

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA
PRIVADA RED SONORA RADIO EN LA CIUDAD DE CALI**

JONATHAN ORTIZ MEJIA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN BRANDING Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
2017**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema	6
2. Justificación	7
3. Antecedentes	8
4. Objetivos	10
4.1 Objetivo General	10
4.2 Objetivos Específicos	11
5. Análisis del sector	11
6. Identificación de Públicos	13
6.1 Publico Colaboradores	13
7 Impacto esperado del proyecto	14
8 Marco Teórico	15
8.1 Comunicación	15
8.1.1 Tipos de Comunicación	17
8.1.1.1 Comunicación Oral	17
8.1.1.2 Comunicación Escrita	17
8.1.1.3 Comunicación Descendente	17
8.1.1.4 Comunicación Ascendente.....	17
8.1.1.5 Comunicación Horizontal	18
8.1.2 Comunicación organizacional	18
8.1.2.1 Comunicación Interna	20
8.1.2.2 Plan estratégico de comunicación (PEC)	21
8.1.2.2 Plan de Comunicación Interna	22
8.2 Públicos	23

8.3 Plan de Acción	23
8.3.1 Mensaje	23
8.3.2 Tácticas	24
8.3.3 Indicadores	24
9 Metodología	25
10 Desarrollo de la propuesta	26
10.1 Análisis de la situación	28
10.2 Matriz de Vester	28
10.3 Herramientas y Desarrollo	30
10.3.1 Herramienta I	30
10.3.2 Herramienta II	52
10.4 Analisis DOFA	76
10.5 Objetivos el plan de comunicación	81
10.6 Plan de Acción	82
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en una empresa privada de la ciudad de Cali dedicada a la producción y comercialización de contenidos radiales la cual se describirá a continuación:

Red Sonora S.A.S. es una empresa que produce, comercializa y transmite contenidos radiales a través de sus emisoras a nivel nacional, cuenta con un grupo de cinco (5) frecuencias radiales las cuales, cada una tiene su propio equipo de trabajo quienes son los que elaboran los contenidos para la audiencia, además también cuenta con la sede principal en la ciudad de Cali donde se ejecutan aspectos financieros, técnicos y de comercialización para darle un orden a la organización.

Dicha empresa define su misión de la siguiente manera:

“Red sonora radio es una empresa productora, realizadora y comercializadora de contenidos radiales de excelente calidad con el propósito de: educar, entretener, informar y recrear, acorde al gusto de nuestros oyentes y con la capacidad de impactar en el mercado y posicionar las marcas de nuestros clientes”.

La empresa Red Sonora en su sede principal en la ciudad de Santiago de Cali cuenta con 34 colaboradores quienes trabajan a diario por que exista sinergia con las demás sedes por lo tanto el siguiente trabajo se enfoca en la sede principal la cual es la que necesita tener un mejoramiento en la comunicación interna para que los objetivos y procesos sean efectuados con éxito.

En el presente trabajo se utiliza la metodología de Andres Aljure Saab planteada en su libro “plan estratégico de comunicación método y recomendaciones practicas para su elaboración”

para realizar un análisis interno de la situación actual de la Red Sonora y posteriormente elaborar un plan estratégico de comunicación que beneficie a todos los colaboradores de la empresa.

1. Planteamiento del problema

Con una trayectoria de más de 19 años la empresa Red Sonora ha trabajado de manera informal con respecto a la comunicación constante que debe de existir entre departamentos para poder cumplir con los objetivos. “la Comunicación Interna es para las empresas un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto”. (Francisca Morales 2001, p.18)

En la empresa Red Sonora S.A.S. existe una incipiente cultura de la calidad en términos de medición, sistemas de información, seguimiento y comunicación, además presenta fallas internas en la coordinación de las comunicaciones en donde se evidencia un desconocimiento de procesos, políticas y actividades.

A pesar de que la empresa Red Sonora actualmente cuenta con instancias y procesos que garantizan y velan por la calidad de los proyectos no existe un desarrollo y seguimiento con una profunda sistematización y medición de la información que permita la continuidad de los mismos. Además se evidencia una fuerte apatía de los colaboradores y los procesos de la empresa que generan a largo plazo un problema fuerte que es el mal ambiente laboral y la desinformación.

En las empresas es fundamental que los departamentos se comuniquen entre sí para que todos trabajen con unos mismos objetivos, cuando no existe esta comunicación se generan los

conflictos internos y el mal ambiente laboral. “El diálogo constante con los líderes y entre cada una de las personas que trabajan en la compañía, evita que se genere un clima laboral negativo. La falta de comunicación podría dar lugar a la formación de bandos enemistados, el secretismo, los chismes y el rechazo hacia las figuras de autoridad”. (Agustina Ciancio ,2006, p.56)

Es por lo anterior que la empresa Red Sonora necesita implementar un plan de comunicación interna que evite el mal ambiente laborar y ayude al cumplimiento de objetivos y posteriormente aumente sus ganancias.

2. Justificación

Una estrategia de comunicación se diseña en una organización para comunicar de manera efectiva y cumplir los objetivos marcados. Aljure (2015) plantea que: “toda organización, sea pública, privada, mixta o no gubernamental, requiere de la interacción con públicos de diferente índole, desde los que forman la opinión publica hasta los públicos de interés reciproco.” . (p.198) Esta interacción es en esencia un proceso permanente de acciones y de comunicaciones que, como tal, requiere ser estratégicamente concebido y gestionado.

Definir una estrategia de comunicación ayuda a mantener un marco regulatorio de prácticas recomendadas en las que la organización pueda moverse libremente. Hoy en día la presencia de un departamento de comunicaciones o dirección de comunicaciones, se ha vuelto un requisito para muchas empresas; es vital contar con la presencia de expertos en el área de la Comunicación Social y Organizacional, Relaciones Públicas y Relaciones Humanas al momento de crear empresa o de hacer cambios en las ya existentes.

La Cultura Organizacional es parte fundamental de la Comunicación Interna en las organizaciones hoy, cada miembro de la empresa debe sentir que es parte de una familia y debe tener claro la misión, la visión, los objetivos y las metas; no solo debe asistir a trabajar diariamente sino también debe llevar a la organización en su corazón y trabajar en equipo para mejorar constantemente.

Se requiere entonces de una intervención que permita elaborar un diagnóstico detallado, para saber realmente qué demanda esta organización para mejorar sus relaciones internas y externas, de allí tener suficiente material que permita crear un plan para optimizar dicha comunicación y fomentar una cultura que identifique y diferencie la marca de la empresa. Teniendo en cuenta que esta es una cadena Radial, es importante resaltar que debe ser vista igual en todas sus sucursales, por esto el trabajo que se realice en la sede principal debe aplicarse de manera global, así sus miembros se sentirán todos parte de una misma familia y el sentido de pertenencia será más alto.

Además de mejorar el sentido de pertenencia por la empresa el siguiente plan estratégico de comunicación interna brindará a los colaboradores un orden en sus procesos, que tiene como consecuencia una óptima comunicación que mejora el ambiente laboral y permite que cada uno de los empleados se sienta valorado con sus aportes a los objetivos.

Es aquí donde nace este proyecto en conjunto con la necesidad comunicacional de la cadena radial Red Sonora, y con el fin de demostrar una vez más la importancia que tiene la Comunicación estratégica, en una empresa que a pesar de tener 19 años en el mercado y un

posicionamiento medio, nunca había pensado que haciendo un buen trabajo de Comunicación Interna, podría mejorar su Imagen Corporativa y su Comunicación Externa, y así proyectar una mejor imagen que le ayude a incrementar sus ingresos y posicionar mejor sus emisoras.

3. Antecedentes

La organización Red Sonora actualmente se maneja bajo una estructura jerarquizada y con procesos explícitos y regularizados; su cultura puede definirse como conservadora y con baja disposición al cambio. La ejecución de proyectos y el desarrollo del trabajo diario se llevan a cabo por estándares planificados y son monitoreados permanentemente. Constantemente se refuerza la importancia del manejo confidencial de la información, lo cual podría estar afectando la comunicación interna.

Otro descriptor de la cultura, es que la formación de sus colaboradores, se ha llevado a largo plazo y las oportunidades de crecimiento son escasas; asimismo cuando existe una oportunidad de ascenso, los colaboradores deben pasar por un largo proceso de promoción interna, lo que a su vez genera recelo de la información y competencia negativa. Esto ha limitado un adecuado desarrollo de las habilidades del liderazgo en los funcionarios, lo cual sin duda, afecta la comunicación interna de la institución. Derivado de lo anterior, la comunicación interna se ve afectada constantemente y lo cual repercute en las comunicaciones entre departamentos y en la relación de jefe- subalternos.

Consciente de la importancia de propiciar y mantener una comunicación efectiva, el gerente de la

Red Sonora, ha autorizado una serie de actividades con el fin de alcanzar ese objetivo, dentro de las cuales se pueden mencionar: la creación de una unidad interna enfocada a fortalecer la Comunicación, la cual está ubicada dentro de la estructura del Departamento de Recursos Humanos, departamento el cual está en proceso de construcción y el cual es un punto clave para empezar. Adicionalmente, iniciativas de acercamiento con los colaboradores, quienes han recibido muy favorablemente estas acciones y se ha iniciado una verdadera cultura de puertas abiertas.

Desde que inició la empresa no se le ha dado la importancia necesaria a la comunicación interna de la misma, pasan los años y el departamento de Recursos Humanos no se ve bien desarrollado con metas claras, lo que hace que todos los procesos se vean detenidos y estancados, lo que también genera que los colaboradores más antiguos entren en una zona de confort donde no se les exige ni se controla cada proceso que ejecutan. En el año 2014 se inició un estudio en la empresa que tuvo como primera medida el cambio de su imagen corporativa lo cual fue muy positivo para la compañía ya que le dio un nuevo aire, moderno, sin embargo no se llevó a cabo un proceso más a fondo para inculcar en el personal una cultura colaborativa y de identidad.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general:

- Diseñar un Plan Estratégico que contribuya a una comunicación interna efectiva en la empresa Red Sonora, basado en el modelo de Andrés Aljure Saab.

4.2 Objetivos específicos:

- Conocer la situación actual de la empresa Red Sonora utilizando las herramientas de Andrés Aljure Saab.
- Identificar los públicos meta en la empresa Red Sonora para direccionar el plan estratégico de comunicación.
- Desarrollar un plan de acción con indicadores que den solución a la falta de comunicación interna en la empresa Red sonora.

5. Análisis del Sector

El presente trabajo escoge una empresa que se encuentra en el sector de las telecomunicaciones, la empresa se dedica a producir y comercializar contenidos radiales por lo tanto LA RADIO es su principal producto.

(Daniel Camporini ,2009.) En Colombia las primeras ondas de radio en Colombia se propagaron a comienzos de 1920. Algunas familias adineradas introdujeron en el año 1923 los primeros receptores y transmisores de baja potencia. Pero fue hasta 1929 cuando el presidente Miguel Abadía Méndez, luego de varias solicitudes y demoras de equipos necesarios, inauguró la primera radiodifusora del país, la HJN, más tarde la Radiodifusora Nacional.

Entre los años 1930 y 1940 la radio colombiana se fortaleció, amplió su difusión a gran parte del territorio nacional y consolidó temas como el político, el histórico y el económico.

Con la aparición de Caracol Radio, RCN y Todelar se acentuó la competencia en el medio radial, una lucha por la expansión y la difusión de intereses comerciales y de opinión. Pero al mismo tiempo se estaría gestando otro fenómeno que años más tarde pasaría a ser el primero: la

televisión. La consolidación de la televisión afectaría a la radio, aproximadamente desde la década de los 1980 varios programas radiales que eran insignia desaparecerían, por ejemplo, las radionovelas que fueron reemplazadas por las populares novelas de televisión.

No obstante, la radio en Colombia siempre ha sido muy fuerte y ha dado muestras de innovación y diversidad. Tanto las grandes como las medianas y pequeñas emisoras han variado su programación y han establecido un sello propio que las diferencia de las demás; algunas enfocadas en noticias y opinión, otras en deportes y por supuesto, las musicales, que desde el inicio han sido pioneras en audiencia.

Otro reto importante que se le avecina a la radio en Colombia es la inclusión de nuevas voces como parte del acuerdo de paz firmado entre el Gobierno y la guerrilla de Las FARC. Estas serán emisoras comunitarias que buscarán divulgar y hacer pedagogía del posconflicto en regiones apartadas de centros urbanos. Un tema que ha causado mucha polémica pero que busca crear un equilibrio de opiniones, generar inclusión y fortalecer la comunicación en zonas rurales del territorio nacional.

El avance tecnológico a pasos agigantados ha revolucionado los medios de comunicación tradicionales, algunos como los periódicos han recurrido a las páginas web para hacer la transición al mundo digital.

En la actualidad la radio se reinventa para seguir vigente en la vida de los colombianos y no quedarse rezagado frente a los otros medios. La radio ha acompañado a los colombianos en los buenos y malos acontecimientos del país desde el comienzo del siglo XX.

Ya sea para oír noticias, un programa cultural, música o un partido de fútbol, la radio seguirá presente en la vida cotidiana de los colombianos y seguramente encontrará la forma de acomodarse a los avances tecnológicos de la actualidad. Por medio del clásico radio de pilas, de

una aplicación celular o de una página web, la radio se reinventa y se consolida como uno de los principales medios de comunicación de Colombia.

En la actualidad la radio sigue perteneciendo a los medios masivos de comunicación por lo tanto su competencia directa es la televisión, sin embargo en esta ultima era han aparecido medios con mayor influencia en el publico y los cuales actúan directamente, el internet y las redes sociales entran a ser un medio de comunicación directa que actúa como competencia para la radio aunque en los últimos tiempos se ha visto que estos medios se han unido para elaborar sus estrategias y captar mas seguidores y audiencia. La radio sigue siendo un medio el cual tiene credibilidad y confianza por parte los colombianos, es por esto que las grandes empresas siguen confiando en este medio para publicitar sus productos y servicios.

6. Identificación de Públicos

6.1. Publico Colaboradores

La empresa cuenta con 36 colaboradores los cuales ocupan diversos cargos en distintos niveles jerárquicos dentro de la empresa y el 45% de estos son profesionales con título universitario y poseen una antigüedad promedio de 5 años de servicio.

La Red Sonora tiene 3 accionistas o dueños primarios los cuales asisten a reuniones trimestrales y a los cuales se les da los resultados obtenidos. La cabeza de la empresa es el Gerente general después de este cargo vienen los jefes de departamentos los cuales son: Departamento de Publicidad y su líder tiene el cargo de Coordinador(a) de Publicidad, en este departamento hay tres personas mas que tienen los cargos de: Diseñador grafico, Servicio al cliente y Comunnity manager. El departamento financiero esta liderado por un Coordinador financiero y a su cargo tiene 2 personas: Jefe de cartera y auxiliar de contabilidad. El departamento comercial no cuenta

con un líder actualmente, el gerente se responsabiliza de las actividades de este departamento y hay 4 asesores comerciales de planta y 5 asesores freelance. El departamento de pautas y grabación solo tiene una persona y es el jefe de pautas. El departamento Técnico tiene un líder que es el Coordinador Técnico y hay 3 personas auxiliares que se encargan de oficios de transporte, trasmisoristas entre otros. Por ser una empresa radial se cuenta con 3 emisoras en Cali las cuales cada una tiene su equipo de trabajo liderado por el director de la emisora seguido por los locutores. En la empresa se cuenta con una auxiliar de recursos humanos mas la persona encargada de la recepción, oficios varios y los porteros.

