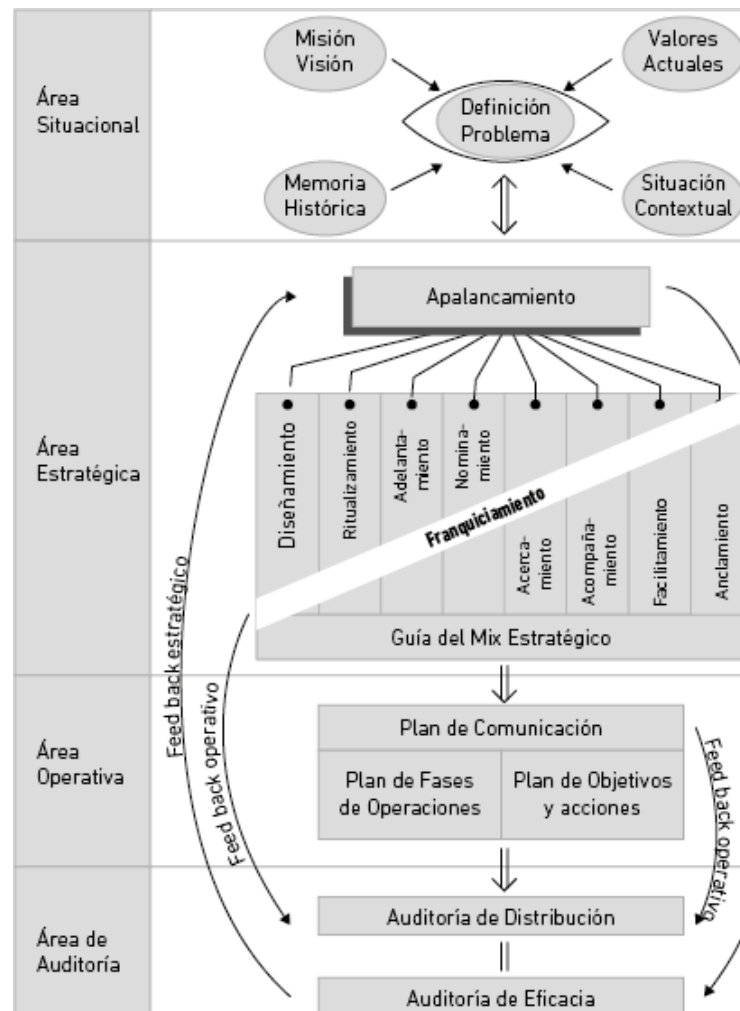
Desde el enfoque de las Relaciones Públicas, María Aparecida Ferrari puntualiza que la organización es un “tejido comunicacional” (2012) en el cual se deben manejar las relaciones con todos los públicos estratégicos de la misma. No puede haber cultura sin comunicación, y al afirmar esto también se dimensiona el accionar de la comunicación en la organización, ya que su rol no es únicamente informar sino ejercer como elemento transversal en la construcción y establecimiento de una cultura organizacional positiva y productiva.

Comunicación interna e intracomunicación

Una de las propuestas de abordaje de la comunicación interna que resulta útil para analizar el caso Indurama es la de intracomunicación. Se define la intracomunicación como “la estrategia que enlaza en doble dirección al comunicación interna y los medios para comunicarla con objeto de conseguir una mayor efectividad” (Elías & Mascaray, 1998).

Llama la atención su propuesta, ya que los autores plantean dar una cualidad estratégica y pragmática al relacionamiento con los públicos internos de la organización y establecen para el efecto un mapa que permite ilustrar de mejor manera la propuesta de intracomunicación, lo revisamos a continuación:

Figura 1: Mapa de intracomunicación



Fuente: Elías & Mascaray (1998), p.106

Como se puede apreciar en la figura anterior, la estrategia de intracomunicación plantea dividir la intervención comunicacional en cuatro áreas:

- Área situacional: en la cual se identifica el problema de comunicación a ser abordado.
- Área estratégica: también recibe el nombre de área de apalancamiento, aquí se toman las decisiones y se ordenan los recursos.
- Área operativa: en esta área se establecen los planes de objetivos y acciones, es decir se ejecuta el proceso de intracomunicación,

- Área de auditoría: en la cual se miden la efectividad y la eficacia de las acciones, mediciones que están ligadas a la relación entre el emisor y el receptor.

La propuesta intracomunicación ofrece diversas estrategias que plantean abordajes pragmáticos en la organización.

Tabla 1: Estrategias de Intracomunicación

Estrategia	Descripción
Apalancamiento	Ordenamiento de decisiones y recursos, encontrar causas de los problemas y proponer acciones sobre ellas. Aplicación del principio de la palanca: grandes resultados con mínimo esfuerzo.
Franquiciamiento	Transferencia de la competencia de comunicación a un mando en un espacio definido.
Adelantamiento	Contar con medios, procedimientos y acciones preparadas para adelantarse a los acontecimientos.
Nominamiento	Garantizar una relación empática entre el emisor y el receptor a través de las acciones de comunicación.
Acercamiento	Uso de la logística de distribución para garantizar que el mensaje llegue de manera óptima a su destino.
Acompañamiento	Un guía acompaña las acciones de comunicación de manera personalizada.
Ritualizamiento	Establecimiento de rituales que se conviertan en parte inherente de la comunicación en la organización.
Facilitamiento	Identificar y eliminar –o minimizar- las trabas de comunicación.
Diseñamiento	Uso de la imagen de la estructura de intracomunicación para llamar la atención del público y generar una acción.
Anclamiento	Ordenación metodológica y sistemática de procesos que contribuyan al afianzamiento del cambio y que éstos se conviertan en parte de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia con base en la descripción de Murillo (2011) y Soteras (2016).

Las diez estrategias planteadas por el modelo de intracomunicación brindan un paraguas de herramientas metodológicas para la gestión de la CI en la organización. El modelo no solo ofrece las herramientas sino también plantea auditorías y retroalimentación en los niveles operativo y estratégico, garantizando de esta manera un ciclo virtuoso de planificación, ejecución y medición de la comunicación interna.

En definitiva este enfoque paradigmático visualiza la intracomunicación como estrategia y catalizadora de voluntades compartidas, en permanencia y no frente a situaciones de crisis, prioriza la función consultiva y no la mera administración de los mensajes y se encuentra cerca

de la realidad cotidiana de cada una de las diferentes áreas porque el mensaje tiene un significado para todos. (Soteras, 2016)

La intracomunicación brinda herramientas para la gestión de la organización, el éxito de su aplicación depende –como hemos visto- del compromiso de la cabeza de la organización para involucrar a la gestión de comunicación en la gestión de la empresa.

Importancia e incidencia de la comunicación interna en las organizaciones

Hace 18 años se afirmaba que en la implementación de los procesos de comunicación interna debían combinarse dos aspectos: la intencionalidad y la necesidad de que la misma fuera parte inherente a la organización (Capriotti, 1998).

Esta idea continúa vigente en autores como Formanchuk (2006), Saló (2008) y Tessi (2013) quienes desde sus planteamientos coinciden en una sinergia necesaria entre la decisión del líder de la organización para mantener una comunicación abierta con sus públicos internos y la convicción de considerarla un elemento estratégico para la gestión de cultura organizacional y no sólo un instrumento para el manejo de canales y envío de información.

Son los altos mandos quienes tienen la primera responsabilidad de cara a la implantación de procesos comunicacionales en sus organizaciones. Como menciona Saló (2008) “En la actuación de los directivos de la organización tiene que producirse una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace ya que los empleados conocen su organización a través de sus jefes y directivos”.

Está claro que la participación de los empleados se da en primera instancia cuando la cabeza de la organización realiza esfuerzos sostenidos para involucrar a sus colaboradores en el proceso comunicativo.

Ver a los empleados desde una mirada integral obliga a los directivos a entender que la fuerza laboral también es una fuerza comunicativa poderosa que puede ayudarles a alcanzar los objetivos estratégicos del negocio siempre y cuando esta relación sea gestionada en un verdadero ejercicio bilateral de conversación y consenso. Como sugiere Capriotti (1998) se trata de generar un diálogo, “es decir, la participación de las dos partes, adoptando así un verdadero carácter comunicativo”.

Mantener una comunicación eficaz, que empiece con la voluntad del máximo directivo y que se ejecute en doble vía es vital para la formación de una cultura organizacional sólida que alinee a sus colaboradores a un norte común y que al final del día se refleje en los resultados económicos de la Empresa.

La importancia de la comunicación en la organización puede ser sintetizada en esta sentencia:

La comunicación es, internamente, el “ser orgánico” en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, la comunicación es el sistema nervioso central y el flujo vital. Y al mismo tiempo, la comunicación es el “ser social”, en tanto que la empresa está inserta en una sociedad concreta y con la cual se relaciona. (Costa, 1995)

Esta cualidad vital de la comunicación está relacionada con otros tres elementos que Joan Costa considera cardinales: identidad, cultura e imagen. La comunicación interna permite y facilita generar relaciones a largo plazo en la organización, fortalecer la identidad de la empresa y comprometer a sus colaboradores. Al ser tan vital su presencia, la gestión de la CI no puede ni debe ser improvisada.

Medición de la Comunicación Interna

La demostración de resultados está ligada a la medición. En el caso de la comunicación interna esta premisa es hoy más crítica que antes, ya que los directivos de las organizaciones requieren ver reflejado el retorno de su inversión en números.

Cuervo (2009) sostiene que la CI requiere implementar mediciones periódicas y planificadas que se apliquen no sólo a los mensajes y canales sino también a la gestión de la comunicación de manera global; sostiene también que las mediciones, tanto cualitativas como cuantitativas deben estar plasmadas en el Plan de Comunicación Interna en las etapas de diagnóstico, desarrollo y finalización.

En el contexto local la medición de la gestión de comunicación se ha visto reducida a la encuesta anual de clima laboral, realidad compartida por varias empresas en América Latina según el Diagnóstico de CI (2015); si bien la encuesta de clima laboral puede arrojar indicios sobre el estado de la comunicación en la organización no puede ser ésta la única medida.

Ante el continuo pedido de los directores de las empresas de que se pueda demostrar en números o retorno de inversión ROI la gestión de comunicación, se afirma que los resultados económicos que puede generar una gestión profesional de comunicación en general no surgen de las mediciones de comunicación, en palabras de Tessi (2013): “así como la encuesta de clima laboral no es una medición integrada de comunicación interna, tampoco esta última es un instrumento para calcular el impacto de las acciones comunicativas”.

Solo la constancia en la medición de los resultados de comunicación podrá demostrar eventualmente una relación directa con los resultados del cuadro financiero.

Modelos de medición de la comunicación interna

El manejo de métricas en la gestión de comunicación interna es un campo todavía en exploración en Ecuador en general y en Cuenca en particular. Contar con modelos propuestos por investigadores de la Comunicación permite tener luces sobre el camino a tomar para aplicar métricas integradas de la gestión comunicativa en el contexto local, las mismas que vayan más allá de la simple medición de canales sino que en efecto reflejen un enfoque más amplio del trabajo realizado y a su vez permitan demostrar el impacto en los resultados de la organización.

Para fines de este trabajo investigativo se ha tomado como referencia las propuestas de medición realizadas por Álvarez Nobell & Lesta (2011) y Villegas (2013).