7. Impacto esperado del proyecto:

La comunicación es el enlace que mantiene unidas a las organizaciones y visto en todas sus formas es lo que permite que estas funcionen sin problemas o que por lo menos sirva para prevenirlos o minimizarlos. Estamos en la era de la comunicación, el problema es que muchos no saben realmente para qué sirve, cómo se puede usar y sacarle el mejor provecho.

En la actualidad las estrategias de comunicación o planes estratégicos de comunicación se desarrollan en los mercados altamente competitivos, pues los consumidores tienen muchos productos como oferta y diferentes marcas para escoger. Desde este punto de vista es necesario crear un plan que no solo vaya dirigido a impulsar productos, sino a mejorar los actos comunicativos de las empresa.

Si la imagen corporativa es el conjunto de características o atributos que la organización desea que sea percibida por sus públicos, vendría siendo en pocas palabras un producto en sí mismo elaborado desde y por la misma organización; esto quiere decir una vez más que la imagen

corporativa es en resumen la organización desde su corazón, desde su interior y desde quienes la representan (todos sus miembros internos) que son en últimas los emisores principales de la organización.

Las empresas existen de acuerdo al espacio que ocupan en la mente de sus públicos. Es fundamental que la acción comunicativa que se emprenda en la empresa Red Sonora sea para dejar huella en la mente de todos sus colaboradores, hacer que esta sea diferenciada entre las demás empresas que manejen su misma razón social y que el cliente que ingrese a pautar con ella no borre nunca la experiencia vivida, lógicamente debe ser una experiencia agradable y confortable, que permita al cliente recomendarla, preferirla y regresar a ella; experiencia que debe ser transmitida por los colaboradores.

Por estas razones el propósito de este plan de comunicación es construir en la organización una cultura organizacional con el imaginario del sentido de pertenencia hacia la empresa, con la finalidad de introducir la noción de orden, buena comunicación y generar mayor confianza para sus empleados y clientes.

8. Marco Teórico

La productividad de una organización actualmente está ligada directamente a la comunicación interna que en ella se ejecuta y requiere nuevos modelos organizacionales para su buena gestión. Las empresas de hoy cada vez le dan mayor importancia a la comunicación que se tiene dentro de las mismas y esto permite crear una imagen corporativa e institucional coherente con los mensajes que se transmiten, en especial los que son dirigidos a los colaboradores internos. Las diferentes empresas utilizan los medios de comunicación y los canales para dar una imagen positiva que permite que sean aceptados y escogidos dentro de una sociedad.

La comunicación es una herramienta que se debe utilizar para mejorar la relación entre los empleados de una empresa y para lograr que se posicione una imagen positiva de la misma a nivel externo.

Para conceptualizar teóricamente el presente trabajo, se citan a continuación diferentes autores que hablan sobre la comunicación, la comunicación interna y otros conceptos relacionados que sirven para entender mejor este proyecto de desarrollo.

8.1 Comunicación

La comunicación es fundamental para el ser humano, desde que nace, el ser humano se comunica con todo a su alrededor de forma inconsciente o consciente y ya sea de forma verbal o no verbal.

Para Davis, K. Y Newstrom, J (2002) “la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor” (p.32).

También cabe mencionar la definición de Robbins, P (2004), quien plantea que la comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización las cuales son: control, motivación, expresión emocional e información. Ninguna debe considerarse más importante que otra (p.58).

Para las empresas es fundamental entablar comunicación para el desarrollo de sus procesos.

8.1.1 Tipos de comunicación

Existen diferentes tipos de comunicación, para empezar podemos hablar de una comunicación Oral y una comunicación escrita.

8.1.1.1 Comunicación Oral: es el principal medio de comunicación, para Robbins, P (2004) este medio tiene la ventaja de ser veloz y de tener la retroalimentación. Plantea que si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la realimentación inmediata la cual se puede corregir. Esta comunicación también tiene una desventaja sobre todo en las organizaciones y es que el mensaje puede verse afectado al comunicarse entre varias personas (p.56).

8.1.1.2 Comunicación escrita: se plantea desde los tiempos de la antigüedad por medio de cartas y telegramas ahora en la actualidad la podemos ver por medio de correos electrónicos y el uso de la tecnología como chats inmediatos, en las organizaciones se ve por medio de boletines, noticias, actas u otras publicaciones, este sistema es tangible pero también genera una desventaja debido a que se puede gastar mucho tiempo en la redacción en la transmisión del mensaje.

8.1.1.3 Comunicación Descendente: para Francisca Morales (2001) es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. (p.5)

Por lo que se dice que tiene como objetivo transmitir instrucciones y ordenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados) así como todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

8.1.1.4 Comunicación Ascendente : surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente. Nace en la base de los colaboradores y se dirige

siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
- Recoger aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

8.1.1.5 Comunicación horizontal: “se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. La más estudiada es la que se da a niveles directivos ya que entre estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa puesto que son muchas las funciones que se desarrollan casi exclusivamente a través de la comunicación” (Francisca Morales, 2001, p.7).

8.1.2 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las variables que conforman los procesos comunicativos en las empresas, con el fin de mejorar la relación de los miembros, entre ellos mismos y el público externo para así fortalecer la identidad y el desempeño positivo de las organizaciones.

Según Andrés Aljure (2015) la comunicación organizacional es el proceso de comunicación que una organización desarrolla como consecuencia de la interacción natural que tiene con todos los públicos durante el desarrollo de actividades del día a día.

La comunicación organizacional tiene herramientas como la comunicación interna y otras herramientas como:

Comunicación externa: es la comunicación dirigida a los públicos externos, con el fin de proyectar una buena imagen corporativa.

Relaciones Públicas: son las relaciones que tiene la empresa con otras organizaciones las cuales permiten que aumente la credibilidad y se fortalezcan los negocios.

La publicidad: son los mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el fin de incrementar las ventas de los productos o servicios de la organización.

La publicidad organizacional: son actividades internas que permiten tener una mejor imagen dentro de la organización.

En las organizaciones se puede tener una comunicación formal e informal.

La informal: es cuando se generan practicas de pasillo, comedor, a la hora de salida o entrada, entre todos lo compañeros no necesariamente esta definida una jerarquía, en la mayoría de los casos es cuando los colaboradores establecen una relación amistosa con sus demás compañeros y es informal ya que no se utiliza otro medio de soporte para documentar o respaldar la conversación.

La formal: esta comunicación se da respetando la jerarquía de la empresa, es cuando el jefe de área le da instrucciones a uno o mas de sus subordinados y lo puede hacer utilizando los diferentes canales de comunicación tales como: el correo electrónico, carta, memorando, boletín etc.

8.1.2.1 Comunicación interna

Brandolini, M. (2010) plantea que la comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda estructura organizativa. Así mismo establece que si se lleva a cabo de manera eficaz, lleva a la empresa a una mayor competitividad y armonía dentro del ambiente laboral.(p.45)

Sin embargo García, J. (1998) contextualiza la comunicación interna como un vínculo para contar con las opiniones de todos los colaboradores de una empresa para establecer una reflexión basada en lo siguiente:

- Que las organizaciones sean mas competitivas y mas productivas, mejorando las conductas de tarea y conductas de relación intrapersonal.
- Dar a conocer mejor el proyecto de vida de la empresa.
- Dar contenido con eficacia.
- Dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de la acción estratégica e implicar a todos en su consecución.
- Sensibilizar el activo humano constituido por quienes hacen, desarrollan y viven en la empresa.
- Formular mejor las necesidades y focalizar mejor los problemas.
- implicar a todos en la solución y estructurar grupos de trabajo.

- Desarrollar las actitudes personales, valorar la innovación y estimular a asimilar los cambios
- Dar a conocer información y resultados así contar con las ideas y opiniones de todos.
- Repartir el trabajo adecuadamente, para realizar mejor las tareas y movilizar los recursos, mejorar el clima laboral y crear una dinámica de grupo.

8.1.2.2 Plan estratégico de comunicación (PEC)

Desde hace algunos años el ámbito de mercado para las empresas es sumamente competitivo, es por ello que se plantea la necesidad de que las comunicaciones sean planificadas y llevadas a través de la metodología de un Plan estratégico de Comunicación.

Según Aljure (2015) el plan estratégico se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y es un documento que en cualquier tipo de formato especifica: análisis de situación y generación de diagnóstico de comunicación, objetivos de comunicación, públicos asociados, mensajes, canales, medios, acciones o tácticas que se han de implementar para transmitir los mensajes establecidos a los públicos para lograr los objetivos de comunicación propuestos.

Este plan estratégico de comunicación según Aljure (2015) se dividen en:

Plan de comunicación externa: está dirigido a la percepción de los públicos externos a la organización.

Plan de comunicación interna: está dirigido a los públicos internos de la organización.

8.1.2.2.1 Plan de comunicación interna

En el libro La planificación de la comunicación empresarial se cita al autor Potter (1999), quien plantea que un plan de comunicaciones “es un documento escrito en el que se explican las actividades comunicacionales a emplear para alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que serán llevadas a cabo y el presupuesto que será necesario para ello”. (p.35).

Sherry Ferguson (1999) establece diferencias entre los planes de comunicación, clasificándolos de la siguiente manera:

- Plan Estratégico: incluye los objetivos de negocio de la organización, las políticas, el análisis del entorno interno y externo, los objetivos de comunicación, los mensajes a utilizar y un anticipo de los recursos financieros necesarios.
- Plan Operacional: especifica cómo la organización logrará sus objetivos estratégicos y establece la asignación de fondos para las actividades de comunicación.
- Plan de Trabajo: es una extensión del plan operacional, sólo que el trabajo a planear es más concreto y específico.
- Plan de apoyo: se refiere al tipo más común de plan de comunicación, pues maneja una actividad específica, una iniciativa, o problema en particular.
- Plan de manejo de crisis: incluye elementos como los indicadores de crisis, miembros de equipo de comunicación, estrategias de comunicación, contestación, mecanismos del mando y la evaluación de funcionamiento para el manejo de situaciones sorpresivas que generen crisis en una organización.

En el presente proyecto de desarrollo, se realiza un plan de comunicación interno para cumplir con los objetivos propuestos.

8.2 Públicos

Después de realizar el diagnóstico, los públicos es la persona o grupo de personas a la que va dirigido el mensaje. Según Aljure (2015) el público es el colectivo de personas al que están dirigidos los mensajes de comunicación que una organización o interesado desea hacer llegar. El público objetivo puede clasificarse con el uso de diferentes criterios: localización geográfica, nivel socioeconómico, nivel educativo, medios que consulta, nivel jerárquico o funcional dentro de una organización, expectativas o intereses frente a un determinado tema, entre otros.

8.3 Plan de acción

Un plan de acción es una herramienta que proporciona un modelo para llevar a cabo el proceso de acción de estrategias de comunicación de una empresa. Conduce al usuario a través de un formato básico de planeación de acción , paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos.

Según Aljure (2015) el plan de acción debe de tener las siguientes partes: mensaje, tácticas, e indicadores.

8.3.1 Mensaje

El mensaje publicitario es considerado el conjunto de textos, imágenes, sonidos y símbolos que transmiten una idea, su finalidad es captar la atención del receptor, comunicar efectivamente una idea que responda a los objetivos publicitarios y recordarla asociada a una marca.

Kotler y Armstrong (2010) nos dicen que no importa la inversión realizada, la publicidad solo va a tener éxito si el mensaje logra atención y se comunica efectivamente, insistiendo en la importancia especial que tiene un buen mensaje publicitario en la actual costosa y desordenada publicidad.

Aljure (2015) plantea que el mensaje se debe de definir después de tener los públicos a los que va dirigido el plan estratégico para poder cumplir con los objetivos propuestos.

8.3.2 Tácticas

Las tácticas son herramientas propuestas en el plan de acción para transmitir correctamente los mensajes a los públicos objetivos.

Según Andrés Aljure (2015) es la acción o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en gestión de comunicación y en contexto de un plan estratégico de comunicación las tácticas pueden ser entendidas como los canales, medios y acciones de tipo comunicativo que se implementan para lograr los objetivos propuestos.

El uso efectivo de una táctica esta relacionado con el adecuado desarrollo de la fase estratégica en la cual se habrá considerado, entre otros aspectos los factores del DOFA, los recursos disponibles, las características del público que se quiere impactar y los mensajes que se den.

8.3.3 Indicadores

Roció Barahona (2011) plantea que los indicadores son medios de verificación y de medición respecto a una materia. Generalmente, los indicadores se definen como datos estadísticos mediante los cuales se trata de establecer o de determinar una cuantificación numérica de las circunstancias que prevalecen en un lugar y en un momento determinado. (p.25)

Aljure (2015) plantea que existen 2 tipos de indicadores:

Indicadores de Gestión: que permiten verificar si se están usando los recursos (tácticas, canales, medios y dinero) según el plan y a la vez eficientemente.

Indicadores de impacto: que permiten si se esta logrando el objetivo.