Modelo de medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna

Álvarez Nobell y Lesta (2011) realizan una aproximación a lo que se denomina GECl, gestión estratégica de la comunicación interna a través de proponer nuevos indicadores a partir de los propuestos por modelos del management, los cuales se enlistan a continuación: Control de Calidad Total, Seis Sigma, Valor Económico Agregado, Benchmarking, Presupuesto Base Cero y Cuadro de Mando Integral. Como resultado, se obtiene una matriz de relacionamiento en la cual se destaca la generación de seis indicadores específicos de comunicación interna, los mismos que se enumeran a continuación:

- Participación (en los procesos y en los logros), clima interno, sinergias entre sectores, integración, pertenencia, comunicación bidireccional, adoctrinamiento, entrenamiento, confianza.
- Entrenamiento, conocimiento de procedimientos, coherencia en las decisiones, conocimiento de los clientes, satisfacción de necesidades internas, optimización de procesos (tiempo y resultados), funcionamiento logístico, conocimiento de logros, participación en la resolución de demandas de resultados.
- Optimización de procesos, recursos y tiempos, participación, conocimiento, compromiso y sinergias, motivación y competencia, premios y castigos.
- Competitividad, compromiso, clima interno, participación, sinergias, retroacción.
- Entrenamiento, adoctrinamiento, sinergias, retroacción.
- Comunicación bidireccional, clima interno, valores compartidos, coherencia y sinergias.

Tabla 2: Métodos de medición del management e indicadores de resultados de la gestión de comunicación interna

Modelo de Gestión	Características	Indicadores de Resultado GECI
Control de Calidad Total	Objetivos: - Mejorar constantemente el desempeño en todos los niveles operativos. - Alcanzar metas amplias. - Organizar recursos. - Lograr mayor competitividad y rentabilidad. Procedimiento - Identificación de raíces de producción inadecuada hasta lograr una casi total ausencia de fallas (cero defecto). - Estimulación de los trabajadores a comenzar sus tareas inspeccionando las labores realizadas en el puesto de trabajo anterior (círculos de calidad total). Resultados: "La calidad es lo primero, no las utilidades".	Participación (en los procesos y lo logros), clima interno, sinergia entre sectores, integración, pertenencia, comunicación bidireccional, adocctrinamiento, entrenamiento, confianza.
Seis Sigma	Objetivos: - Mejorar la satisfacción del cliente. - Reducir los defectos. - Reducir el tiempo del ciclo. - Procedimiento - Sustitución del control por la prevención. - Eliminación de todos los desperdicios. - Logro de los "seis ceros" (0 defecto, 0 stocks, 0 averías, 0 plazos, 0 papeles y 0 accidentes). Resultados: - Satisfacción total del cliente.	Entrenamiento, conocimiento de procedimiento, coherencia en las decisiones, conocimiento de los clientes, satisfacción de necesidades internas, optimización de procesos (tiempos y resultados), funcionamiento logístico, conocimiento de logros, participación en la resolución de demandas de resultados.
Valor económico agregado	Objetivos - Determinar la rentabilidad obtenida por una organización. - Identificar áreas de gestión que crean o destruyen valor para modificar la realidad. - Procedimiento - Reorientación de estrategias. - Reconfiguración de estructura organizativa y sistema. - Reingeniería de diseños y procesos. Resultados: - Rentabilidad (Valor).	Optimización de procesos, recursos y tiempos, participación, conocimiento, compromiso y sinergias; motivación y competencia, premios y castigos.

Benchmarking	Objetivos	Competitividad, clima interno, compromiso, participación, sinergias, retroacción.
	• Optimizar el rendimiento mediante la emulación de las mejores prácticas llevadas a cabo por competidores. • Procedimiento • Identificación de prácticas y compañías comparables. • Análisis del desempeño propio. • Determinación de la brecha (diferencia con el mejor). • Emulación.	
	Resultados:	
	• Prácticas líderes.	
Presupuesto base cero	Objetivos	Entrenamiento, adoctrinamiento, sinergias, retroacción.
	• Justificar detalladamente las erogaciones para una mejor asignación de presupuestos. • Procedimiento • Identificación de las asignaciones. • Justificación de los gastos. • Planeamiento. • Presupuestar. • Asignación de recursos.	
	Resultados:	
	• Asignación racional de presupuesto.	
Cuadro de mando integral	Objetivos	Comunicación bidireccional, clima interno, valores compartidos, coherencia y sinergias.
	• Comunicar y vincular objetivos e indicadores estratégicos. • Procedimiento • Definición de áreas de acción (áreas críticas). • Establecimiento de indicadores (definidos por los objetivos). • Elaboración de ratios. • Establecimiento de estándares. • Presentación de la información.	
	Resultados:	
	• Logro de objetivos en función de estándares.	

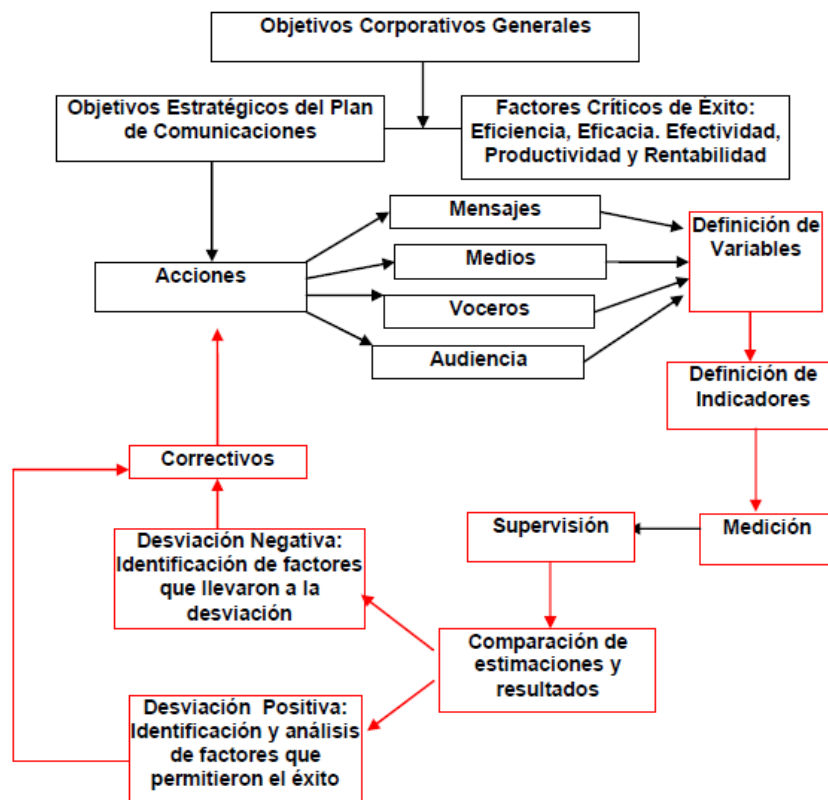
Fuente: Álvarez Nobell & Lesta (2011), p 29.

Se afirma que el modelo propuesto es un modelo en construcción y que en la medida en que la organización pueda acoplar la propuesta a su propia dinámica y se garantice una aplicación sostenida en el tiempo los resultados podrán ser alcanzados. De hecho en su propuesta se incluye tres dimensiones que deben ser contempladas: contar con un modelo de gestión, objetivos de la organización y por supuesto, objetivos de comunicación.

Modelo de Control Estratégico y Mejoramiento Continuo CEMC

El modelo que propone la catedrática colombiana María Cristina Ocampo Villegas, es definido como una propuesta metodológica dinámica que permite establecer el grado de avance y resultado para cada una de las acciones planteadas en el plan estratégico de comunicación (2013).

Figura 2: Descripción gráfica del Modelo CEMC



Fuente: (Villegas, 2013) p.17

En el modelo de Villegas se identifica cuatro indicadores: eficiencia, eficacia, efectividad y productividad y añade uno de valoración; la autora define cada indicador de la siguiente manera:

- Indicador de eficiencia: el grado de aprovechamiento de los recursos que se disponen de cara a los resultados de las actividades.
- Indicador de eficacia: cumplimiento a cabalidad de los objetivos planteados.

- Indicador de efectividad: impacto del método utilizado en las actividades comunicacionales.
- Indicador de productividad: gestión comunicativa frente al efecto sobre la productividad general de la empresa.

Villegas (2013) señala que de todos los indicadores el que representa un mayor reto para la gestión de comunicación es el indicador de productividad. Es por eso que considera viable y oportuno medir el impacto de las acciones comunicativas internas adaptando la técnica de observación de la psicología en la cual existe un grupo experimental y un grupo de control.

La autora sostiene que es posible a través de mediciones históricas de una actividad comunicacional constante demostrar la productividad de la misma. Por ejemplo, el número de boletines enviados comparados en dos semestres en el mismo año. Sin embargo, la medición de la sola producción de boletines no puede ser un indicador de productividad, es necesario medir la calidad de contenidos, la imagen, la visibilidad e incluso el alcance de lectura de este material.

Comparación entre los dos modelos estudiados de medición de la comunicación interna

Luego de revisar el modelo GECl de Álvarez-Nobell y Lesta y el modelo CEMC de Villegas es válido realizar una comparación entre estas dos propuestas de medición a fin de encontrar una alternativa de medición que podría ser aplicada a Indurama.

Se podría determinar que el modelo CEMC está alineado a un paradigma de medición tradicional, centrado en los medios y los mensajes, mientras que el modelo GECl ofrece una lectura más integrada al proponer indicadores directamente relacionados con modelos del management.

Por ejemplo, en cuanto a productividad la fórmula del modelo CEMC se limita a establecer la producción de boletines, mientras que el modelo GECl determina indicadores sobre la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa, el conocimiento de los procesos, la disminución de errores y el entrenamiento.

La mirada integradora del modelo GECl puede ser aplicado a la realidad de Indurama sobre todo en lo concerniente a los indicadores alineados al modelo Seis Sigma, de cara a la implementación de Lean Manufacturing en la organización, cuyo proceso de preparación en la empresa inició en el 2014 y tiene definida como etapa de implementación el 2017³.

³ Indurama ha establecido como parte de su plan estratégico la implementación de Lean Manufacturing en todos sus procesos, bajo el nombre de SGI, Sistema de Gestión Indurama.

El modelo ECONOMY para la gestión integrada de la comunicación interna

Manuel Tessi propone un modelo basado en siete premisas que tienen una secuencia lógica de escuchar, capitalizar quejas, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros y manejar cuadros de resultados.

Estas sentencias ubicadas de manera vertical permiten la lectura de la palabra ECONOMY, lo cual según el autor no es coincidencia ya que en efecto lo que busca la gestión de la comunicación interna es impactar en la economía empresarial a largo plazo, ser parte del éxito del negocio y volverse aliada estratégica de la consecución de resultados empresariales, esto al lograr un equilibrio en lo que se denomina polos de gestión de la comunicación.

Tabla 3: Esquema Modelo ECONOMY para la gestión de comunicación interna

Planificación	Escuchar primero
	Capitalizar las quejas
Implementación	Ordenar la emisión Narrar con significado Ofrecer la palabra
Evaluación	Medir los logros ¿Y el cuadro de resultados?

Fuente: (Tessi, 2013), p. 61

Primera premisa: escuchar primero

Es un reto lograr que la inversión de comunicación interna en primera instancia sea posible y luego que ésta no sea irrisoria en comparación con los presupuestos destinados a otras áreas, al respecto Tessi (2013) sustenta que las organizaciones que se comunican mejor son aquellas que destinan recursos a priorizar acciones de escucha a sus colaboradores.

Segunda premisa: capitalizar las quejas

Profundamente ligada a la escucha está la capitalización de las quejas, cuando existen canales oficiales para la canalización de las quejas, se disminuye el rumor y se enriquece la comunicación en la organización.