9. Metodología

El presente trabajo plantea un plan estratégico de comunicación basado en la metodología de Andrés Aljure Saab el cual tiene las siguientes etapas:

1. Análisis de la situación: se buscará la información base para identificar el estado actual de la empresa.
2. Análisis DOFA: se sintetiza la información anterior para identificar y clasificar factores relevantes con respecto a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
3. Definición de objetivos: se plantearan los objetivos que fundamentan el plan estratégico de comunicación según los resultados de las dos etapas anteriores.
4. Definición del plan de acción: se desarrollará un plan con estrategias, tácticas, y herramientas acorde con las circunstancias y los recursos que se tienen para lograr los objetivos. En esta fase también se planteará cronograma, presupuesto e indicadores

Gráfico de metodología

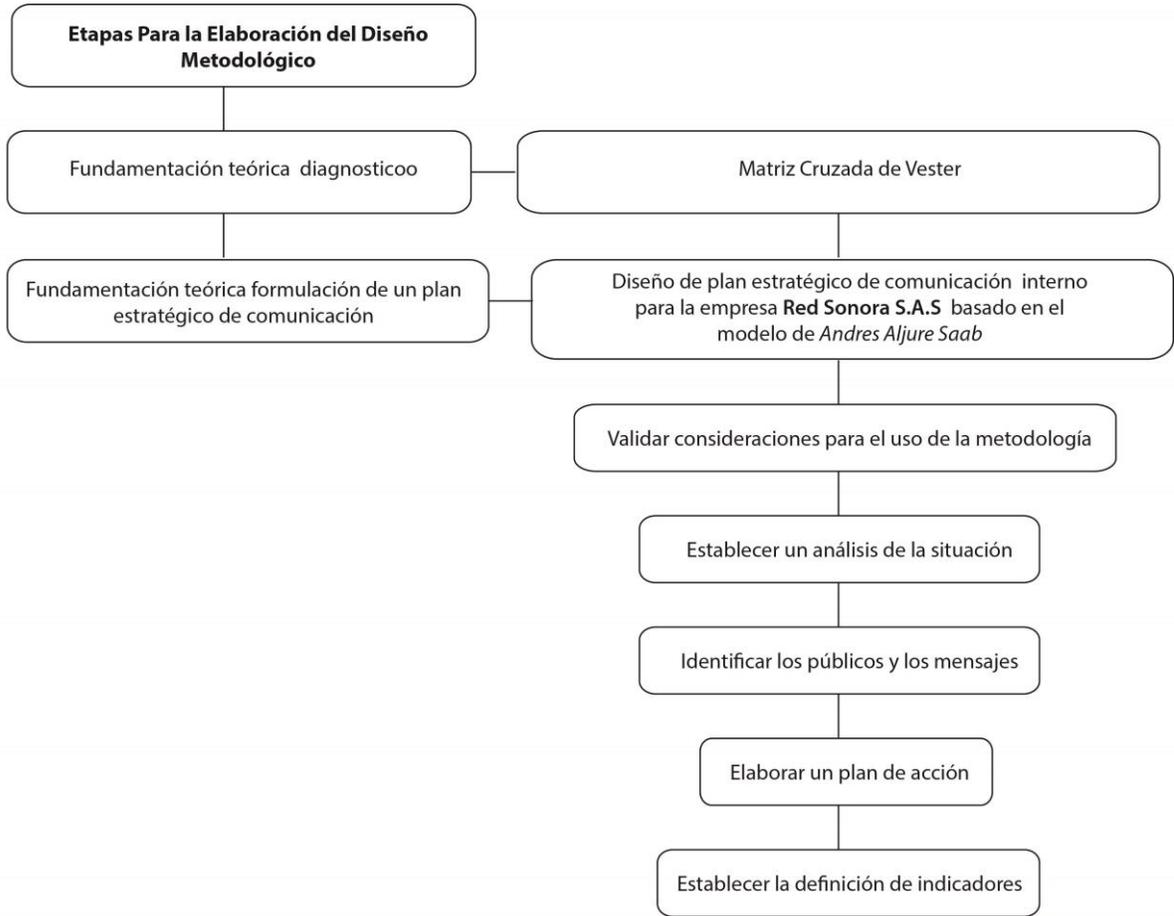


Gráfico Etapas Modelo de Andrés Aljure



10. Desarrollo de la propuesta

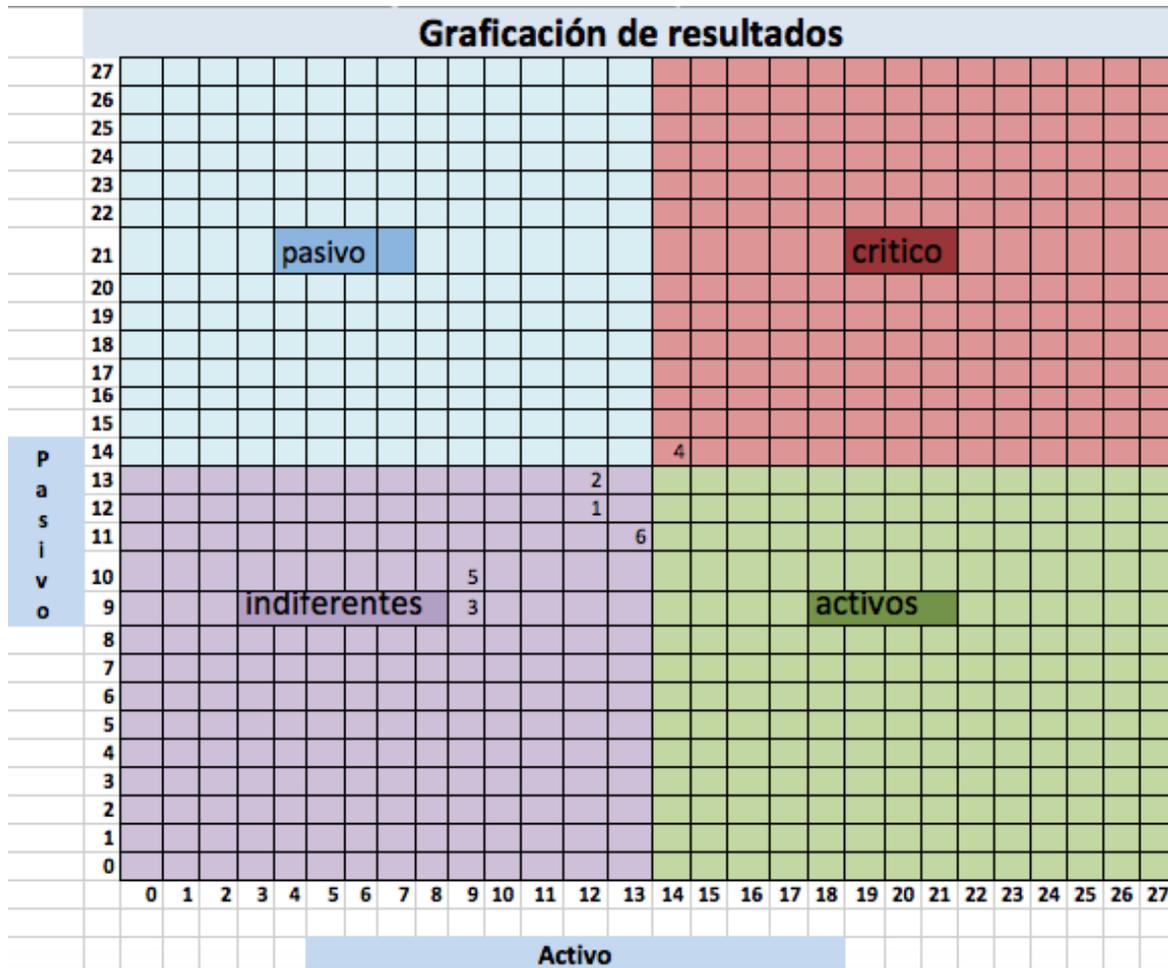
10.1 Análisis de la situación

La matriz de Vester es una herramienta que facilita la identificación de causas y efectos de una situación problemática, la cual fue desarrollada por el alemán Frederic Vester y ha sido aplicada a diferentes campos. En la empresa Red Sonora se aplicó la matriz de Vester para ver el principal problema de comunicación y su nivel de importancia y urgencia.

10.2 Matriz de Vester:

Después de implementar la Matriz de Vester se puede identificar que el problema más crítico a resolver es el problema cuatro (4) el cual corresponde a la escasa comunicación entre departamentos, por lo cual los objetivos a desarrollar serán enfocados en este problema.

	Problemas de Comunicación Red Sonora		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total activos
1	Falta de Continuidad en los proyectos	1	0	3	1	3	2	3	0	0	0	0	12
2	Desconocimiento de Procesos	2	3	0	1	3	3	2	0	0	0	0	12
3	clima organizacional desfavorable	3	1	3	0	3	1	1	0	0	0	0	9
4	Escasa comunicación entre departamentos = mala información	4	3	3	3	0	2	3	0	0	0	0	14
5	Desconocimiento de Valores Corporativos y objetivos empresariales	5	2	1	2	2	0	2	0	0	0	0	9
6	Falta de plan estratégico de comunicación.	6	3	3	2	3	2	0	0	0	0	0	13
7		7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8		8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9		9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10		10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Total pasivos	12	13	9	14	10	11	0	0	0	0	



Para realizar un diagnóstico correcto sobre una organización es necesario apoyarse en información recolectada mediante diversas herramientas. Es por ello que la recolección de datos consiste en reunir información en diferentes áreas de la organización.

El análisis posterior de los datos se refiere a organizar y examinar la información recopilada para contestar los interrogantes que surgen en la organización sobre diversos procesos (comunicación,

actividades y funciones de los miembros del grupo, liderazgo y autoridad, etc.). Esta información permite descubrir las causas de los problemas organizacionales, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

Para la realización del análisis de la situación actual de la empresa RED SONORA fue necesario hacer un diagnostico de comunicación interna que incluyera, clima laboral, sistema de medios de comunicación, tipo de comunicación, direccionamiento estratégico y cultura organizacional.

a continuación se presenta el formato presentado a los encuestados para la obtención de información para el briefing.

10.3 Herramientas y Desarrollo

10.3.1 Herramienta I

ASPECTOS RELEVANTES DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN QUE DEBEN MONITOREARSE EN UN ANÁLISIS DE SITUACIÓN PARA REALIZAR UN PEGRADO DE IMPLEMENTACIÓN	100-75%	75-50%	50-25%	25-0%
	SI	PARCIAL +	PARCIAL -	AUSENTE
1.Política y Cultura de comunicación.				
2.Plan Estratégico de comunicación e imagen actual de la organización.				
3. Planes de comunicación específicos para proyectos y situaciones relevantes.				
4. Matriz de correlación de los problemas-retos-necesidades-objetivos organizacionales con objetivos de comunicación.				
5.Modelo de comunicación (estándares, procedimientos, guías o normas, responsabilidades y autoridades de comunicación).				
6. Área o responsable de comunicación organizacional.				
7. Definición, consideración e intercambio con públicos internos y externos, Stakeholders/accionistas (SH.) - Aliados, detractores, neutro. Prioritarios y secundarios				
8.Perfil de Imagen Ideal				
9.Definición y consideración de restricciones (Legales, tecnológicas, comerciales, financieras...) para la gestión de comunicación interna y externa				
10.Gestion de solicitudes, quejas, reclamos, rendición de cuentas y afines				
11.Mecanismos sistemáticos de comunicación para atraer y retener talentos				
12. Selección: evaluación de la competencia de comunicación, previa validación de si esta competencia existe				
13. Gestión de la formación y desarrollo en comunicación.				

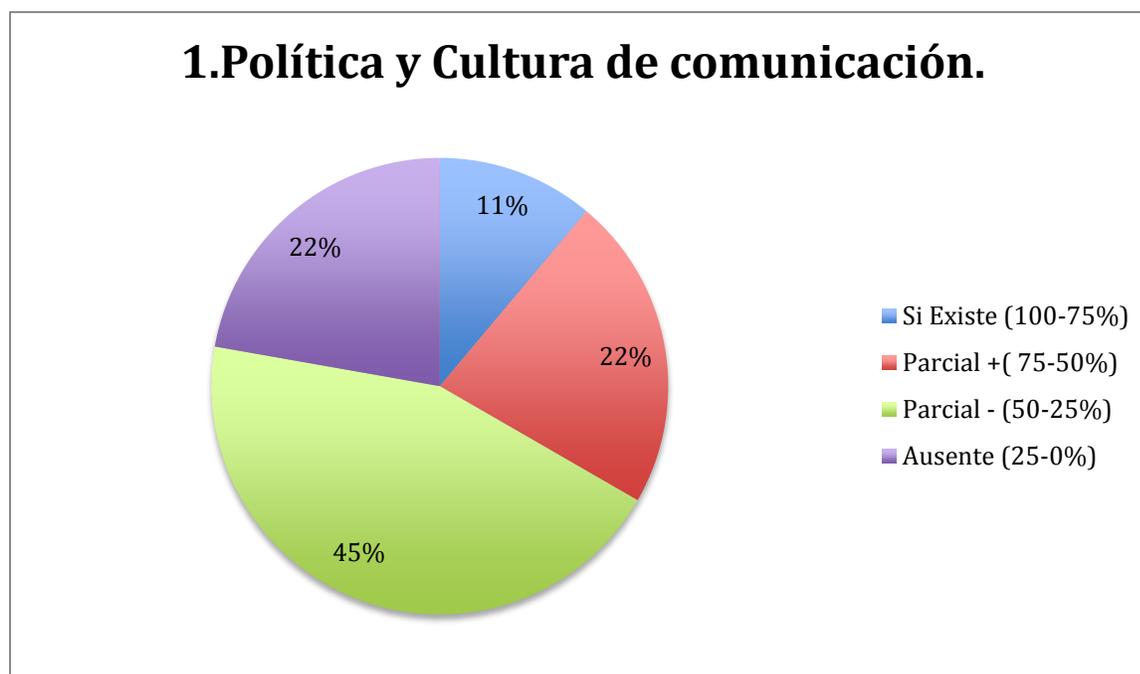
14. Aseguramiento del entendimiento de responsabilidades, uso de recursos y aplicación de estándares y procedimientos de todos los colaboradores (mecanismos como inducción general y puesto de trabajo, difusión de cambios, grupos primarios...)				
15. Medios , Espacios y recursos de comunicación /intercambio interna y externa -Entorno mediático y comunicación de los competidores.				
16.Gestión /control de documentos, procedimientos, registros.				
17.Gestión de comunicación en situaciones de crisis.				
18.Gestión de Identidad Visual.				
19.Gestión de donaciones y patrocinios.				
20. Gestión de nuevas tecnologías - TIC: intranet, Internet, Redes Sociales...				
21. Gestión Publicitaria y de publicity.				
22.Gestión de eventos.				
23.Gestión de lobbying y relacionamiento con las autoridades.				
24. Gestión de responsabilidad social (RSC). Balance social o reportes de RSC				
25. Mediciones de comunicación internas y externas: notoriedad, imagen, percepción, clima laboral, servicio...				

Parte II

PREGUNTAS PARA EL BRIEFIG	RESPUESTAS
<p>Cuándo le solicitan algo ¿Existe un motivo por parte del solicitante?. Considera que los motivos son importantes, si cree que no son importantes ¿Cuales son los motivos que considera importantes? ¿Por qué debe usted realizar lo que le solicitan en su departamento?. ¿Cuándo no le parece importante lo que le solicitan considera que es un problema de comunicación?</p>	
<p>¿Cuáles son los aspectos favorables que identifica en la empresa? ¿Cuáles son los riesgos o barreras que identifica?</p>	
<p>Con respecto a la situación actual de la empresa ¿Que antecedentes se tienen? ¿ Existen intervenciones preeliminarias: aciertos, errores, ect? ¿ existen mediciones preeliinarias?</p>	
<p>¿Cuál es la imagen que quisiera que tuviera la empresa?. Desde las funciones que desempeña en su departamento ¿Cómo ayudaría a fortalecer esa imagen? ¿Cuál es el mensaje que considera que debe de transmitirse desde su departamento?</p>	

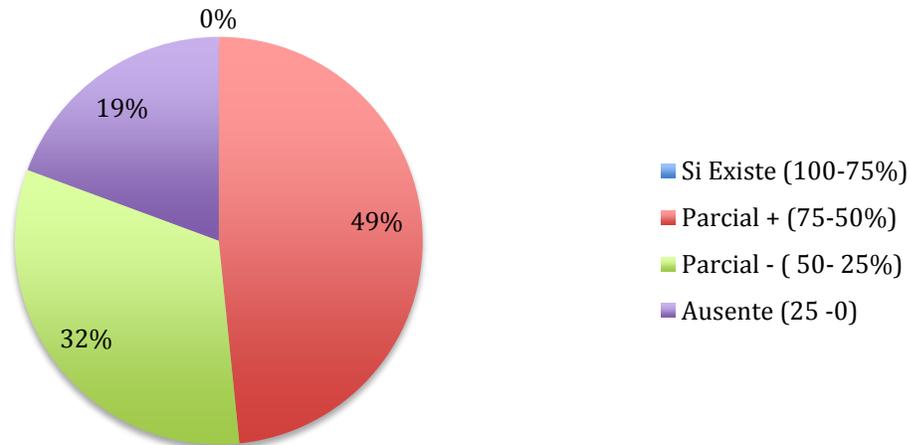
<p>¿Cuáles son los departamentos que considera que lo ayudan a cumplir sus proyectos u objetivos? ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta su departamento? ¿Cuáles son los recursos que considera debería de tener su departamento y aun no los tiene?</p>	

Resultados de Monitoreo Jefes de Área



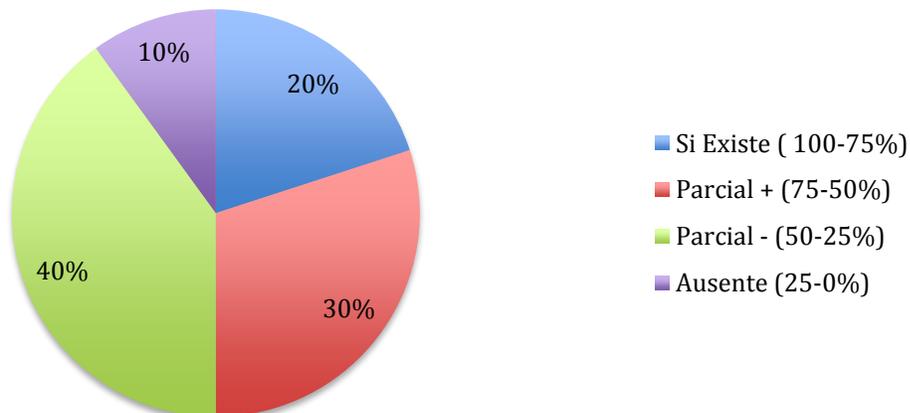
Como podemos observar en la grafica del total de la muestra encuestada un 11% tiene la percepción e que en la empresa SI EXISTE una política y cultura de comunicación mientras que un 22% tiene la percepción de que existe de manera PARCIAL (+) , un 45% considera que existe de manera PARCIAL (-) y finalmente otro 22% considera que las políticas comunicacionales están AUSENTES.

2. Plan Estratégico de comunicación e imagen actual de la organización.

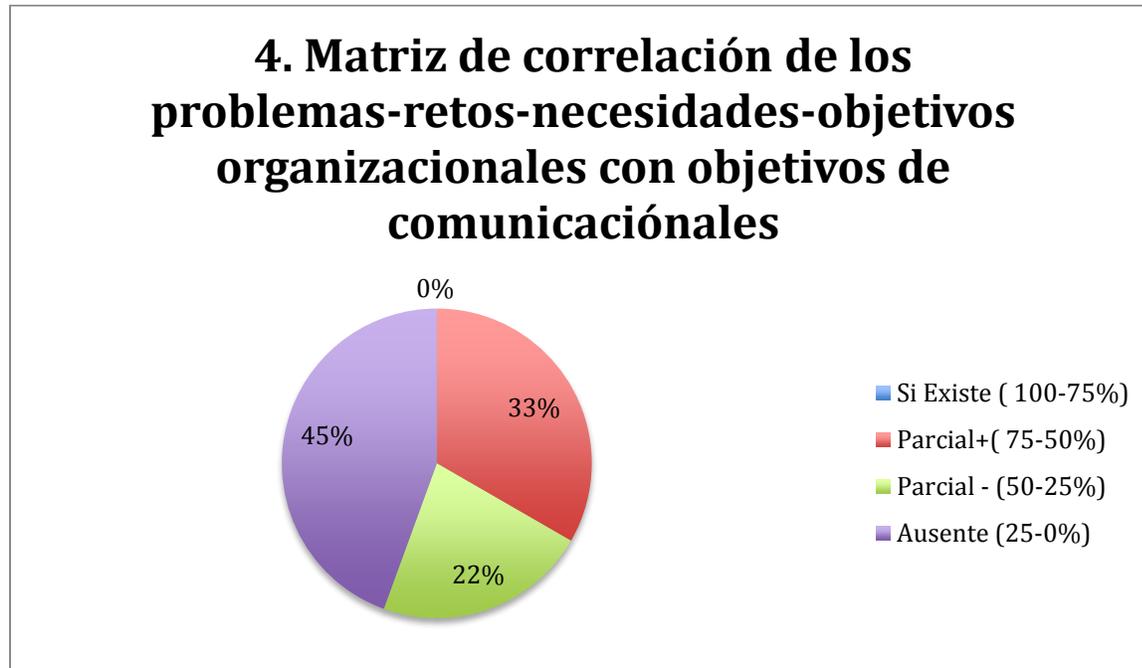


Actualmente el 49% de la muestra encuestada tiene la percepción de que existe un PARCIAL (+) un plan estratégico de comunicación e imagen de la organización, un 32% considera que existe PARCIAL(-), y un 19% considera que se encuentra AUSENTE.

3. Planes de comunicación específicos para proyectos y situaciones relevantes.

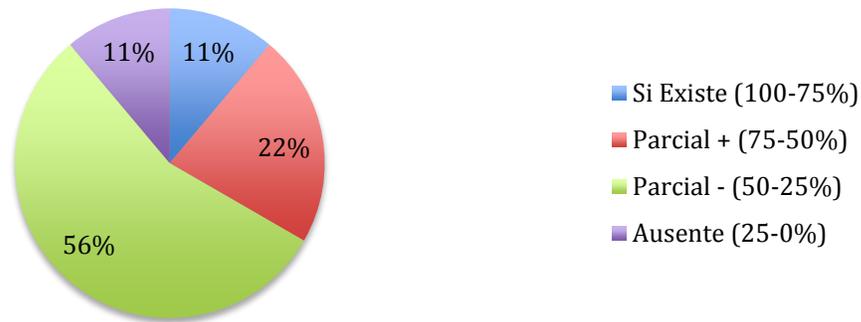


El 40% de la muestra encuestada considera que existe PARCIAL (-) planes de comunicación específicos para situaciones relevantes, mientras otro 30% considera que existe PARCIAL (+) , un 20% considera que SI EXISTE en su totalidad, y un 10% considera que esta AUSENTE.



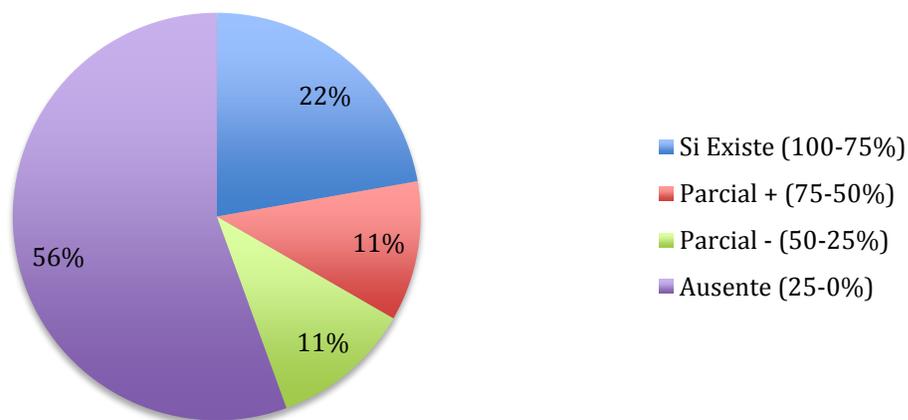
Según la grafica un 45% de la muestra encuestada considera que se encuentra AUSENTE una matriz de correlación para problemas retos,ect con los objetivos comunicacionales. Un 33% considera que existe de manera PARCIAL (+) y un 22% de manera PARCIAL (-).

5. Modelo de comunicación (estándares, procedimientos, guías o normas, responsabilidades y autoridades de comunicación).

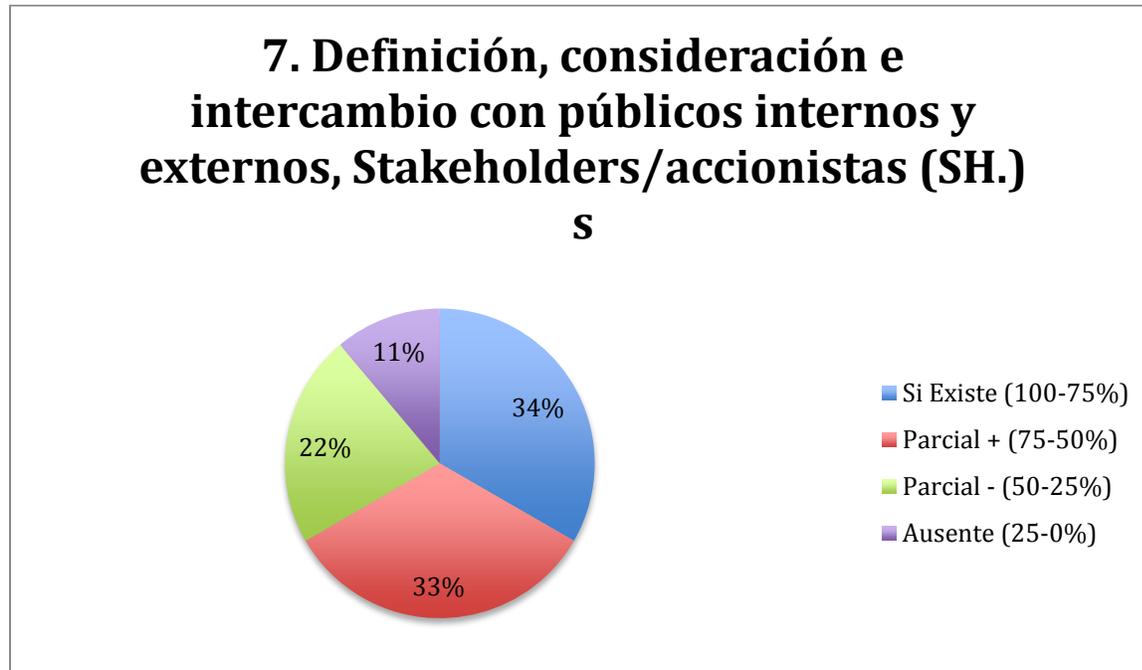


Según las respuestas marcadas por la muestra encuestada, el 56% de la muestra considera que existen modelos de comunicación pero de manera PARCIAL (-) es decir que no se encuentra bien constituidas, el 22% que existen de manera PARCIAL (+) el 11% que SI EXISTE, y otro 11% que se encuentran AUSENTE.

6. Área o responsable de comunicación organizacional.

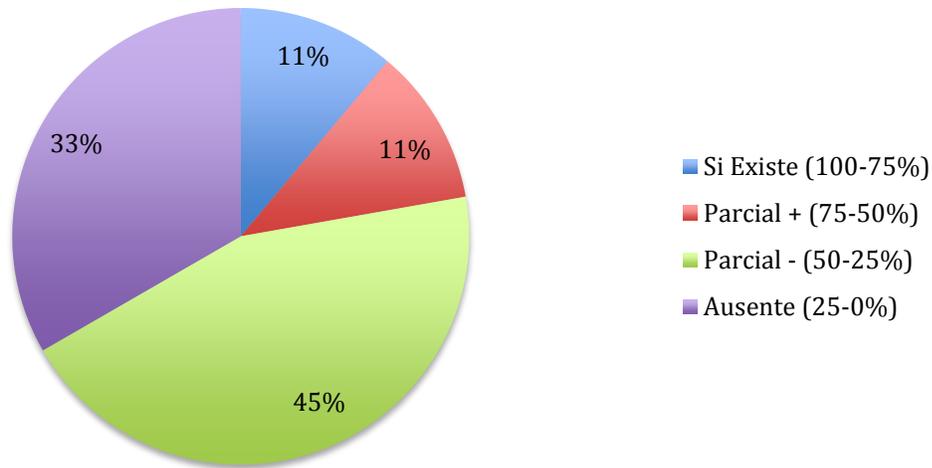


Actualmente el 56% de los encuestados tiene la percepción de que el área o encargado de comunicación organizacional se encuentra AUSENTE. Un 22% considera que SI EXISTE , otro 11% que existe de manera PARCIA (+) y otro 11% de manera PARCIAL (-).



Según los datos arrojados por la grafica un 34% de la muestra considera que SI EXISTE intercambio con los públicos internos, otro 33% considera que existe de manera PARCIAL (+) ; un 22% que existe de manera PARCIAL (-) finalmente un 11% de que se encuentra AUSENTE.

8. Perfil de Imagen Ideal

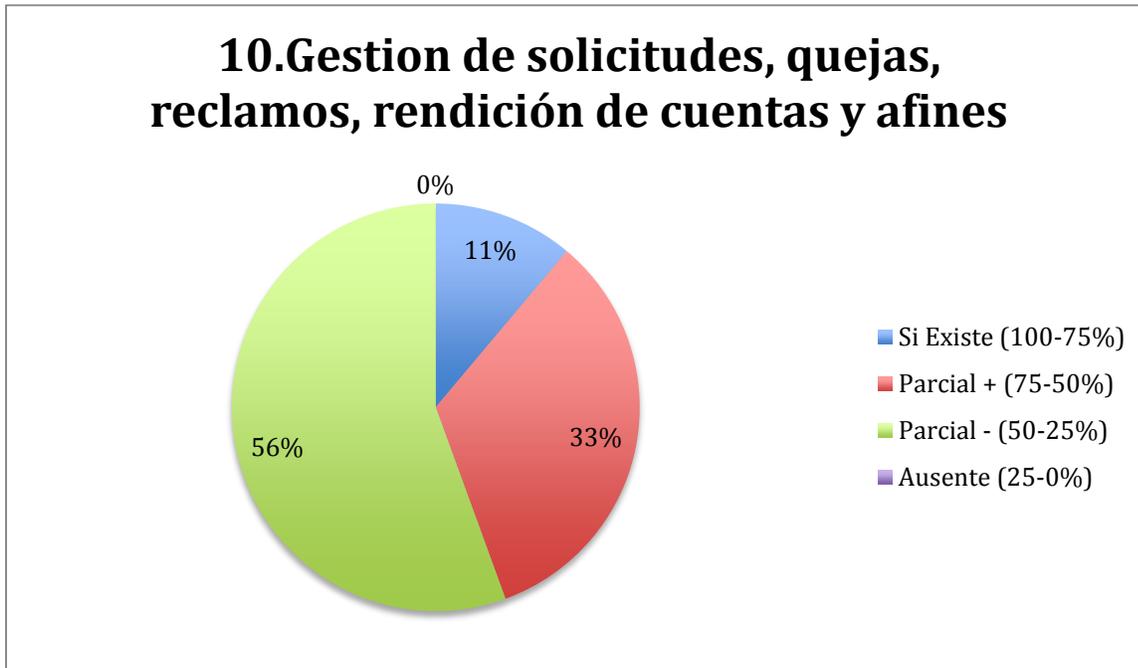


El 45% de la muestra considera que existe un perfil de imagen ideal de manera PARCIAL (-), un 33% que se encuentra AUSENTE, un 11% que existe de manera PARCIAL (+) y finalmente otro 11% de que SI EXISTE.