Tercera premisa: ordenar la emisión

Uno de los retos que enfrenta la gestión de comunicación interna en la actualidad es el manejo en la emisión de los mensajes a los públicos de la organización, de acuerdo con Tessi (2013) en los últimos 20 años con el desarrollo de las tecnologías de la información se mejoró la forma pero no el fondo de las comunicaciones. Según el autor, en la mayoría de organizaciones se continúa tratando a los públicos como simples receptores y esto responde a viejos modelos mentales que se sujetan a ver a la comunicación como un proceso unidireccional en el cual el destinatario final del mensaje no tiene más tarea que asimilar lo que se le informa.

Cuarta premisa: narrar con significado

Al centro del modelo de Tessi se encuentra esta premisa y no es coincidencia; generar mensajes que potencien el conocimiento, compromiso y comportamiento de los trabajadores en lo que el autor denomina “elocuencia” es clave en el proceso comunicativo. Y aquí cobra sentido la frase: “menos es más”.

El aspecto emocional está conectado con el impacto de los mensajes, la racionalidad queda relegada cuando los trabajadores desarrollan vínculos de afecto y cariño a su entorno de trabajo. Pero el significado puede ser positivo o negativo dependiendo de la gestión que se desarrolle. Como menciona Tessi (2013): “el significado, cuando es estratégico, logra alineación, pero cuando no lo es, genera alienación”. El reto está en generar significados positivos que enriquezcan la comunicación y alineen al personal a la filosofía de la empresa.

Quinta premisa: ofrecer la palabra

Una organización es una red de conversaciones y a su vez es el reflejo de éstas. El autor sostiene que cuando los trabajadores cuentan con canales oficiales para expresarse de manera oral su nivel de identificación con la organización crece y por lo tanto su predisposición a actuar en concordancia a lo que solicita la organización será positiva. Se trata de ver a la fuerza laboral no como actores secundarios sino como protagonistas de la historia de la Empresa.

Sexta premisa: medir los logros

El subtítulo de la Radiografía de la CI en la Argentina (2015) utiliza la etiqueta #lamedicióneselcamino y no es casualidad. Una de las principales conclusiones del estudio hace referencia a que:

Las debilidades en materia de medición demuestran la oportunidad de crecimiento del área. ¿Cómo podría un director de marketing hacer su campaña de comunicación sin antes realizar la correspondiente investigación y segmentación de mercado? Si la CI está recorriendo el camino que recorrió el marketing hace varias décadas, es necesario que pensemos en el crecimiento de la medición de la gestión. (Blanc, 2015)

Por su parte Tessi (2013) habla de cuatro puntos cardinales de la medición integrada de CI, según su propuesta las mediciones deben ser integradas, sistemáticas, periódicas y comparativas.

En este aspecto, Indurama y varias empresas locales están ante un escenario poco explorado. En la medida de que se pueda cumplir con las cuatro características de la medición que plantea Tessi, se podrá demostrar a la organización la gestión de comunicación interna de manera sólida y contundente.

Séptima premisa: ¿Y el cuadro de resultados?

Llegamos al punto álgido de discusión sobre la demostración del impacto de la gestión de comunicación interna: cómo relacionar los resultados en comunicación con los resultados económicos de la empresa.

Tessi propone tres variables económicas para el cálculo de la inversión: dinero, tiempo y personas. El autor observa que manejar estos tres aspectos permite generar variables individuales como horas, cantidad de trabajadores, etc. Integrar mediciones de comunicación con variables económicas permite hablar el “lenguaje de los CEOs” (2013).

Desterrar el mito de que las acciones de comunicación solo pueden demostrarse cualitativamente es una responsabilidad del profesional de comunicación que debe enriquecer primero su propia formación y complementarla con formación en negocios y administración para entender y manejar de mejor manera indicadores financieros y estadísticas.

CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS

Se utiliza como base de esta investigación la metodología de análisis de caso, descrita por Yin (2003) como: “una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente definidos”.

A través de la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos de enfoque descriptivo, la presente investigación presenta inicialmente una revisión bibliográfica y una indagación documental en los archivos de Indurama, así como observación participatoria en los procesos implementados.

Por otra parte y tomando en cuenta la metodología de Tessi (2013) se realiza un análisis de los polos de gestión de la comunicación en comparación con la aplicación práctica en Indurama.

Este trabajo contiene entrevistas a profundidad aplicadas a Daniel Crespo, Gerente Talento Humano, Jorge Carrión, Gerente de Transformación y Pablo Daniel Jaramillo, Director de Bienestar y Comunicación, directivos involucrados en las acciones arriba descritas para lo cual se aplicó un cuestionario semi estructurado. Los resultados se presentan en un cuadro comparativo que permite el análisis de la posición de cada uno de ellos.

Finalmente, se incluye en este trabajo encuestas aplicadas a los trabajadores con la siguiente dinámica de acuerdo a la acción implementada:

Tabla 4: Descripción de muestreo implementado para medición de procesos de CI en Indurama

Proceso de comunicación	# Encuestas	Observaciones
Diálogos Periódicos	100	Cuestionario aplicado únicamente a los obreros en las líneas de producción. 10 encuestas aplicadas por cada sección.
Diálogos con Propósito	174	Al tratarse de un universo finito y accesible a la investigación se aplicó un censo a todos los actores involucrados. Se utilizó para la medición cuatro indicadores que se explican a continuación: Conocimiento: colaboradores que identifican por nombre el espacio de Diálogos con Propósito. (indicador básico).

	• Comprensión: colaboradores que entienden el objetivo del espacio y la razón de ser de su creación. • Utilización: colaboradores que aplican fuera del espacio los insumos dados en el espacio de Diálogos con Propósito. (Por ejm: compartir con los compañeros de línea los números de la Empresa). • Valoración: importancia que otorgan los colaboradores a la generación de Diálogos con Propósito como un espacio de escucha y cercanía con las gerencias.
Carta de Gerencia	300 Muestreo aleatorio aplicado a nivel nacional vía encuesta digital.

CAPÍTULO 2: RESULTADOS

El caso Indurama

A continuación se expone los antecedentes para la implementación de las acciones de comunicación en Indurama con base en la revisión documental de los archivos de Indurama, así como los resultados de la observación participatoria en los procesos de comunicación emergentes implementados en época de crisis interna.

Antecedentes de la Empresa

Indurama cuenta con una historia de más de 40 años al servicio de Cuenca y el Ecuador, se expone a continuación un resumen de la historia de la Empresa de acuerdo a los archivos que reposan en el área de Talento Humano.

Indurama inició sus operaciones en el año de 1972 en Cuenca, como un taller destinado a la fabricación de calefones, prensas, lámparas y productos metálicos. En su fundación había dos líneas de negocios: Indutechnia e Indurama y entre las dos empleaban a 20 personas.

En 1974 se incorpora la importación de bicicletas así como la producción de cocinetas, pailas, ollas y pailas de camionetas. A esta nueva línea de negocio se denominó Multicomercio.

En 1976, ya con 120 empleados el taller cambia de ubicación y de tamaño, empieza a funcionar en la Calle Vieja y Turuhuaico bajo el nombre de Multindustrias. La demanda de los productos hizo que en 1980 la Empresa decidiera cambiarse nuevamente de lugar, se instala entonces la planta de producción Indurama en la Av. Américas y Don Bosco ocupando un área de 30.000 mts².

En esa época, Indurama ensamblaba sus refrigeradores bajo licencia y asesoramiento de WCI-USA y sus cocinas con horno con el respaldo de la marca TECNOGAS de Italia, arranca en este lapso la producción de la marca Indurama para cocinas y refrigeradoras. En 1982 Indurama alcanza un hito al iniciar la producción en serie de sus productos utilizando tecnología europea.

En 1985 Indurama inicia la exportación de sus cocinas a Perú, visión que se ha consolidado en América Latina al tener presencia en 20 países de la región en la actualidad.

Hoy, la actividad productiva de la Empresa se desarrolla en dos grandes plantas que ocupan 80.000 mts² con una capacidad de producción de un millón de unidades anuales entre refrigeradoras y cocinas, convirtiéndose así en el líder de electrodomésticos en el mercado

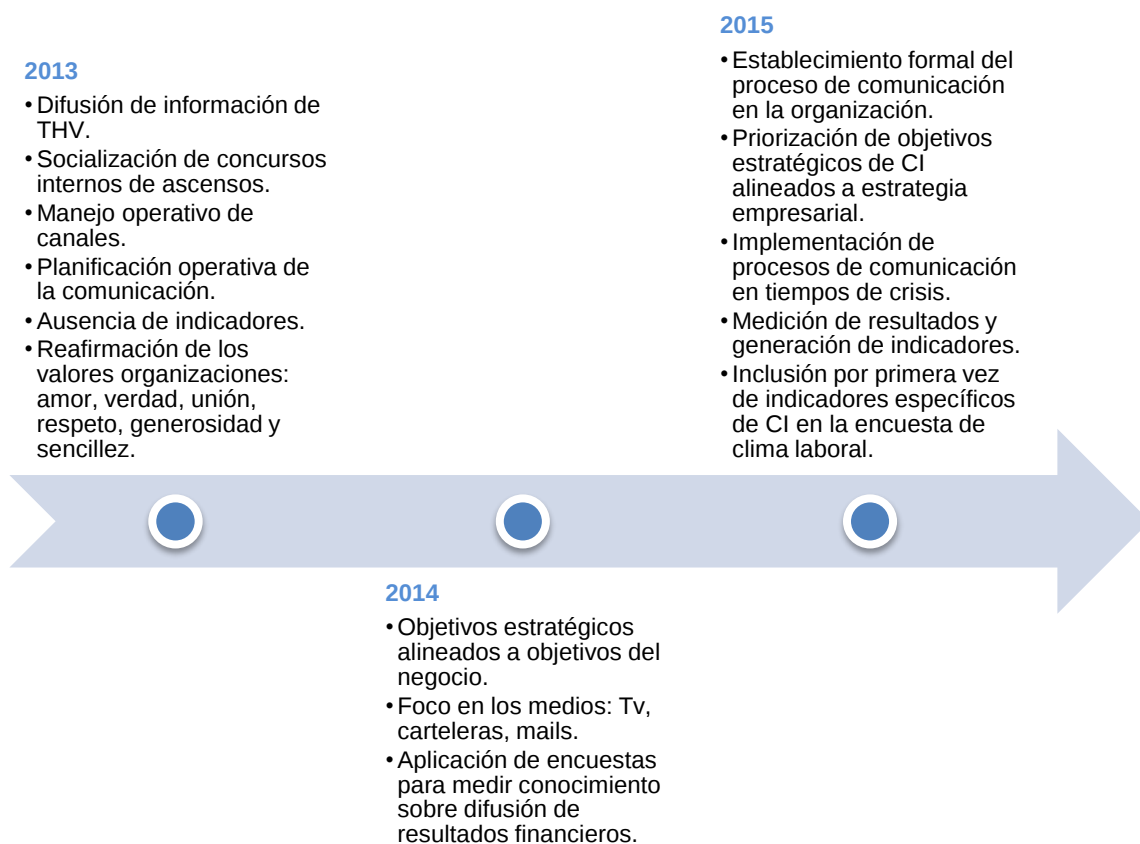
nacional. Indurama emplea en la actualidad a más 1800 colaboradores divididos en las áreas de Transformación (producción), Comercial y Administración.

Evolución de la implementación de procesos de comunicación interna en Indurama

Desde la fundación de la Empresa hasta el año 2013 no existe registro formal de la existencia de un área de comunicación interna en Indurama, únicamente hay respaldos de boletines, incluso revistas que fueron creadas por agentes externos contratados.

El área de comunicación interna se crea formalmente en Indurama en el 2013 como dependiente directa del área de Talento Humano, se presenta a continuación un cuadro que refleja la evolución en su planificación con base en los archivos originales que reposan en el área.