9. Definición y consideración de restricciones (Legales, tecnológicas, comerciales, financieras...) para la gestión de comunicación interna y externa

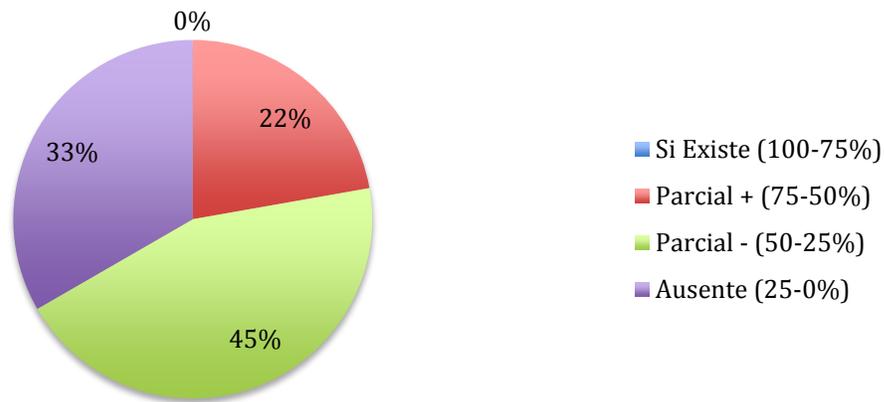


Actualmente el 45% de los encuestados considera que existe de manera PARCIAL (-) consideraciones y restricciones legales, financieras, ect para la gestión de comunicación interna y externa. Un 22% considera que existe e manera PARCIAL (+) otro 22% que se encuentran AUSENTES y un 11% que SI EXISTE .



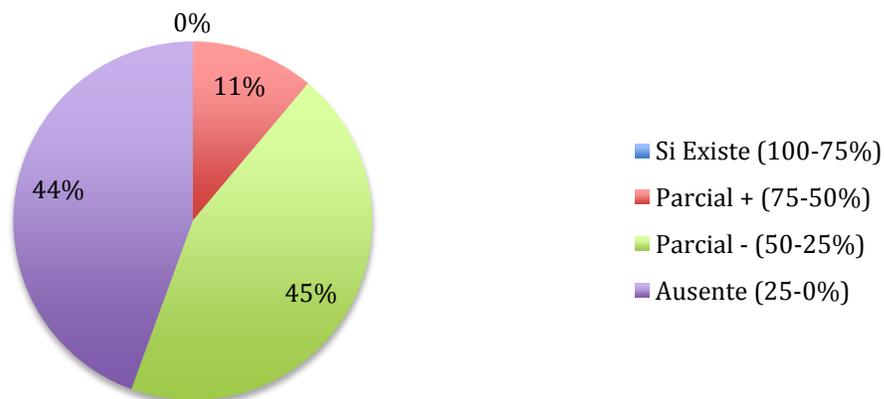
Según los datos arrojados, el 56% de la muestra encuestada tiene la percepción de que existe una gestión de solicitudes, quejas y reclamos de manera PARCIAL (-) es decir que no se encuentra bien constituida. Un 33% considera que existe de manera PARCIAL (+) y un 11% considera que SI EXISTE.

11. Mecanismos sistemáticos de comunicación para atraer y retener talentos



Actualmente un 45% de la muestra considera que existen mecanismos sistemáticos de comunicación para retener talentos de manera PARCIAL (-) un 33% considera que se encuentra AUSENTE, y un 22% que existen e manera PARCIAL (+).

12. Selección: evaluación de la competencia de comunicación, previa validación de si esta competencia existe



El 44% de la muestra considera que la evaluación de competencia de comunicación se encuentran de manera AUSENTE . un 45% considera que se encuentra de manera PARCIAL (-) y un 11 % que se encuentra de manera PARCIAL (+)



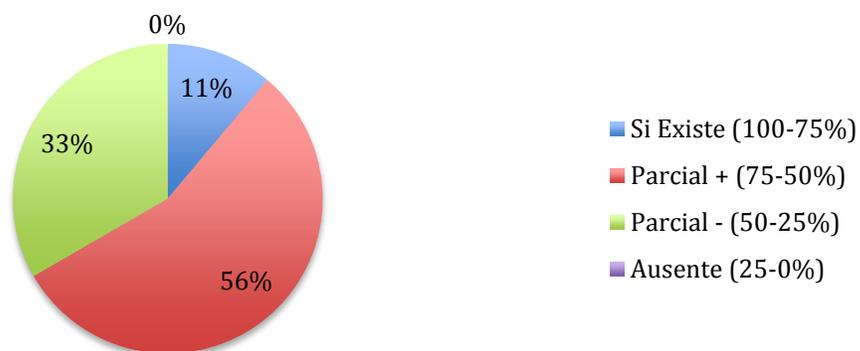
Un 45% considera que existe de manera PARCIAL (-) la gestión de formación y desarrollo en comunicación. Un 22% considera que existe de manera PARCIAL (+), otro 22% que se encuentra AUSENTE, y un 11% que SI EXISTE.

14. Aseguramiento del entendimiento de responsabilidades, uso de recursos y aplicación de estándares y procedimientos de todos los colaboradores

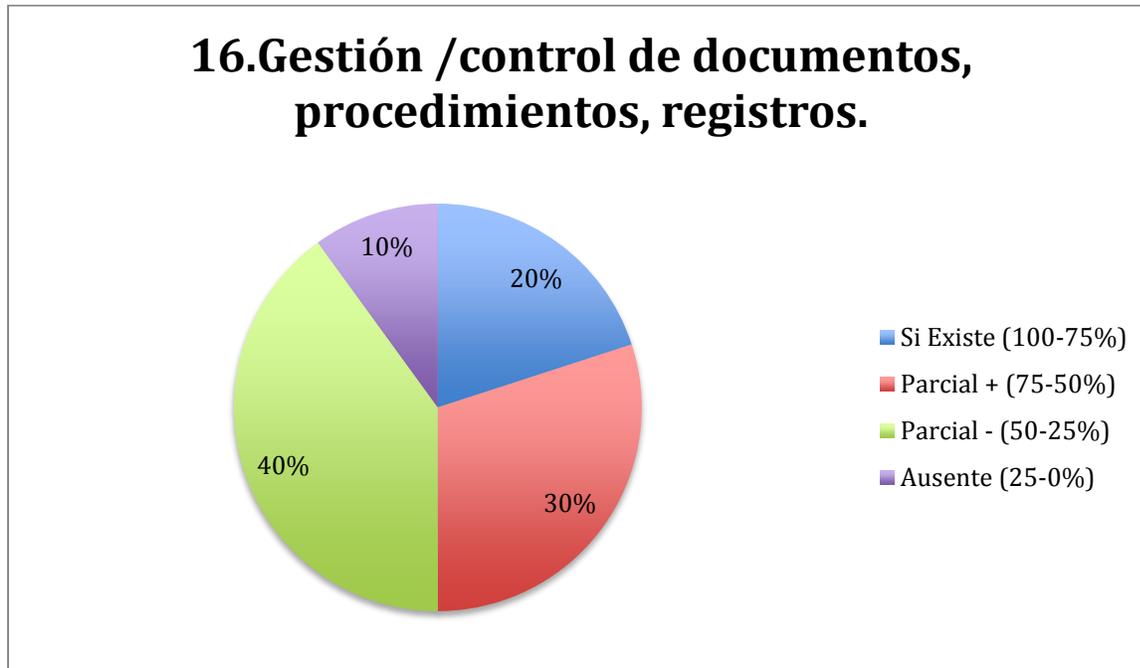


Según la grafica el 45% de los encuestados considera que el entendimiento del uso e recursos y estándares existe de manera PARCIAL (+). Un 33% que existe de manera PARCIAL (-) y un 22% considera que SI EXISTE.

15. Medios , Espacios y recursos de comunicación /intercambio interna y externa -Entorno mediático y comunicación de los competidores.

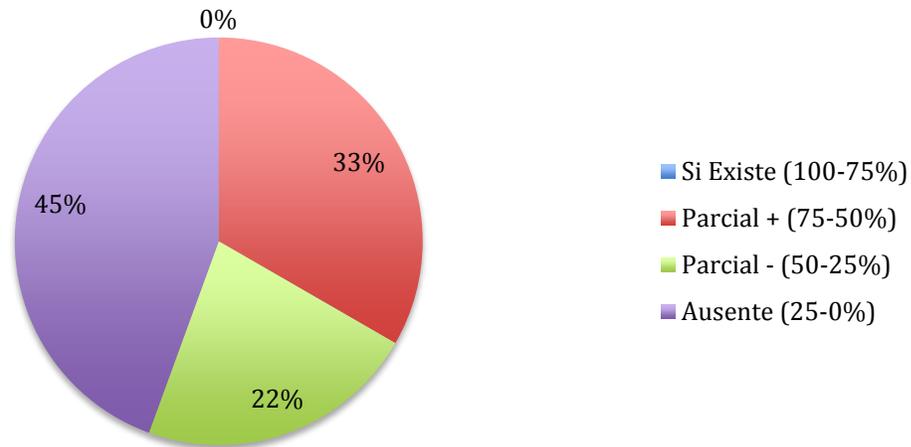


A lo preguntado los encuestados dieron respuestas de la siguiente manera: el 56% de que existe de manera PARCIAL (+) espacios y recursos de comunicación. El 33% que existe de manera PARCIAL (-) y el 11% de que SI EXISTE.



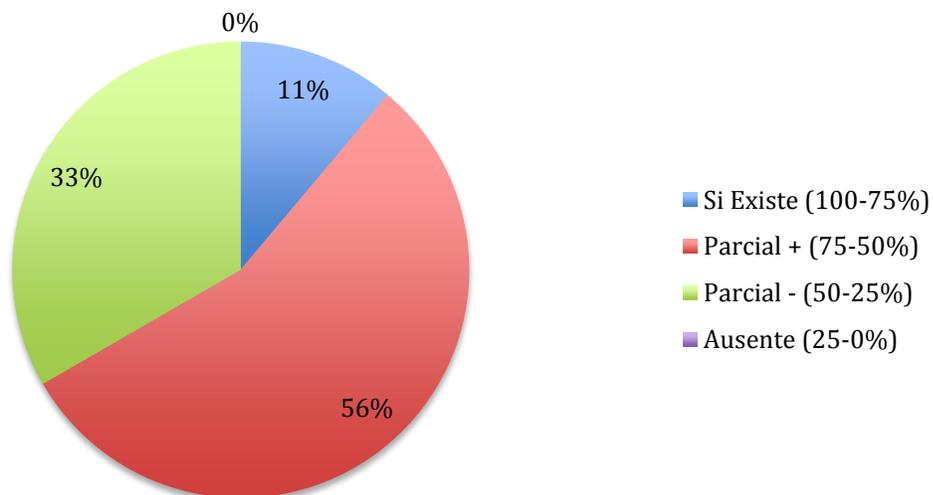
El 40% de los encuestados considera que la gestión y control de procedimientos de registro existe de manera PARCIAL (-), un 30% que existe de manera PARCIAL (+), el 20% que SI EXISTE, y el 10% que se encuentra AUSENTE.

17. Gestión de comunicación en situaciones de crisis.

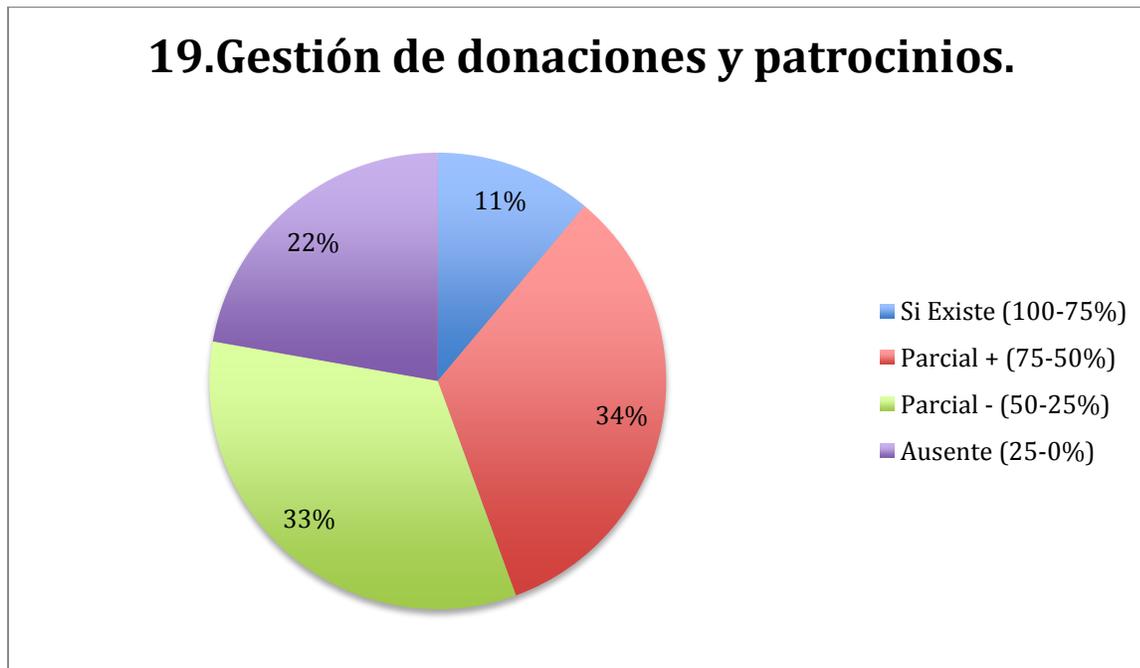


La grafica arroja que el 45% de la muestra considera que la gestión de comunicación en situaciones de crisis se encuentra AUSENTE, el 33% de que existe de manera PARCIAL (+) y el 22% de que existe de manera PARCIAL (-).

18. Gestión de Identidad Visual.

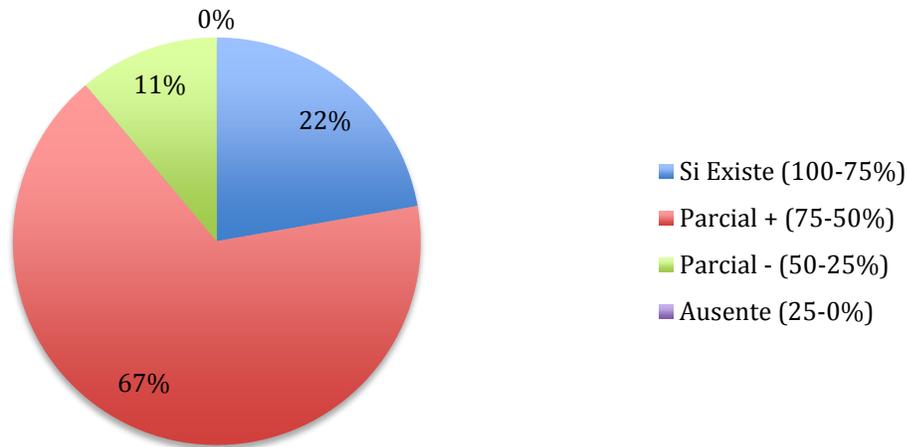


Un 56% de la muestra encuestada considera que existe una gestión de identidad visual de manera PARCIAL (+), un 33% que existe de manera PARCIAL (-), y un 11% de que SI EXISTE .



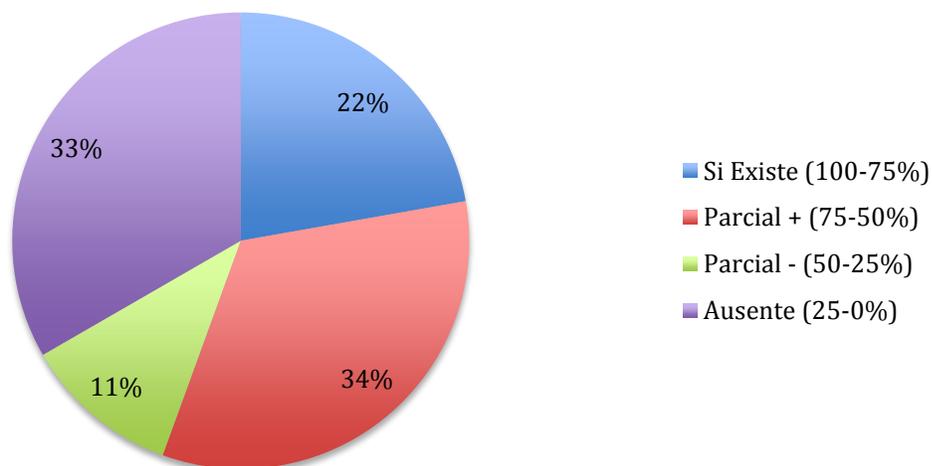
Actualmente el 34% de la muestra encuestada considera que existe una gestión de donaciones y patrocinios de manera PARCIAL (+), un 33% considera que existe de manera PARCIAL (-), un 22% considera que la gestión se encuentra AUSENTE, y un 11% que SI EXISTE.

20. Gestión de nuevas tecnologías - TIC: intranet, Internet, Redes Sociales...

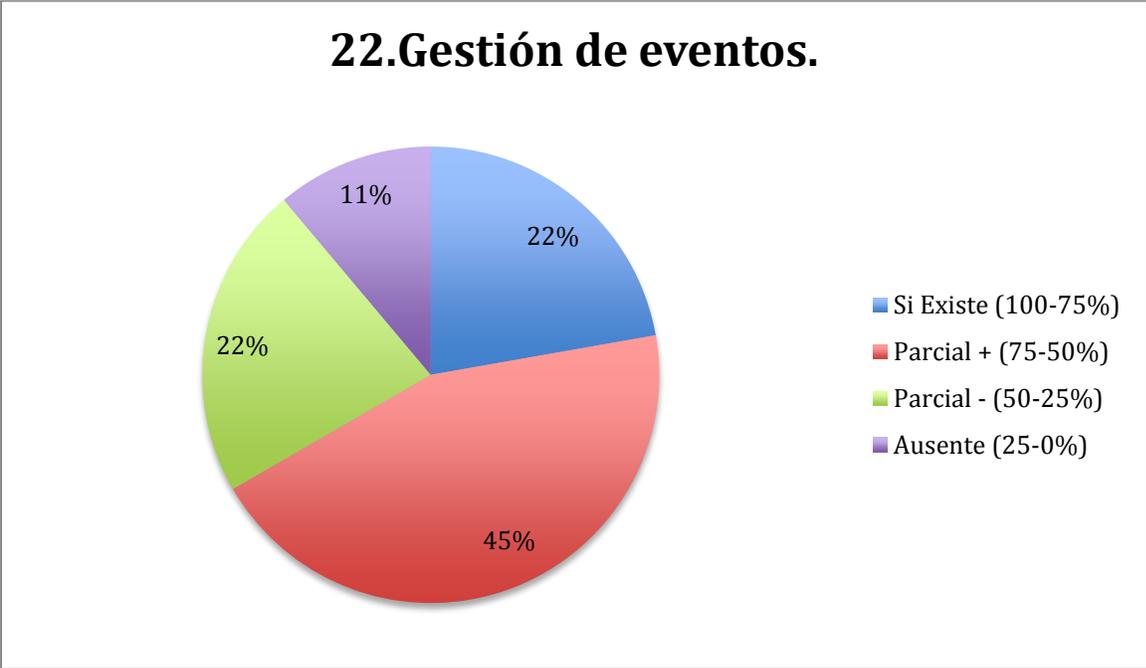


Según la grafica, el 67% del personal encuestado considera que existe de manera PARCIAL (+) una gestión de nuevas tecnologías, un 22% considera que SI EXISTE en su totalidad y un 11% que existe de manera PARCIAL (-)

21. Gestión Publicitaria y de publicity.

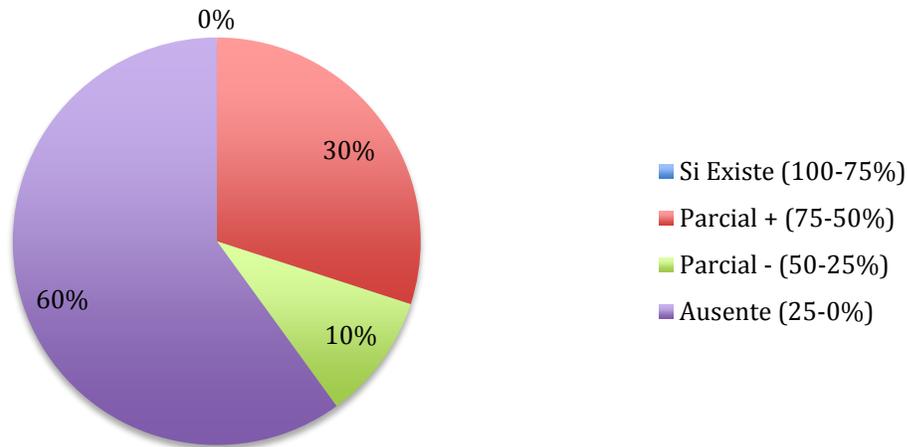


Actualmente el 33% de la muestra considera que la gestión publicitaria y de publicity se encuentra AUSENTE, un 34% que existe de manera PARCIAL (+) , un 22% que SI EXISTE, y un 11% que existe de manera PARCIAL (-).



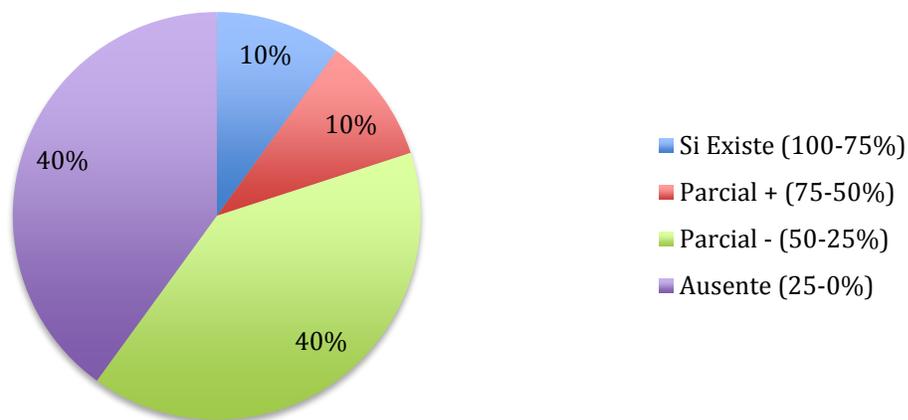
Al analizar la grafica se puede observar que el 45% de la muestra considera que existe una gestión de eventos de manera PARCIAL (+) un 22% de manera PARCIAL (-) , otro 22% de que SI EXISTE, y un 11% que se encuentra AUSENTE.

23. Gestión de lobbying y relacionamiento con las autoridades.



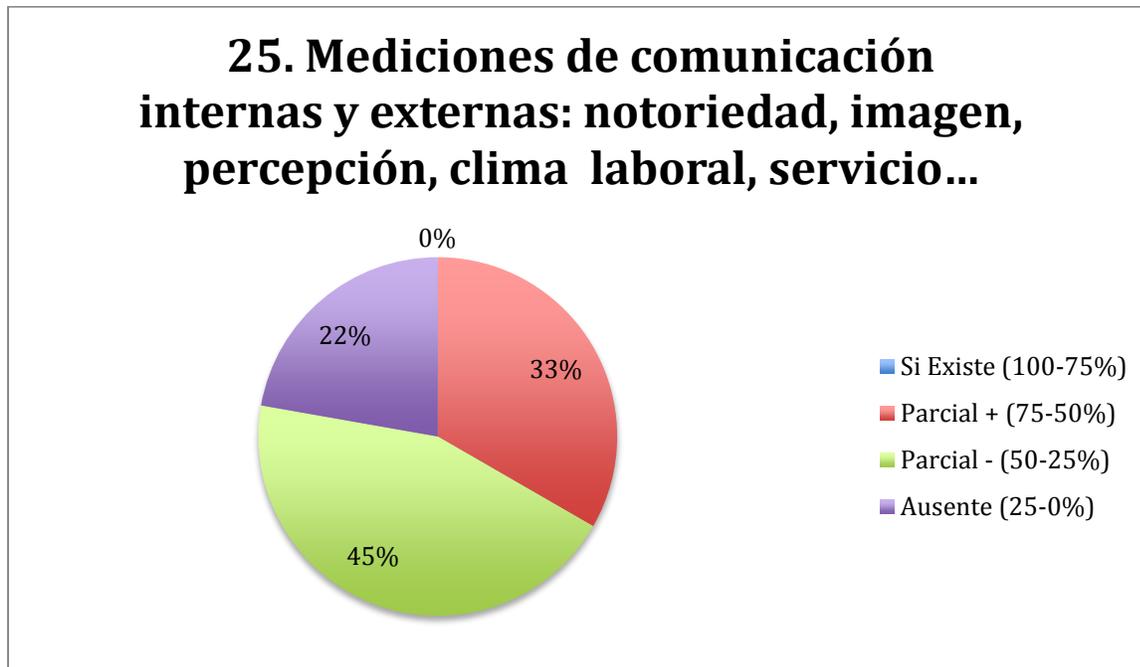
EL 60% De los encuestados considera que la gestión de lobbyin se encuentra AUSENTE, el 30% que existe de manera PARCIAL (+) y un 10% de que si existe de manera PARCIAL (-)

24. Gestión de responsabilidad social (RSC). Balance social o reportes de RSC



Según los datos de la grafica un 40% considera que la gestión de responsabilidad social se encuentra AUSENTE, otro 40% que se encuentra de manera PARCIAL (-) es decir que no se

encuentra bien estructurada, un 10% que SI EXISTE, y otro 10% que existe de manera PARCIAL(+)



El instrumento fue aplicado a una muestra de 9 personas (jefes de área) en horarios en los que no se afectaba su desempeño de actividades en la empresa.

Después de aplicado este instrumento se asistieron a diversas reuniones (charlas) con cada departamento (jefe de área y su equipo de trabajo) para corroborar que la información era veras.

Estos fueron los principales hallazgos:

Institucional:

- La RED SONORA es una empresa con 20 años de antigüedad con bajo nivel de apropiación por parte de algunos empleados y muchos retos.

Percepción de la cultura Organizacional:

- La RED SONORA es una empresa con 20 años de antigüedad que a pesar de que actualmente cuenta con instancias y procesos que garantizan y velan por la calidad de los proyectos no existe un desarrollo con una profunda sistematización y medición de la información que permita la continuidad de los mismos.
- Los empleados de la empresa desconocen procesos y políticas los cuales se ven involucrados con sus labores, lo que genera desorden y en ocasiones riñas entre los mismos empleados.
- No se tiene una percepción de cultura organizacional, para algunos de los empleados esta es inexistente y no conocen el enfoque, de la empresa, a pesar de que existen una visión, misión, valores corporativos y ahora último un reglamento interno; no están elaborados de la mejor forma y los empleados desconocen realmente para que sirven. No existe una pertenencia con la empresa, los empleados saben que se comercializa radio, pero se piensa más en el bien propio, que en cumplimiento de los objetivos empresariales.

Percepción de la Gestión de Gerencia:

- Dentro de la empresa se piensa que Fernando Pelaez es un hombre honesto, pero que desconoce aun el entorno del medio radial.
- Se cree en ocasiones que gerencia toma decisiones apresuradas, debido a la mala comunicación entre departamentos, y la poca comunicación que tienen entre ellos, lo que lleva a que se involucre directamente y sea el quien de una solución inmediata para lo que se encuentre sucediendo
- se cree que el Gerente Fernando es Muy malgeniado, y en ocasiones prefieren no acudir a el.

Percepción de la Gestión de departamento financiero :

- Es un departamento estructurado mas se posee la percepción de no tener la organización que debería, puesto que el desarrollo de sus procesos es demasiado lento y siempre tienen inconvenientes.
- El departamento financiero debe de estar al tanto de los objetivos, actividades, metas y logros de las emisoras puesto que a veces no saben nada de los productos ni de sus actividades y es ahí donde se retrasan sus procesos.

Percepción de la Gestión Comercial:

- Es un departamento que debe de tener un líder con mayor capacidad de liderazgo y motivación para ayudarlos a cumplir sus metas. Al departamento comercial le falta ampliar conocimiento acerca del portafolio de servicios que ofrece la empresa, además de

adquirir conocimientos sobre las nuevas tendencias en publicidad y formas de venderlas.

- Deben de tener mas actitud de aprendizaje y trabajar en equipo apoyarse en el departamento de publicidad para cumplir sus objetivos mas no dejar la obligación en manos de este.
- Es el departamento comercial quien tiene que hacer el seguimiento a los clientes y en la mayoría de los casos delegan su obligación a otras personas

Percepción de la Dirección de las emisoras:

- Dentro de la empresa se considera que Los productos que se están ofreciendo, están mal estructurados, no se tiene una identidad clara de ellos (emisoras), ni se tiene claro lo que se desea hacer con ellas.
- No consideran que exista una líder que conozca completamente del tema.