Figura 3: Evolución de la implementación de procesos de CI en Indurama.



Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama.

Valores organizacionales y significación positiva

Una de las cosas de las que la empresa está más orgullosa es de sus valores organizacionales, fueron establecidos por los fundadores de la organización y han permanecido

por más de 40 años como cimiento de la filosofía de todo el grupo empresarial. En el 2013 se realizó la reafirmación de estos valores, socializando los mismos a través de carteleros, afiches, vallas internas y televisiones en la planta de producción.

Se expone a continuación los valores de Indurama⁴:

Amor

- Es la descripción perfecta de lo que representan los valores organizacionales, basado principalmente en principios de entrega, perdón, respeto, generosidad, sin esperar nada a cambio y que deben verse reflejados en el comportamiento diario de cada uno de nosotros, agrupa todos los valores.
- Tener conciencia de que hay un ser superior que es el principio y el fin de todas las cosas.

Verdad

- Actuar con total transparencia en todas las circunstancias, cuidando siempre de mantener una comunicación directa.
- Comunicar situaciones que comprometan el bienestar de la empresa y sus colaboradores.
- Evitar los comentarios o rumores basados en prejuicios o suposiciones de la empresa y/o las personas.

Generosidad

- Compartir conocimientos y apoyar al desarrollo de sus compañeros, subordinados, y de la organización en general.
- Anteponer el bien común sobre el interés personal.
- Mantener una actitud abierta para comprender a los demás y ayudarnos.
- Saber perdonar.

Unión

- Resolver los puntos de conflicto dentro del equipo y buscar consensos.
- Animar y motivar a los demás para desarrollar el trabajo de equipo.

⁴ Los valores organizacionales fueron creados por los fundadores y son replicados en todas las empresas del grupo empresarial familiar denominado CONSENSO, del cual Indurama forma parte junto con Marcimex y otras líneas de negocio.

Respeto

- Tratar con afecto y consideración a los demás.
- Aceptar las diferencias personales.
- Acatar las políticas y lineamientos de la empresa.

Sencillez

- Valorar las ideas y experiencias de los demás y mantener una actitud positiva para aprender.
- Reconocer y aceptar los errores.
- Evitar actitudes prepotentes.
- Estos valores son comunicados a todos los integrantes de la organización desde el primer día de trabajo y de acuerdo a la medición realizada en la encuesta de clima laboral, los valores organizacionales tienen la mayor valoración por los colaboradores como generadores de identidad y pertenencia con la organización.

Tabla 5: Indicadores de valores organizacionales Indurama

Elemento	2013	2014	2015
Valores organizacionales	71.9	82.5	78.6
Verdad	66.6	75.8	71.1
Generosidad	68.6	76.1	72.7
Unión	73.4	82.6	78.6
Respeto	72.7	81.6	77.7
Sencillez	68.3	76.4	71.7

Fuente: Estudio de Clima Laboral Indurama, Advance Consultora, 2015.

Los polos para la gestión de la comunicación interna y el caso de Indurama

Cuando Tessi plantea el modelo ENONOMY hace hincapié en la palabra equilibrio. Y para esto refiere cinco polos en los cuales se mueve la comunicación en la organización, a continuación se hará un análisis sobre estos polos y la realidad vivida en Indurama.

Primer Polo: adentro - afuera

Hace referencia a evitar polarizar los esfuerzos de comunicación hacia el exterior e invertir recursos (dinero, tiempo, personas) a la comunicación interna. En el caso de Indurama

este polo refleja una orientación marcada hacia la comunicación externa de la marca, la misma que difiere de los esfuerzos realizados al interior de la organización. El presupuesto de CI en el año 2015 fue de \$35.000 (treinta y cinco mil dólares) en comparación con el presupuesto de imagen y comunicación externa que tuvo una asignación presupuestaria de \$870.000 (ochocientos setenta mil dólares) en el mismo año.

Segundo polo: escucha - emisión

Indurama privilegió la difusión de mensajes por años, desde el 2013 y en particular en el 2015 se realizaron esfuerzos sostenidos de escucha a los colaboradores. En la medida que se ha podido implementar espacios para que la gente se exprese, el clima laboral se ha visto beneficiado. Este dato se corrobora con el índice general de percepción del clima laboral de la empresa que en el 2015 alcanzó su máximo histórico: 80% de percepción positiva.⁵

Tercer polo: presencial - no presencial

Estableciendo como referencia los mensajes difundidos en 2013 y 2014, los cuales se distribuyeron vía correo electrónico en su mayoría, el área de Comunicación y Talento Humano de Indurama tomó medidas drásticas para la disminución de la comunicación escrita sobre todo enviada por mail a los colaboradores. En este sentido, de cada diez mensajes difundidos al interior de la empresa, uno fue compartido por mail y nueve mensajes se agruparon para ser difundidos de manera personal por los jefes de área y los supervisores en las líneas de producción.

La decisión fue tomada ante la queja sobre todo del equipo gerencial, quienes refirieron tener saturada su bandeja de entrada por “información poco relevante” que “contaminaba la vista” y que eventualmente les hacía perder de vista “los correos importantes”.

Como ejemplo de privilegiar la comunicación presencial citaremos las jornadas de difusión de utilidades, las mismas que se realizan cada año en la empresa y que cuentan con la presencia del Vicepresidente y del Gerente. Son ellos quienes comparten con todos los colaboradores la situación anual de la empresa e informan sobre el monto de utilidades que corresponde a cada trabajador. Este espacio, fue muy valorado por la gente como un ejercicio de transparencia en las finanzas de la Empresa y de cercanía con el equipo directivo.

⁵Estudio de Clima Laboral 2015 de Indurama elaborado por Advance Consultura.

Cuarto polo: profesional - no profesional

El área de comunicación interna ha contado con profesionales en comunicación al frente desde el 2014. En la actualidad el área no tiene un profesional a cargo y se ejecuta bajo la coordinación directa del Gerente de Talento Humano de la Empresa.

Por otra parte, el área de Talento Humano se encuentra en proceso de reestructuración, para lo cual se ha encargado la comunicación de manera operativa al analista de comunicación, un profesional en psicología organizacional que ha asumido estas funciones.

Antes del 2015 la responsabilidad comunicativa recaía únicamente en el Gerente General, no existía una delegación de tareas comunicativas a los colaboradores. Esta realidad cambió en el 2015 cuando en periodo de crisis se logró un equilibrio al ser los supervisores en las líneas los principales voceros hacia sus compañeros. Es decir, se dieron los primeros pasos hacia la democratización de la difusión de mensajes en la organización.

Quinto polo: vertical – no vertical

En la organización la comunicación vertical se ha establecido para comunicaciones estratégicas y de crisis, tal como la salida de colaboradores. Sin embargo, se han realizado esfuerzos por mejorar la comunicación horizontal entre colaboradores a través del establecimiento de grupos primarios por áreas y reuniones de equipo.

Contexto para la aplicación de acciones de comunicación interna en Indurama

La crisis

Como antecedente se expone a continuación el contexto externo que influyó en la generación de la crisis interna en Indurama.

En agosto de 2014 inició formalmente la venta de cocinas de inducción en el Ecuador⁶ como parte del Programa de Eficiencia Energética que promueve el Gobierno Nacional. Indurama fue la primera marca nacional que ofertó un stock de cocinas de inducción, lo cual favoreció el despunte en las ventas. En junio de 2015, luego de varios meses de comercializar este producto, la marca alcanzó el récord de tener 22.0000 cocinas vendidas en el Ecuador⁷ en ese mes.

⁶ Fuente: www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/78038-comenzo-venta-cocinas-induccion-pais Recuperado el sábado 26 de octubre de 2016.

⁷ Dato obtenido del reporte financiero mensual interno de Indurama.

La situación cambió de manera drástica, luego de que a inicios de julio se anunciara por parte del gobierno la importación en firme de 500.000 cocinas de inducción desde China. La venta de cocinas a nivel nacional se desplomó, lo cual para Indurama representó un descenso de 22.000 a 2.000 cocinas vendidas⁸. La tendencia negativa se agudizó y mantuvo la curva descendiente por tres meses consecutivos, obligando al Directorio a tomar la decisión de hacer un recorte de personal con la finalidad de afrontar de mejor manera la complicación económica ante la caída en ventas, la ralentización en la recuperación de cartera y la fuerte inversión en inventarios detenidos en bodegas.

Procesos emergentes de comunicación implementados

Desde el área de comunicación se implementaron tres acciones para hacer frente a esta situación de crisis: Diálogos Periódicos, Diálogos con Propósito y Carta de Gerencia, en las siguientes líneas se describe cada una de ellas.

Diálogos Periódicos

Se denominó así a los espacios semanales de difusión cara a cara en las líneas de producción, la responsabilidad comunicativa recayó sobre los supervisores de línea quienes semana a semana se tomaron 20 minutos para hablar con el personal a su cargo.

Los Diálogos Periódicos iniciaron en el 2014 y su única temática era de seguridad industrial y ocupacional. En el 2015 intervino el área de comunicación interna para incluir información sobre resultados financieros, bienestar, servicios, marketing y comunicación. Durante los meses de septiembre a noviembre, se puso énfasis en la comunicación de la situación de la empresa y las razones que obligaban el recorte de personal, sobre todo en las líneas de producción.

El área de comunicación interna mantuvo reuniones conjuntas con la Gerencia de Transformación y los supervisores a fin de socializar la información antes de que fuera compartida con los colaboradores, en esas reuniones se estableció el tono de la comunicación, el manejo de posibles preguntas y la priorización de temas; esto preparó a los supervisores al haberles brindado más argumentos y herramientas para la difusión de la información.

Durante las épocas de salida de personal, los diálogos periódicos fueron herramientas clave en la difusión de la situación de la empresa, los resultados financieros que obligaban a tomar la decisión de la salida del personal y de las acciones de contingencia que se estaban

⁸ Reporte financiero general compartido en el grupo primario de agosto de 2015.

tomando en torno al gasto corriente y de inversiones para proteger el ejercicio económico de la Empresa.

Diálogos con Propósito

En los meses de julio y agosto de 2015, se desarrollaban marchas y protestas ciudadanas en las principales ciudades del país en contra y a favor del gobierno. La empresa empezaba a vivir su propia crisis con la caída de la venta de cocinas a inducción. El ambiente era de incertidumbre y hasta de angustia.

Fue así que la Gerencia de Talento Humano junto con la Gerencia de Producción encargó al área de Comunicación Interna la generación de una propuesta de escucha a los colaboradores. Surgió así la propuesta de Diálogos con Propósito.

Metodológicamente, los Diálogos con Propósito se concibieron como espacios de interacción directa entre las gerencias de Talento Humano y de Producción con líderes internos de la organización; en estos espacios con el apoyo de material audiovisual se motivaba a los participantes a compartir con los gerentes su propia visión de lo que estaba pasando en el país y en la empresa para luego construir acuerdos que permitieran disminuir la ansiedad en las líneas de producción.

Se realizaron 15 Diálogos con Propósito ejecutados en los meses de septiembre a octubre de 2015, con 174 participantes en total. Los colaboradores –identificados como líderes internos– fueron escogidos con la asesoría del área de Desarrollo de Personal. Cada diálogo contaba con la participación promedio de 12 colaboradores, y tenían una duración de dos horas.

El contar con el compromiso y presencia de los dos gerentes en todos los diálogos programados ayudó al éxito de la primera ronda. En el informe cualitativo entregado a las gerencias se destacaban aportes de los colaboradores como: “es bueno poder decirle de cara al gerente cómo nos sentimos los que estamos en las máquinas”, “gracias, no ha de ser bonito escuchar tanta queja pero yo agradezco que nos dieran oídos”, “estoy sorprendido, yo me quejaba de por qué están queriendo mandar gente pero viendo cómo están las cosas, es comprensible” (Anexo 2).

Los Diálogos Periódicos y Diálogos con Propósito fueron herramientas estratégicas para llevar a la práctica lo que Tessi (2013) establece como las dos primeras premisas de su modelo: escuchar primero y capitalizar las quejas.

El autor realiza una metáfora en alusión a las artes marciales para ejemplificar cómo se evoluciona en la escucha y la capitalización de las quejas. El cinturón naranja representa la etapa en la cual se escucha pero no se da respuestas definitivas, se avanza hacia el cinturón

rojo cuando se repregunta con interés sobre lo que el autor denomina queja fácil. Se alcanza el cinturón negro cuando se ha aprendido a escuchar en la crisis y se ven a las quejas como una oportunidad.

Podemos decir que en Indurama, se está en el cinturón naranja; la propuesta de Diálogos con Propósito abrió la puerta para que los gerentes escucharan de primera mano a la gente a su cargo, sin embargo, queda pendiente una segunda etapa para ofrecer soluciones concretas y definitivas.

Carta de Gerencia

Luego de que se diera el primer recorte de personal en el mes de septiembre, la gerencia de Talento Humano dio la responsabilidad a Comunicación Interna de generar acciones comunicacionales que ayudaran a calmar los ánimos sobre todo en las líneas de producción.

El área de CI al considerar que ya estaban establecidos espacios para la escucha al personal, vio que era necesario acercar la Gerencia General a los trabajadores y contar con una voz oficial que pusiera freno al rumor.

De esta manera, se redactó una carta⁹ que recogió cuatro elementos principales: contar con transparencia cuál era el contexto que afectaba a la Empresa, aceptar que en efecto se habían tomado medidas drásticas para sostener la organización (recorte de personal, optimización de gastos, priorización de inversiones), solicitar el apoyo y compromiso de los colaboradores para afrontar la crisis y darle una voz oficial al comunicado, que en este caso fue la Gerencia General.

Una vez redactada la carta se validó el texto en varias instancias: Vicepresidencia General, Gerencia General, Gerencia de Talento Humano y Asesoría Legal. Superados los filtros se procedió a la distribución de la carta bajo la siguiente lógica:

- Carta personalizada para gerentes, jefaturas, supervisores y coordinadores.
- Envío de la carta a nivel nacional vía correo regular con la firma del Gerente.
- Difusión masiva por correo electrónico desde el servidor del Gerente.
- Lectura de la carta en las líneas de producción en los espacios de Diálogos Periódicos.

⁹ La Carta de Gerencia se conserva en los archivos de la Empresa, con carácter confidencial por aspectos de orden legal.

- Socialización de la carta en todos los grupos primarios¹⁰ de ese mes.

La carta llegó a las oficinas a nivel nacional y fue compartida en cascada por las jefaturas a sus equipos. Adicionalmente, se acompañó a los supervisores en las líneas de producción para socializar la carta con los obreros, en estas jornadas estuvieron presentes los Jefes de Línea y el Gerente de Transformación, quienes primero recibieron capacitación sobre cómo manejar las preguntas de los colaboradores.

Medición Cualitativa: entrevistas a directivos involucrados en los procesos de comunicación interna

Se expone a continuación los resultados obtenidos tanto de las entrevistas a profundidad a los directivos involucrados en los procesos implementados.

Tabla 6: Procesamiento de entrevistas a profundidad a directivos de Indurama

TEMAS	Gerente de Talento Humano (Daniel Crespo)	Gerente de Transformación (Jorge Carrión)	Director de Bienestar y Comunicación (Pablo Daniel Jaramillo)
Expectativas sobre la gestión de CI	Lograr un mayor alineamiento y sentido de pertenencia e identidad de la gente hacia la empresa. Liderar el cambio organizacional. Ser una aliada estratégica en la consecución de los resultados de la Empresa.	Lograr que la gente se sienta identificada con la Empresa, que “se ponga la camiseta”. “Que nos asesore a las gerencias sobre cómo manejar la comunicación con la gente a nuestro cargo”.	Aliada estratégica para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional en la Empresa, una cultura de “Liderazgo y Excelencia”.
Realidad de la comunicación interna en Indurama	“Nació siendo la chica de los mails, hicimos esfuerzos por superarlo, nos estamos revelando. Estamos rompiendo el cascarón”.	“Seguimos enfocados en los canales: las carteleras, la televisiones, la intranet”. Se fortaleció la comunicación cara a cara pero fue porque nos pasó la crisis. Capaz y si no	“Siento que la organización todavía no sabe bien lo que quiere en cuanto a la comunicación con su gente”. “Se hicieron esfuerzos importantes que sacudieron

¹⁰ Los grupos primarios son reuniones mensuales en las cuales el gerente del área coordina con los jefes a su cargo las acciones estratégicas alineadas a las disposiciones del Consejo Directivo, además de revisar indicadores financieros e indicadores de desempeño del personal.

	“Estamos encaminados hacia tener algo más estratégico” “Todavía nos gana lo operativo”.	pasaba eso, seguían solo mandando mensajes.	las fibras de nuestra gente porque les dimos oídos”. “Generamos una estructura, le dimos una planificación a la comunicación, pero nos ganó la operatividad”.
Aportes de la gestión de CI durante la época de crisis	Clave para que la gente entendiera la situación de la empresa y arrimara el hombro. Acercó la alta dirección a las líneas de producción.	“Los diálogos fueron claves para disminuir el rumor. Nos sirvió para identificar colaboradores malos que debían salir”. “La comunicación ayudó a calmar la ansiedad general”.	Actuar como consultores internos. Generar espacios para la escucha a nuestra gente. Acercar las gerencias a los obreros. “Pudimos demostrar a través de mediciones el impacto de las acciones implementadas”:
Dificultades para la gestión de la CI en la Empresa	Contar con métricas integradas de comunicación, no solo de acciones puntuales. A la empresa le cuesta entender cómo en la práctica la comunicación es aliada estratégica para la consecución de resultados.	La falta de personal en el área. El poco involucramiento del equipo gerencial en los procesos de comunicación.	Presupuesto. Personas. Involucramiento del equipo gerencial en los procesos de comunicación. Valorar más el asesoramiento externo antes que la capacidad y el asesoramiento interno.
Oportunidades para la CI en la Empresa	Reforzar las acciones relevantes ejecutadas en tiempos de crisis como parte de la gestión de la CI. Trabajar con el equipo directivo para que palpen en carne propia el impacto de la CI en la empresa.	Mantener los espacios de diálogo con la gente. Priorizar el manejo de canales, sobre todo en las líneas de producción.	El Consejo Directivo ha incluido a la Comunicación Interna como parte de los proyectos estratégicos a cargo de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas personales a Daniel Crespo, Jorge Carrión y Pablo Daniel Jaramillo.

Las entrevistas realizadas confirman que en efecto existe una valoración positiva hacia la gestión de comunicación en tiempos de crisis por parte de los directivos involucrados.

También se acepta que este convencimiento se da luego de haber sido parte de los espacios propuestos desde el área de comunicación, reafirmando la sentencia de Daniel Crespo, Gerente de Talento Humano: “El equipo gerencial está maravillado con la receta, ahora falta que prueben el pastel”.

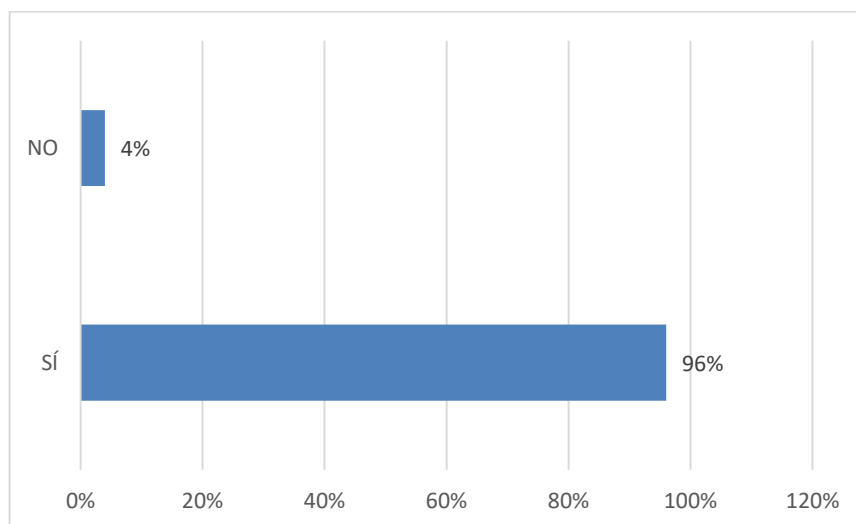
Las entrevistas evidencian también que la carga operativa del área puede superar su aporte estratégico al tener que enfocarse en el día a día en acciones puntuales y perder de vista el panorama general y su potencial de aporte a la organización.

Medición cuantitativa de las acciones emergentes de comunicación

A continuación se expone los principales resultados obtenidos de la medición cuantitativa aplicada para las acciones de Diálogos Periódicos¹¹ (Anexo 1), Diálogos con Propósito¹² y Carta de Gerencia.

Medición de Diálogos Periódicos

Figura 4: Conocimiento sobre realización de Diálogos Periódicos en el área de trabajo.



Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015.

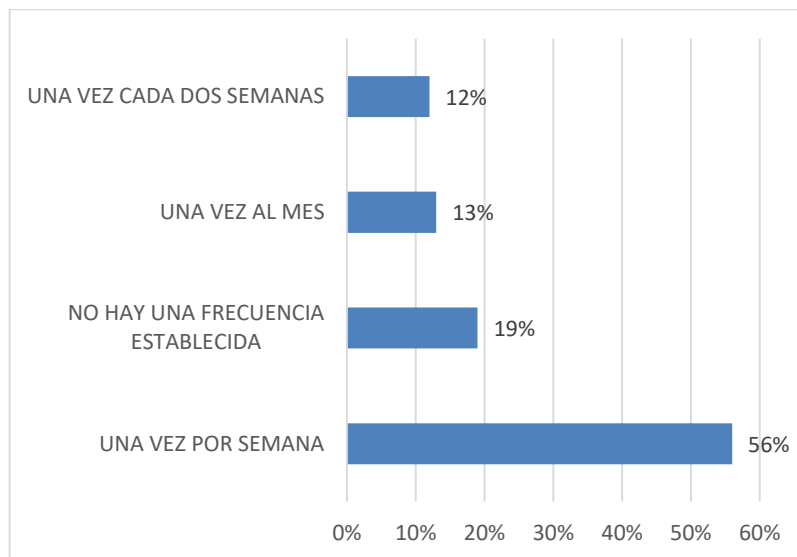
La mayoría de obreros en las líneas de producción refirieron conocer sobre la realización de los Diálogos Periódicos en su área de trabajo; sin embargo, llama la atención el

¹¹ El Informe original reposa en los archivos de Indurama, se cuenta con la autorización de la Gerencia de Talento Humano para exponer los resultados que hacen referencia a la comunicación interna.

¹² El informe original reposa en los archivos de Indurama, se cuenta con la autorización de la Gerencia de Talento Humano para exponer los resultados generales agrupados en indicadores de conocimiento, comprensión, utilización y valoración.

porcentaje mínimo de no conocimiento que hizo alusión a una no realización de los Diálogos en esa área específica de trabajo.