Percepción de la gestión del departamento de Talento Humano:

- Actualmente se desconoce totalmente la gestión del departamento de talento humano, solo se tiene en cuenta la percepción de que son los encargados en desarrollar los contratos para los empleados, pero se desconoce totalmente su desempeño en la empresa. Al no existir un Plan estratégico bien elaborado y al no tener una persona encargada en este tema, no se cumplen con los procesos adecuados en la contratación, evaluación y seguimiento de los empleados. (Manual de funciones, Análisis y descripción de cargos, modelo gestión por competencias, etc). Por lo que no existe una comunicación interna eficaz, la cual lleva a desconocimiento de procesos, y mala información en actividades.

Percepción de la Gestión de. Departamento de publicidad y nuevos medios:

- Actualmente se ve al departamento de publicidad como un solucionador de todo tipo de problemas , incluyendo algunos que no le pertenecen al área.
- A pesar de que se conoce el desarrollo de algunas actividades de el departamento , algunos miembros de la empresa desconocen de actividades que el departamento desarrolla, y creen que son inexistentes en la empresa.

10.3.2 Herramienta II

Formato encuesta Cultura Corporativa

La siguiente Encuesta esta formulada con el fin de conocer las opiniones de los colaboradores de la empresa para identificar el sentido de pertenencia y procesos que influyen en el desempeño laboral.

¿Cual es su Edad ?

- 18-19 años
- 20- 29 años
- 30-39 años
- 40- 49 años
- Mayor de 50 años

¿Cual es su Sexo ?

- Hombre
- Mujer

¿A que departamento pertenece?

- Departamento Financiero
- Departamento Comercial
- Departamento de Publicidad y Nuevos Medio
- Departamento de Talento Humano
- Departamento Técnico
- Emisora Boom 99.1 fm
- Emisora La máxima 89.1fm
- Oficios Varios
- Otro

1.¿Conoce la Misión, la Visión y los Valores de la empresa?

- Si
- No

2.Nombre Dos de los valores corporativos con los que se siente más identificado.

- Honestidad
- Pertenencia
- Compromiso
- Disciplina
- Lealtad
- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Confiabilidad
- Sinceridad
- Orden
- Servicio Al cliente
- Amabilidad
- Disponibilidad

3.¿Siente que la Misión, Visión y Objetivos de la empresa cumplen con la razón de ser de la misma?

- Muy De acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Los desconoce

4. ¿Se Siente orgulloso y satisfecho de su pertenencia y trayectoria en la empresa?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral

5.¿Cree usted que la organización trabaja en pro de que se identifique con la misión, la visión y los valores?

- Si
- No

6.¿Siente usted que los objetivos de la organización están alineados con sus objetivos personales?

- Si
- No
- No sabe

6.1¿Por qué Siente usted que los objetivos de la organización están alineados con sus objetivos personales??

- Desea crecer profesionalmente
- Desea Satisfacer a los clientes
- Por tener una estabilidad Laboral
- Se cumple a cabalidad
- No Sabe

7. ¿Qué tipo de actividad le gustaría realizar para recordar los valores, la misión y la visión de la organización?

- Integraciones
- Celebración de cumpleaños mensuales
- Por medio de la cartelera informativa
- No sabe

8. ¿Siente usted que la organización lo mantiene motivado?

- Si
- No
- No Sabe

9. Si se siente desmotivado diga ¿Por qué?

- Las largas horas de trabajo
- No me ayuda a lograr mis metas y objetivos personales
- No cumple con mis expectativas laborales
- Mala actitud de mi jefe directo
- Ninguno de los anteriores porque no me siento desmotivado

10. ¿Al momento de proponer una idea se siente apoyado por sus compañeros de trabajo?

- Si
- No
- No Responde

11. ¿Más que un trabajador o empleado, siente que hace parte de una familia en esta empresa?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

12. ¿Se encuentra conforme con el sistema de remuneración e incentivos de la empresa?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

13. ¿Tiene suficiente autonomía y capacidad de iniciativa en el desempeño de su trabajo?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

14. ¿Siente que sus ideas son escuchadas por sus jefes y superiores?

- Muy de acuerdo

- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

15. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por sus jefes y superiores?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

16. ¿Cuáles son los canales por los que recibe la información habitualmente?

- Personalmente
- Cartelera
- Correo Electrónico
- Circular

17. ¿Por cuáles canales comunicativos le gustaría recibir la información que brinda la organización?

- Personalmente
- Cartelera
- Memorando
- Boletín
- Correo Electrónico

- Whatsapp

18.¿Qué mecanismo comunicativo considera más apropiado para exponer quejas o sugerencias?

- Buzón de sugerencias
- Correo Electrónico
- Comunicación Personal
- Otro
- No Responde

19.¿Cuenta con los medios de comunicación o canales comunicativos suficientes para enterarse de lo que acontece en la empresa?

- Si
- No

20.¿Cuenta con un medio que le permita expresar sus inconformidades o dar sugerencias?

- Si
- No

21.¿Me comunico de manera fácil, rápida y efectiva con los altos mandos?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

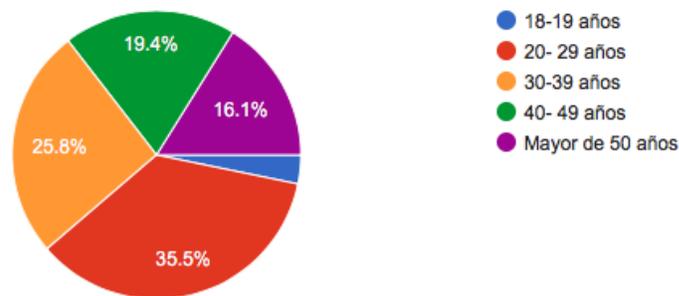
22.¿La comunicación con mis compañeros fluye de forma ágil y adecuada?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

Resultados Monitoreo Cultura Corporativa

¿Cual es su Edad ?

31 respuestas

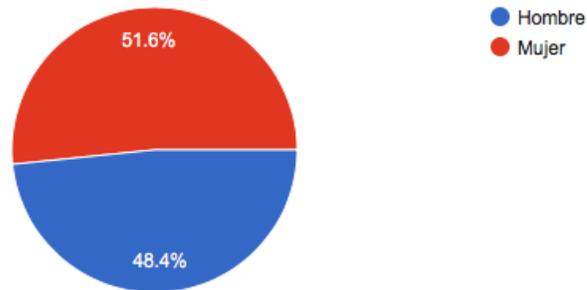


Al analizar el gráfico se obtiene como resultado que el 35.5% de los colaboradores de la empresa poseen una edad entre los 20 y 29 años, un 25.5% entre los 30 y 39 años, un 19.4% entre los 40 y 49, un 16.1% es mayor de 50 años y un 3.2% entre los 18 y 19 años.

Esta información es muy importante tenerla en cuenta al establecer las tácticas a implementar debido a que gran parte de los colaboradores pertenecen a la generación de los milenials por lo que sus expectativas laborales son altas.

¿Cual es su Sexo ?

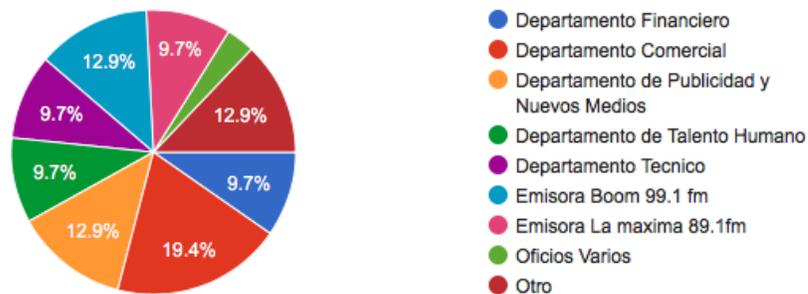
31 respuestas



Según los datos obtenidos , el 51.6% de los colaboradores son de genero femenino y el 48.4% son hombres, también se debe tener en cuenta esta información para poder estructurar las tácticas y mensajes a transmitir en el plan de acción.

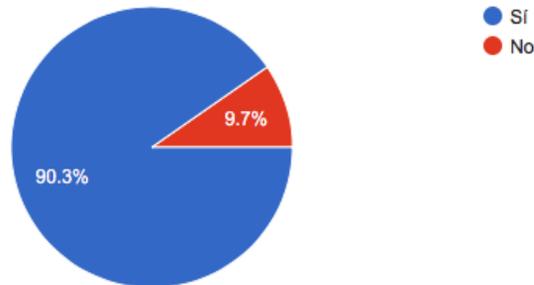
¿A que departamento pertenece?

31 respuestas



1. ¿Conoce la Misión, la Visión y los Valores de la empresa?

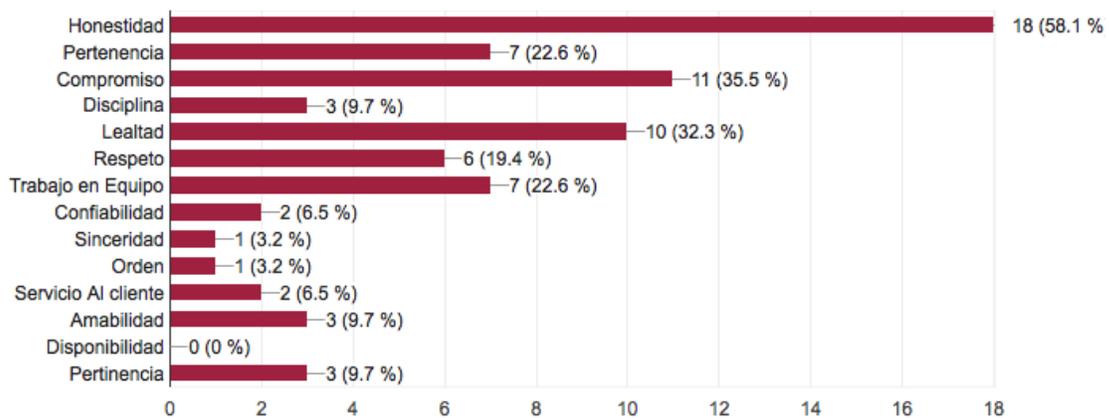
31 respuestas



Según los datos obtenidos el 90.3% de los colaboradores conocen la misión, visión y valores de la empresa y un 9.7% no tiene conocimiento de estos. A pesar de que el porcentaje es muy alto al realizar preguntas de manera personal en entrevistas grupales se puede descubrir que realmente no se tienen claras cuales son estos elementos.

2. Nombre Dos de los valores corporativos con los que se siente más identificado

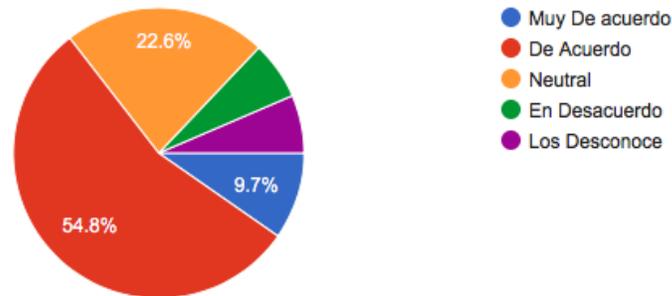
31 respuestas



Las graficas que se observan arrojan que los colaboradores supuestamente tienen conocimiento de los valores corporativos y que se sienten identificados con estos, lo cual no resulta siendo del todo veraz ya a que realmente los valores establecidos en la organización son : Honestidad , disciplina , pertenencia, lealtad y compromiso, y los colaboradores marcaron en altos porcentajes las otras opciones.

3. ¿Siente que la Misión, Visión y Objetivos de la empresa cumplen con la razón de ser de la misma?

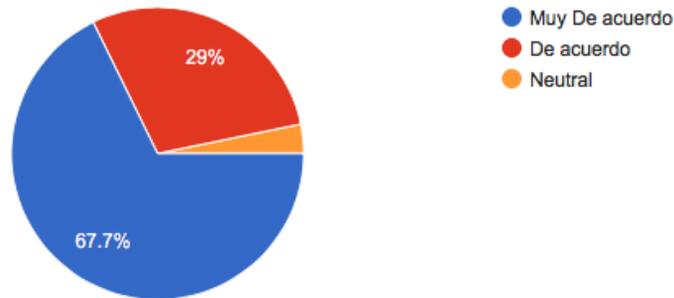
31 respuestas



A pesar de que el 54.8% de los colaboradores encuestados dicen que conocen la razón de ser de la empresa un 36.5% lo desconoce o se encuentra en desacuerdo con el mismo, por lo que es importante revisar el direccionamiento estratégico de la empresa, para que todos puedan conocer esta información.

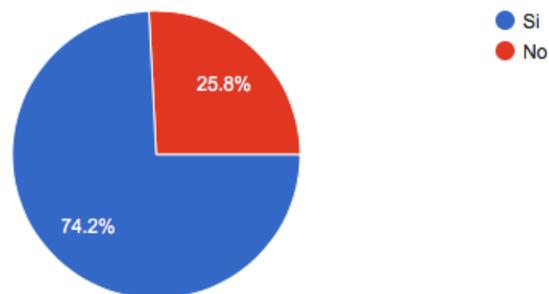
4. ¿Se Siente orgulloso y satisfecho de su pertenencia y trayectoria en la empresa?

31 respuestas



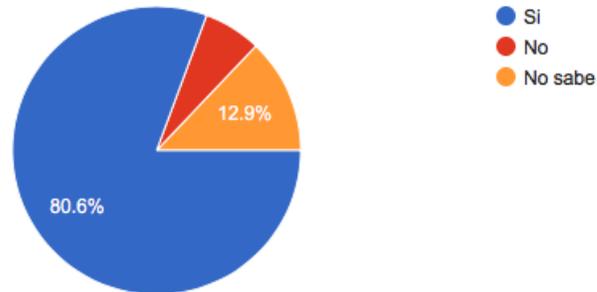
5. ¿Cree usted que la organización trabaja en pro de que se identifique con la misión, la visión y los valores?

31 respuestas



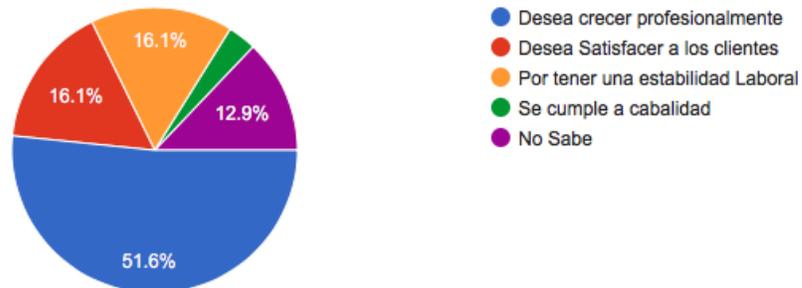
6. ¿Siente usted que los objetivos de la organización están alineados con sus objetivos personales?