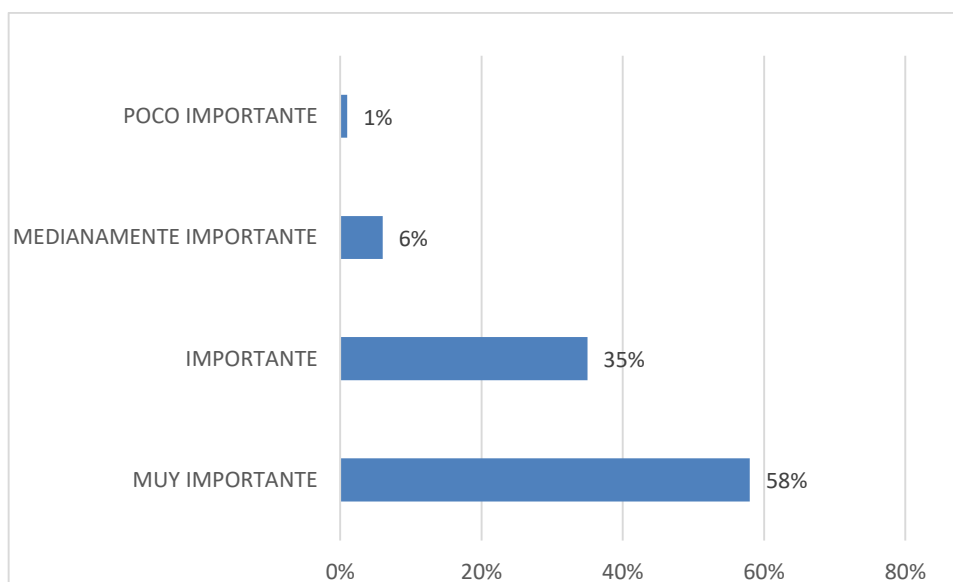
Figura 5: Frecuencia de realización de Diálogos Periódicos en las líneas de producción.



Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015.

Como se evidencia en el cuadro existe variabilidad en la frecuencia de realización de los Diálogos Periódicos, cabe recalcar que la obligación de los supervisores era cumplir con una reunión semanal de Diálogos. Un alto porcentaje indica que esto no se ejecuta en la práctica.

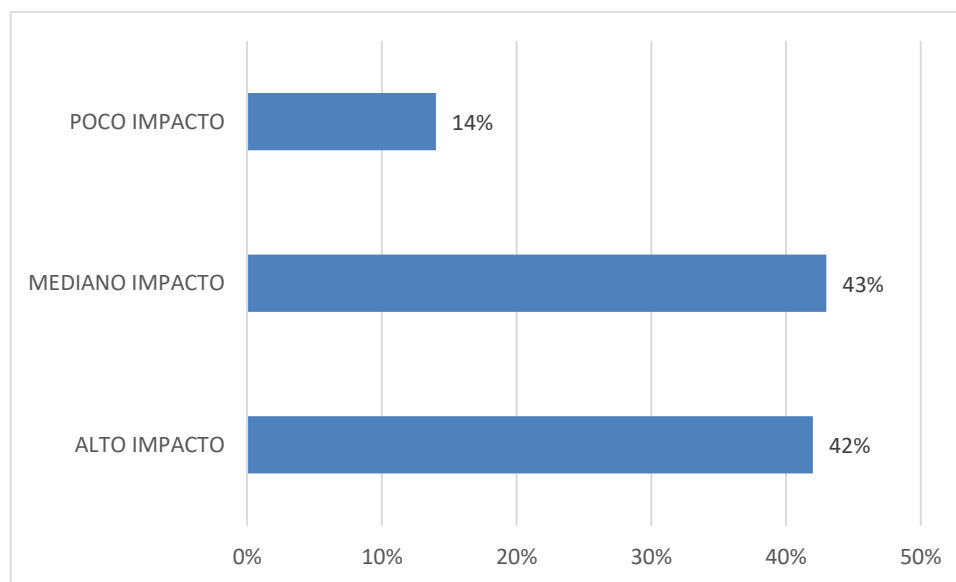
Figura 6: Percepción de la importancia de realización de Diálogos Periódicos



Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015.

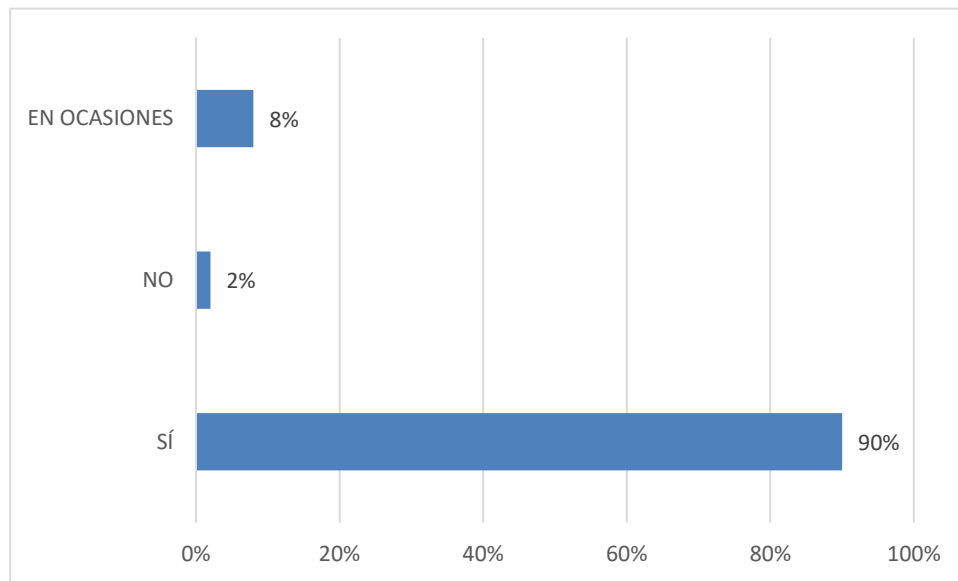
Los obreros consultados consideran de gran importancia la realización de los Diálogos Periódicos en su área. Entre las razones para otorgar un alto nivel de importancia estuvieron el contacto cara a cara, la presencia del supervisor como líder del área y la transparencia de la información.

Figura 7: Impacto de Diálogos Periódicos en el conocimiento sobre temas estratégicos de la Empresa



Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015.

Los Diálogos Periódicos se constituyen en canales cara a cara que facilitan a los colaboradores mantenerse informados sobre asuntos de interés para la Empresa. Por ejemplo, los colaboradores mencionaron: “puedo saber sobre los resultados financieros”, “cómo va la nueva línea de cocinas”, “siento que conozco más sobre lo que hacen las gerencias, que a veces uno no les ve pero así nos enteramos”.

Figura 8: Percepción de apertura a la escucha en los Diálogos Periódicos

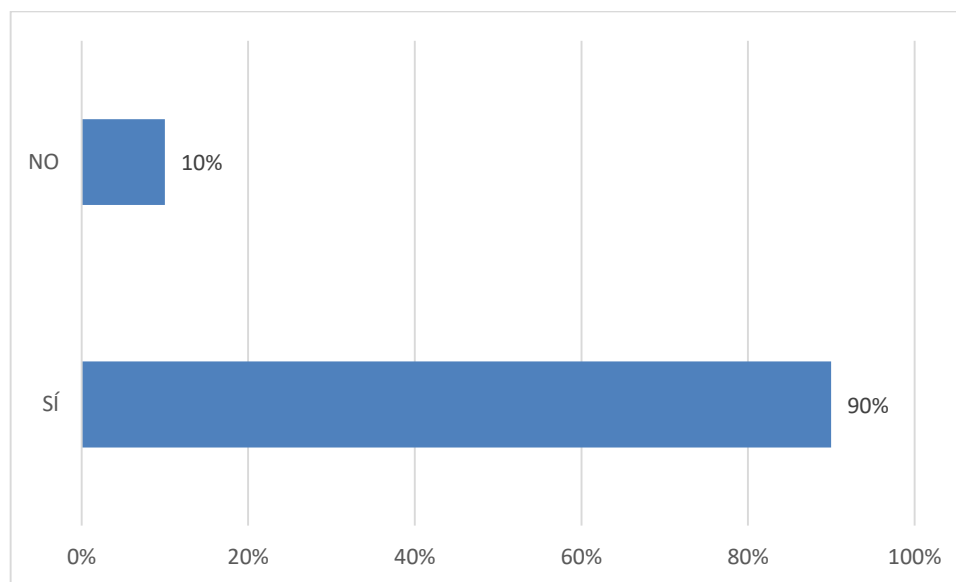
Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015

Los Diálogos Periódicos se convirtieron en espacios para escuchar las consultas de la gente, superando la etapa de difusión de mensajes para fortalecer la comunicación cara a cara. Hay que considerar que existe un porcentaje que si bien es inferior no deja de llamar la atención ya que significa la existencia de colaboradores que no se sienten escuchados.

Fueron frecuentes comentarios como los que se citan a continuación: “realmente depende del supervisor, hay supervisores más abiertos que otros”, “son chéveres los diálogos porque ahí podemos preguntarle al supervisor, y él nos responde sin tanto trámite”, “al principio yo tenía como tedio de tener que estar ahí escuchando, pero ahora valoro porque me doy cuenta que sí me sirve eso que me informan y también yo puedo decir lo que pienso”, “en una empresa tan grande uno piensa que nunca le van a oír nada, pero estos diálogos nos ayudan”.

Medición de Diálogos con Propósito

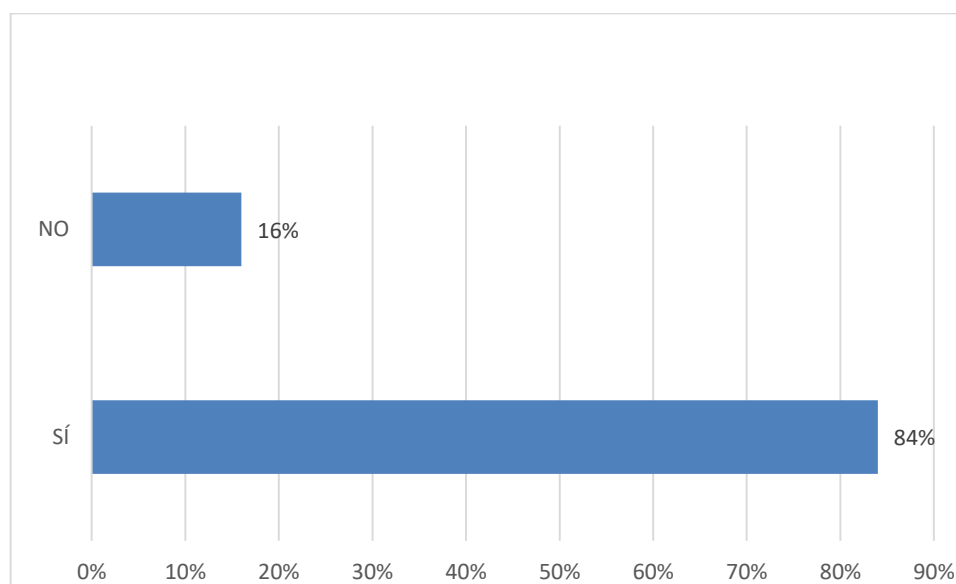
Figura 9: Conocimiento de realización Diálogos con Propósito



Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015

De los 174 participantes encuestados, 12 participantes refirieron no tener claridad sobre lo que eran las reuniones para las que fueron convocados. Eso significa que al menos una persona por grupo llegó al espacio sin tener una idea clara de porqué iba. Una vez que se tuvo este dato, se tomaron acciones correctivas para la segunda convocatoria.

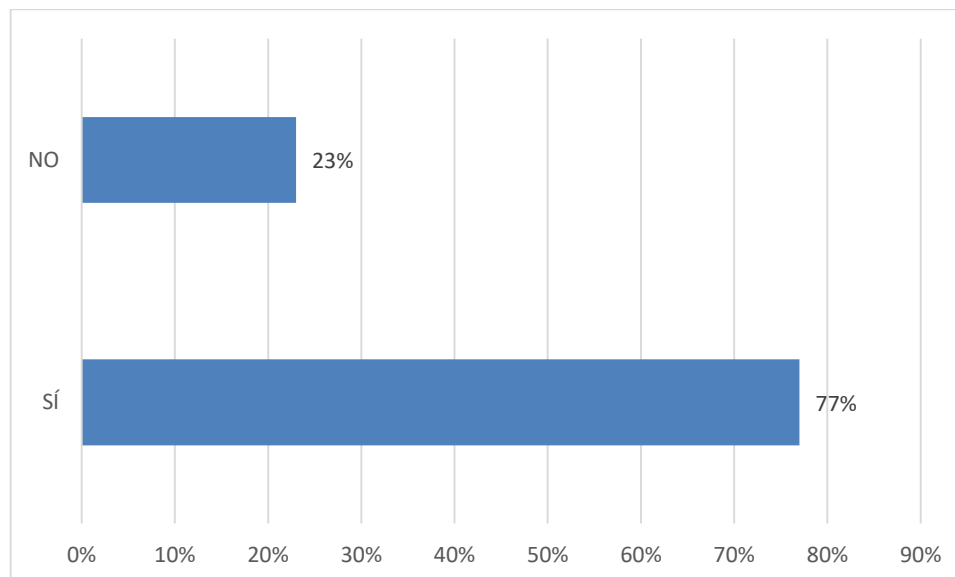
Figura 10: Comprensión de temas y objetivos: Diálogos con Propósito



Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015

Al momento de validar si los temas abordados en el espacio de Diálogos con Propósito fueron comprendidos por los colaboradores notamos que si bien existía un importante porcentaje de asimilación, persistía un grupo pequeño pero significativo que expresó no haber entendido en la totalidad el objetivo y los temas que se trataron en la primera reunión. Con este insumo se mejoró el acercamiento a los colaboradores para la segunda convocatoria y los contenidos incluyeron sugerencias dadas en la primera medición.

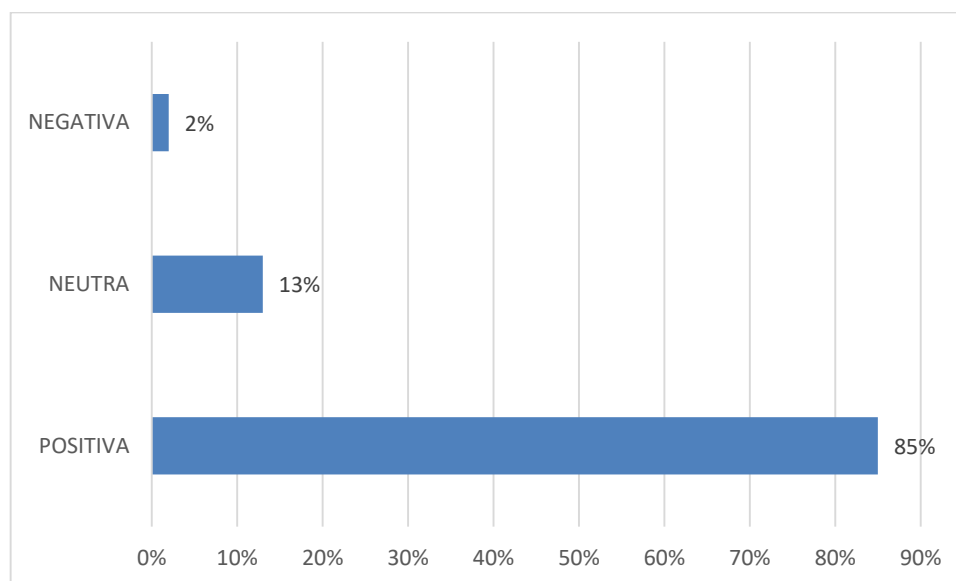
Figura 11: Utilidad de Diálogos con Propósito



Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015

La mayoría de colaboradores consideraron como útil lo visto en la reunión de Diálogos con Propósito, ya que les permitió comentar con sus compañeros la verdadera situación de la empresa con datos oficiales. Refirieron también sentirse con más ánimos para conversar en sus líneas con personas que “bajaban la moral de los compas” ya que tenían datos concretos y no solo rumores. Los colaboradores también comentaron tener la sensación de respaldo de las Gerencias para poder afrontar las preguntas sobre la salida de la gente.

Por otra parte, hubo un porcentaje de colaboradores participantes que si bien comprendieron los temas y los objetivos del espacio consideraron que la utilidad del mismo se veía limitado al ser sólo ellos los que tenían la oportunidad de conocer de la boca de los gerentes lo que pasaba en la Empresa. También expresaron sentirse limitados por la presión de sus compañeros: “van a decirme que me he vendido”, “nos van a llamar perros, perdón la expresión pero si ya sólo por venir ya nos molestaron”, “siento que no me van a creer”, fueron algunas de las sentencias de los obreros que respondieron negativamente.

Figura 12: Valoración de Diálogos con Propósito

Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015

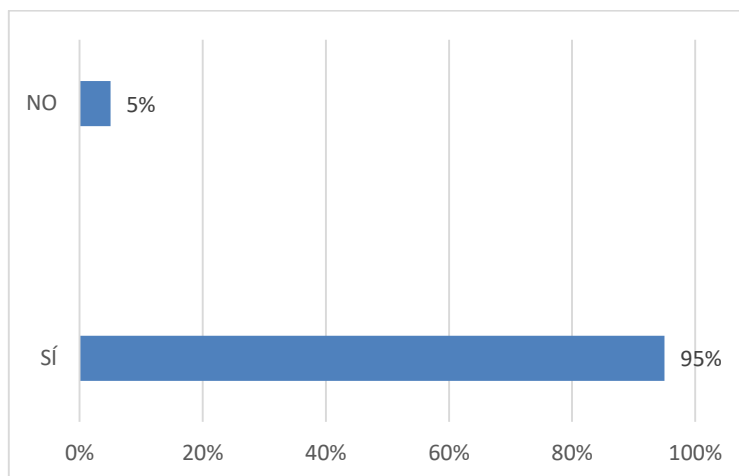
Una gran parte de participantes valoraron positivamente los Diálogos con Propósito como un espacio de cercanía con las Gerencias, comentarios como los siguientes fueron frecuentes: “qué bueno que los gerentes nos den oídos, que sepan lo que pasa con los obreros”, “muchas veces uno les ve tan lejanos a los jefes y ahora estar sentados en la mesa de igual a igual es ha sido una cosa tan buena”, “me sentí escuchado, tenía tantas ideas pero pensé que nunca llegarían a las gerencias”.

Hubo un grupo que se mantuvo escéptico no por lo visto en la reunión sino por su permanencia en el tiempo; por ejemplo, hubo colaboradores que comentaron tener dudas sobre si los gerentes llegarían a todas las reuniones o delegarían a otras personas. “Lindo todo, pero ojalá no sea debut y despedida”, “espero volver a verles la cara a los gerentes siquiera una vez más el próximo año”, “Me quedo medio preocupado porque nos ofrecen volvernos a ver y no sé si vayan a cumplir”.

El reducido grupo de colaboradores que valoraron negativamente el espacio coincidieron en pensar que ese era un intento desesperado por apagar el incendio que era la salida de gente, “están dando patadas de ahogado” fue una de las sentencias más fuertes. Cabe recalcar que con estas personas se mantuvo reuniones posteriores de seguimiento.

Medición de la Carta de Gerencia

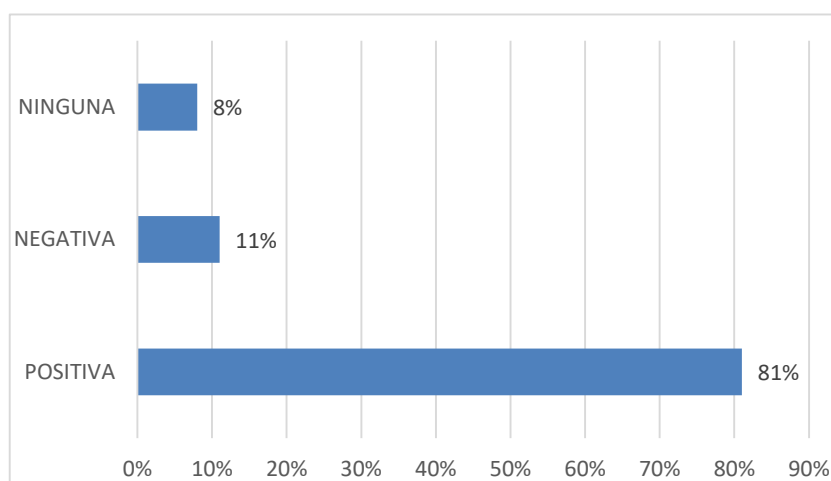
Figura 13: Alcance de distribución de la Carta de Gerencia



Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015

De los 300 encuestados a nivel nacional la mayoría afirmó haber recibido la Carta de Gerencia en sus correos personales. Sin embargo, 15 personas no pudieron leer la misiva en el primer envío. Inmediatamente se tomaron acciones para cubrir este déficit de alcance, como revisar junto con el Departamento de TICS la base de datos de correos personales y solicitar su actualización.

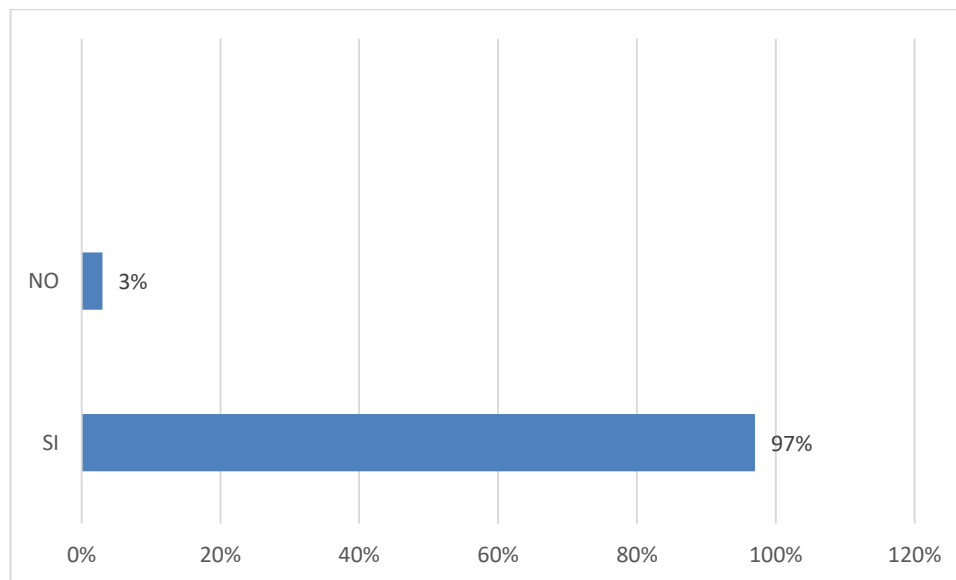
Figura 14: Valoración de la Carta de Gerencia



Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015

A pesar del delicado contenido de la carta, la misma fue valorada positivamente por la gran mayoría de colaboradores. Quienes refirieron tener una impresión negativa, reconocieron que si bien no les gustó lo que decía la carta, consideraron que era bueno que el Gerente les hablara con la verdad: “Me da una angustia de pensar que voy a ser yo el siguiente que salga, pero es bueno que nos digan cómo son las cosas en la realidad”, fue una de las respuestas obtenidas.

Figura 15: Aceptación de la Carta de Gerencia



Fuente: Elaboración propia con base en los archivos de Indurama 2015

Se puede afirmar que casi la totalidad de colaboradores otorgaron una valoración positiva a la posibilidad de mantener cartas con la firma de gerencia que informe sobre situaciones críticas de la Organización, lo cual da cuenta de la necesidad que existe en los colaboradores de tener una voz oficial que les informe oportunamente sobre este tipo de eventualidades.

CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN

Las acciones de comunicación implementadas en Indurama tuvieron el enfoque de generar cambios culturales en la organización en coincidencia con las propuestas teóricas de Formanchuk (2010) cuando afirma que “la comunicación es movimiento” y en complemento con la idea de Tessi (2013) de que la gestión de comunicación es vital para la generación de una cultura de excelencia en las organizaciones.

El impacto de dialogar con la gente como parte del proceso comunicacional fue evidenciado en los resultados de la encuesta de Clima Laboral cuando se atribuyó como elemento de contingencia y soporte al ánimo de la gente la ejecución de espacios de escucha generados por la organización¹³. Durante la ejecución de los espacios de diálogos se puso en práctica lo que Tessi (2013) denomina el “eco de los trabajadores” es decir, se puso énfasis no solo en lo que ellos decían sino en lo que no decían. Esto fue clave al momento de generar la propuesta de seguimiento y evaluación.

Desde el enfoque de la intracomunicación (Elías & Mascaray, 1998) se puede encontrar que las acciones adoptadas por el área de CI para sortear la crisis interna en Indurama se adaptan a algunas de las estrategias planteadas por este modelo.

Analizamos a continuación algunas de ellas: el caso de Diálogos Periódicos, encaja en la estrategia de Franquiciamiento ya que transferimos la responsabilidad comunicativa a los supervisores en las líneas de producción, ellos fueron los voceros oficiales de los mensajes generados desde el área de CI. Por otra parte, se reconoce que faltó implementar una estrategia de Adelantamiento. El impacto que tuvieron los espacios de escucha e incluso la carta de gerencia pudo haber sido mayor si se hubiese previsto el escenario de crisis antes que actuar sobre algo consumado.

La carta de gerencia ilustra una estrategia de Acercamiento ya que se logró abarcar el territorio nacional con un mensaje oficial sobre la situación de la empresa. Los Diálogos con Propósito por su parte, ejemplifican la estrategia de Nominamiento con lo cual se consiguió establecer una relación empática y de mutuo entendimiento entre los colaboradores y las Gerencias involucradas.

En cuanto a las métricas de comunicación, si nos remitimos a la revisión de los modelos de Villegas (2013), Álvarez y Lesta (2011) y Tessi (2013), de acuerdo a lo aplicado en Indurama

¹³ La encuesta de clima laboral 2015 mostró la reducción de menos de dos puntos porcentuales en el indicador general. Esto fue considerado como positivo por el Consejo Directivo, ya que la expectativa era la reducción de al menos 5 puntos ante la salida masiva del personal.

se puede deducir que el modelo de Álvarez y Lesta ofrece una alternativa viable y atractiva de medición al combinar parámetros del management, en esta caso Seis Sigma e indicadores de gestión de la comunicación interna.

Sin embargo, la propuesta de Tessi (2013) al estar alineada a la gestión de la comunicación interna como aliada en la generación de cultura y cambio organizacional se vuelve acertada a la hora de aplicar mediciones integradas en la Empresa.

El modelo ECONOMY de Manuel Tessi (2013) como propuesta innovadora de comunicación interna ofrece dos instancias de implementación: alcanzar un equilibrio entre los polos de gestión en el cual tanto las acciones enfocadas a reforzar la imagen externa de una organización o marca guardan una relación armónica con los esfuerzos al interior de la organización y aquí Indurama tiene inclinada su balanza hacia lo externo. Poder poner en términos más equitativos la gestión de lo externo y lo interno facilitaría la implementación de este modelo que prioriza la escucha a los colaboradores y la generación de mensajes significativos a través de acciones sostenidas de comunicación que manejen mediciones continuas e integradas.

CONCLUSIONES

En el campo de la comunicación interna existen teorías complementarias entre ellas, por ejemplo se pueden delimitar puntos de encuentro entre el modelo GECl (Álvarez Nobell & Lesta, 2011) y el modelo ECONOMY (Tessi, 2013). El principal consenso encontrado entre los dos modelos es la necesidad de contar con un modelo de gestión organizacional que oriente los objetivos de comunicación. Otra similitud hace referencia al manejo de indicadores que ve más allá de los canales. El modelo GECl plantea indicadores de compromiso, coherencia en las decisiones y adoctrinamiento que sería el equivalente al indicador de alineamiento que plantea el modelo ECONOMY.

La propuesta teórica de Tessi fue corroborada en el caso de Indurama en varios momentos. En primera instancia, en cuanto a la aplicación de procesos emergentes de comunicación de crisis se pudo constatar la importancia de haber generado espacios formales de escucha a los colaboradores, tanto los Diálogos Periódicos como los Diálogos con Propósito encajaron en lo que Tessi (2013) denomina “escucha sistemática”, lo cual se evidenció tanto en las entrevistas realizadas a los directivos como en los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores. Las acciones de escucha fueron claves en el manejo de crisis organizacional, sin embargo, de la investigación se desprende que la organización no debería esperar a que la crisis estalle para generar procesos de escucha sistemática. Dar oídos a las necesidades de la gente debe ser parte periódica y sostenida a fin de mejorar la comunicación en toda la organización.

Se confirmó también la importancia del manejo de métricas para demostrar la gestión de comunicación en concordancia con la séptima premisa del Modelo ECONOMY de Tessi (2013). Se considera como un aporte significativo el haber generado cuatro niveles de indicadores para el caso de Indurama, estos son: conocimiento, comprensión, utilización y valoración. Contar con estos indicadores le dio al área de Comunicación un impulso frente a la Gerencia General, ya que por primera vez se presentaron los resultados de la gestión comunicativa de manera cuantitativa.

Se concluye finalmente que el manejo de estrategias de comunicación que otorguen espacios de escucha, cercanía y diálogo a los colaboradores, propuestos desde modelos como la intracomunicación (Elías & Mascaray, 1998) y ECONOMY (Tessi, 2013) pueden ser aplicados a casos similares no solo en situaciones de crisis sino como parte de la gestión integral de comunicación en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Nobell, A., & Lesta, M. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 11-30.
- Blanc, M. (2015). *Radiografía de la Comunicación Interna en la Argentina 2*. Buenos Aires: BW Comunicación Interna.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo*(13), 5-7.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones Segunda Edición*. México: Mc GRAW- HILL / Interamericana Editores S.A. de CV.
- Costa, J. (1995). Reflexiones sobre la Comunicación Corporativa. *Contratexto*(14), 225-229.
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (Ensayos)*, 61-70.
- Díaz, M. J. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 3-32.
- Elías, J., & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Gestión 2000.
- Ferrari, M. A. (2012). Comunicación y Cultura: Análisis de la Realidad de las Relaciones Públicas en Organizaciones Chilenas y Brasileñas. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* (40), 47-64.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- Formanchuk, A. (2006). *Comunicación interna y externa e imagen corporativa, Nuevos paradigmas para una economía global*. Recuperado el 13 de septiembre de 2016, de Razón y Palabra: <https://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n49/aformanchuk.html>
- García, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Recuperado el 10 de octubre de Octubre de 2016, de <http://www.scielo.org.co/>: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-92672006000100012
- Jiménez, J. G. (1998). La Comunicación Interna. En J. G. Jiménez, *La Comunicación Interna* (pág. 8). Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Murillo, S. (2011). La intracomunicación. *Revista Perspectivas*(28), 91-111.
- Saló, N. (2008). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Obtenido de LosRecursosHumanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/la-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva/>
- Soteras, M. (2016). *Estrategias de Intracomunicación: un enfoque paradigmático*. Recuperado el 10 de octubre de octubre de 2016, de RRPP net: <http://www.rrppnet.com.ar/intracomunicacion.htm>

- Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Villegas, M. C. (2013). *Manual práctico de gestión del plan estratégico de comunicación organizacional*. Obtenido de mariacristinaocampo.com:
<http://www.mariacristinaocampo.com/wp-content/uploads/2013/07/Control-Estrat%C3%A9gico-y-Mejoramiento.pdf>
- Watzlawick, P. B. (1981). *Teoría de la comunicación*. Tiempo Contemporánea.
- Yin, R. K. (2003). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos* (Vol. 5). Londres: Applied Social Research Methods Series Sage Publications.
- Zimmermann, R. (2015). La Virtud de la Comunicación Interna. En M. Blanc, *La Radiografía de la Comunicación Interna en la Argentina* (págs. 107-111). Buenos Aires.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de encuesta de Diálogos Periódicos¹⁴

DIÁLOGOS PERIÓDICOS				
Gracias por responder esta encuesta, le recordamos que sus respuestas son anónimas. Sus aportes contribuirán a mejorar la gestión de comunicación interna en la Empresa.				
1. ¿CONOCE UD. SOBRE LA REALIZACIÓN DE DIÁLOGOS PERIÓDICOS EN SU ÁREA DE TRABAJO?				
SI				
NO				
2. EN CASO DE QUE LA RESPUESTA SEA NO, ¿POR QUÉ CREE QUE NO SE REALIZAN LOS DIÁLOGOS PERIÓDICOS EN SU ÁREA?				
3. MENCIONE TRES TEMAS QUE SE DAN EN LOS DIÁLOGOS PERIÓDICOS.				
4. ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN LOS DIÁLOGOS PERIÓDICOS EN SU ÁREA DE TRABAJO?				
UNA VEZ POR SEMANA				
DOS VECES AL MES				
UNA VEZ AL MES				
NO HAY UNA FRECUENCIA ESTABLECIDA				
5. CALIFIQUE DEL 1 AL 5 LA IMPORTANCIA QUE TIENE PARA UD. EL QUE SE REALICEN LOS DIÁLOGOS PERIÓDICOS EN SU ÁREA. (1 ES LA NOTA MÁS BAJA Y CINCO LA NOTA MÁS ALTA)				
1	2	3	4	5
6. CALIFIQUE DEL 1 AL 5 EL IMPACTO DE LOS DIÁLOGOS PERIÓDICOS PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES EN SU ÁREA. (1 ES LA NOTA MÁS BAJA Y CINCO LA NOTA MÁS ALTA)				
1	2	3	4	5
7. CALIFIQUE DEL 1 AL 5 EL IMPACTO DE LOS DIÁLOGOS PERIÓDICOS EN EL CONOCIMIENTO QUE UD. TIENE DE LOS TEMAS IMPORTANTES QUE PASAN EN LA EMPRESA. (1 ES LA NOTA MÁS BAJA Y CINCO LA NOTA MÁS ALTA)				
1	2	3	4	5
8. EN UNA ESCALA DE 1 AL 5, ¿CONSIDERA QUE EN LOS DIÁLOGOS PERIÓDICOS SE DA UN ESPACIO PARA SUS OPINIONES Y PREGUNTAS? (1 ES LA NOTA MÁS BAJA Y CINCO LA NOTA MÁS ALTA)				

¹⁴ Cuestionario virtual creado con la plataforma Typeform, el informe original así como el documento con las tabulaciones reposan en los archivos de Indurama.

1	2	3	4	5
9. ¿QUÉ SUGERENCIAS DARÍA USTED PARA MEJORAR EL ESPACIO DE DIÁLOGOS PERIÓDICOS?				

Anexo 2: Informe cualitativo de Diálogos con Propósito