31 respuestas



6.1 ¿Por qué Siente usted que los objetivos de la organización están alineados con sus objetivos personales??

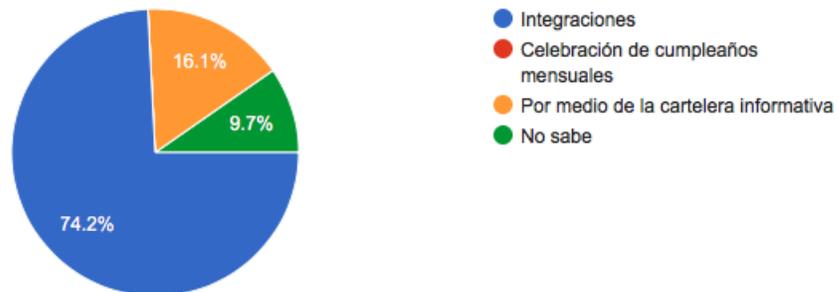
31 respuestas



Esta información es muy importante tenerla en cuenta pues el 51.6% de los colaboradores sienten que la empresa les brinda una buena oportunidad de crecer profesionalmente por lo que es importante revisar los beneficios que pueden obtener los colaboradores en este sentido.

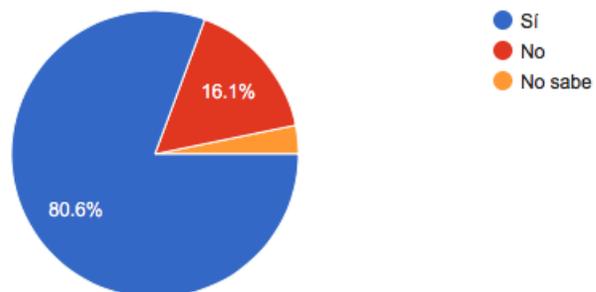
7. ¿Qué tipo de actividad le gustaría realizar para recordar los valores, la misión y la visión de la organización?

31 respuestas



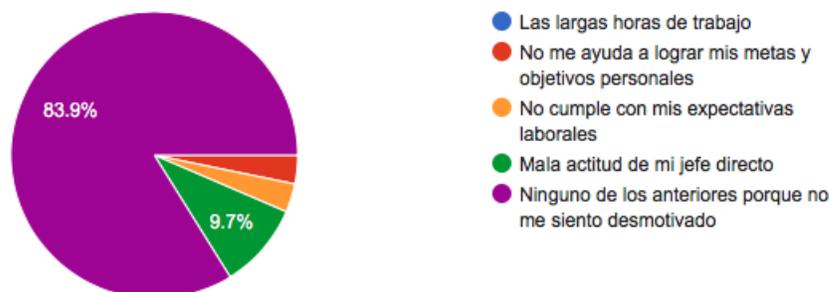
8. ¿Siente usted que la organización lo mantiene motivado?

31 respuestas



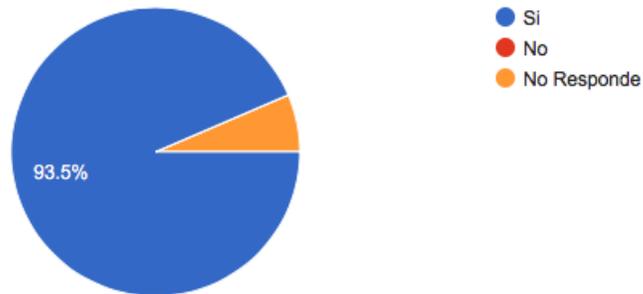
9. Si se siente desmotivado diga ¿Por qué?

31 respuestas



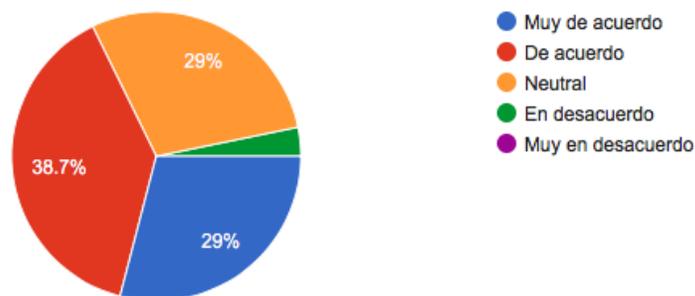
10. ¿Al momento de proponer una idea se siente apoyado por sus compañeros de trabajo?

31 respuestas



11. ¿Más que un trabajador o empleado, siente que hace parte de una familia en esta empresa?

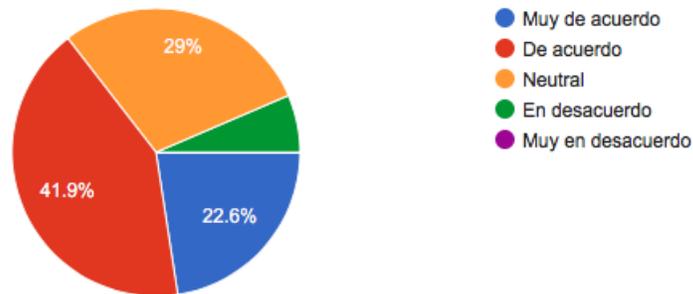
31 respuestas



Los datos que arrojan la grafica son que 67.7% de los colaboradores sienten que pertenecen a una familia, aun así no poseen una buena comunicación entre si pues el 32.3% considera que solo están en la empresa para acatar ordenes.

12. ¿Se encuentra conforme con el sistema de remuneración e incentivos de la empresa?

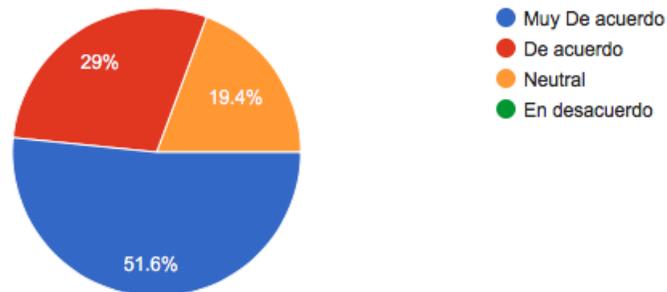
31 respuestas



Es importante revisar el sistema de incentivos implementados en la empresa, y la manera en la que se le esta dando a conocer a los colaboradores puesto que mas del 30% se encuentra en una posición neutral frente a estos o los desconoce.

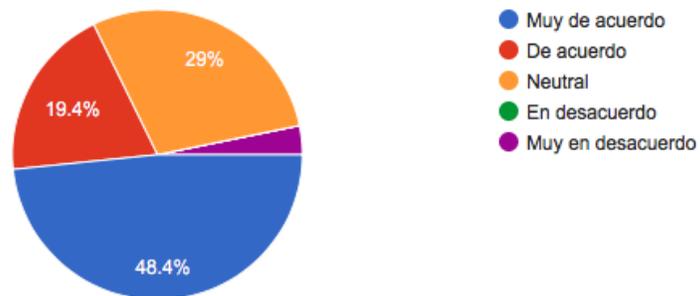
13. ¿Tiene suficiente autonomía y capacidad de iniciativa en el desempeño de su trabajo?

31 respuestas



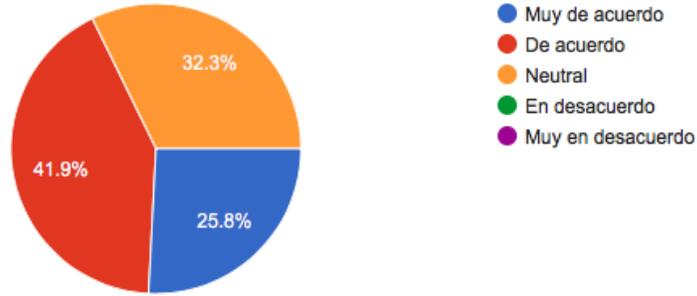
14. ¿Siente que sus ideas son escuchadas por sus jefes y superiores?

31 respuestas



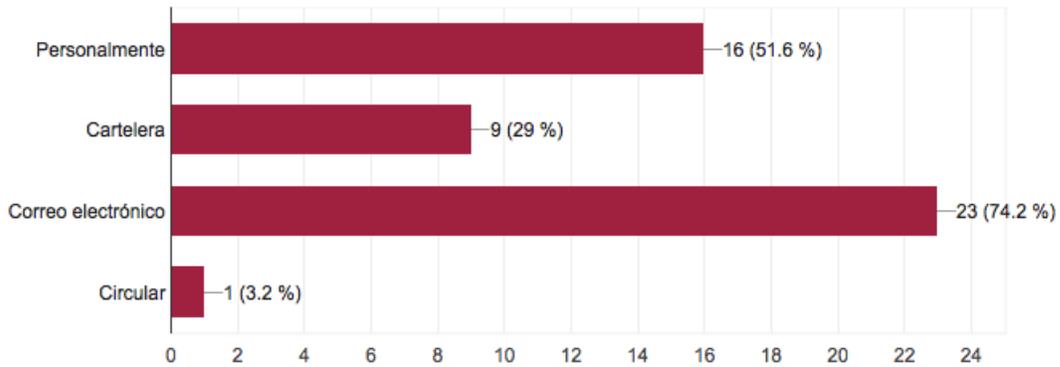
15. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por sus jefes y superiores?

31 respuestas



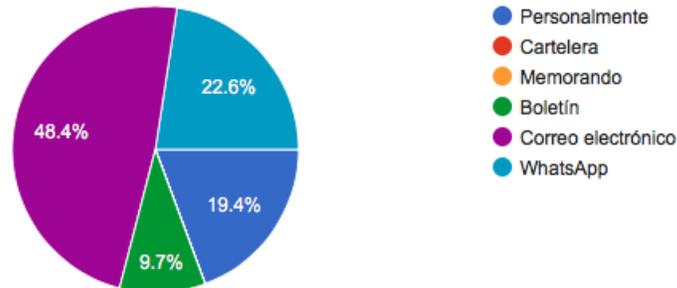
16. ¿Cuáles son los canales por los que recibe la información habitualmente?

31 respuestas



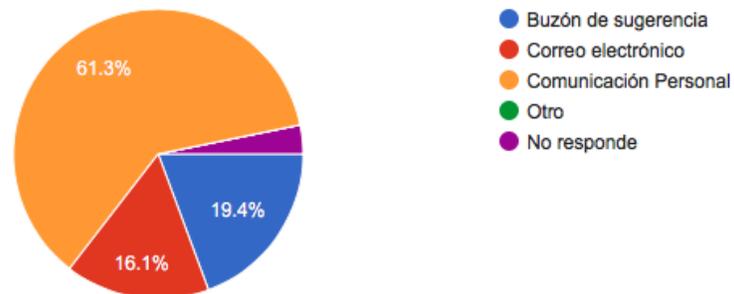
17. ¿Por cuáles canales comunicativos le gustaría recibir la información que brinda la organización?

31 respuestas



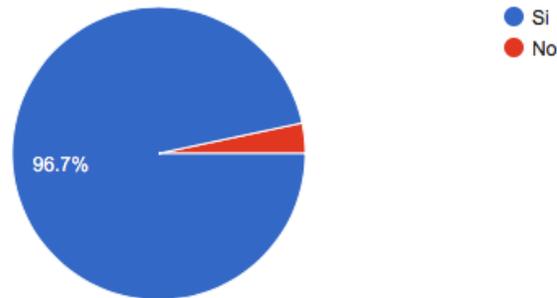
18. ¿Qué mecanismo comunicativo considera más apropiado para exponer quejas o sugerencias?

31 respuestas



19.¿Cuenta con los medios de comunicación o canales comunicativos suficientes para enterarse de lo que acontece en la empresa?

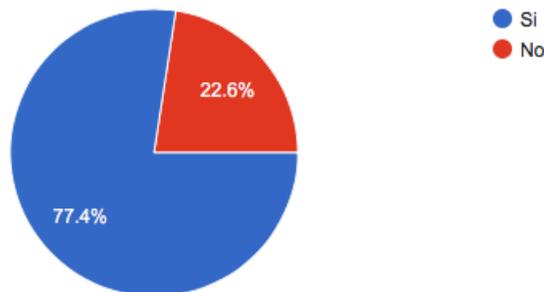
30 respuestas



A pesar de que el 96.7% de los colaboradores dice que tiene los canales de comunicación necesarios para saber todo lo que sucede en la empresa, los colaboradores no acuden con frecuencia a estos dado que no le dan la importancia que tienen puesto que confían mas en la comunicación personal, lo que en muchas veces conlleva a chismes o mala información en ciertas actividades o procesos dado que no corroboran la información.

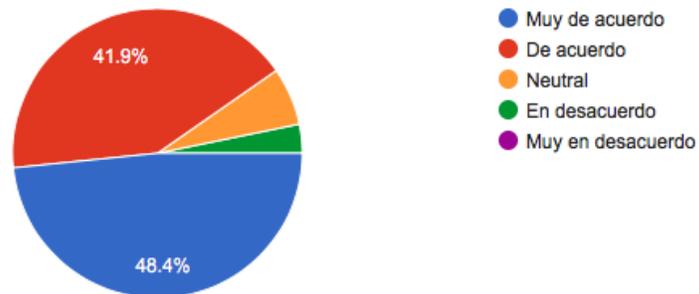
20.¿Cuenta con un medio que le permita expresar sus inconformidades o dar sugerencias?

31 respuestas



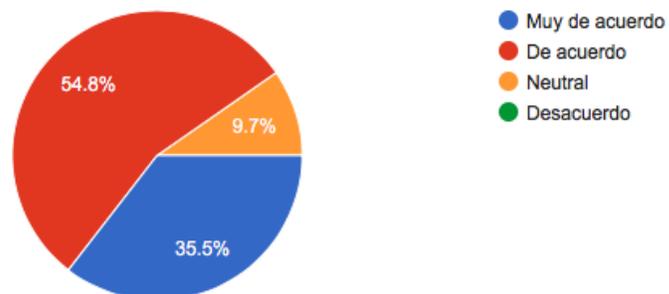
21. ¿Me comunico de manera fácil, rápida y efectiva con los altos mandos?

31 respuestas



22. ¿La comunicación con mis compañeros fluye de forma ágil y adecuada?

31 respuestas



A pesar de que un 54.8% dice que tiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, esta se encuentra más enfocada al ámbito personal, dado que al momento de tratarse de temas

laborales, la disposición no es muy buena, y se encuentran barreres para ejecutar proyectos y procesos.

Con los datos obtenidos al realizar la encuesta el día 15 de Junio de 2017, a 31 colaboradores de la empresa Red Sonora, se encontró que la mayoría de los colaboradores encuestados conocen la misión, la visión y los valores de la organización, sin embargo, cuando se pregunta por los valores con los cuales se identifican un número significativo menciona valores que no se encuentran contemplados por la empresa; esto demuestra que a pesar de que la empresa ha venido trabajando en la socialización de su direccionamiento estratégico, aún debe hacer actividades que le permita a sus colaboradores no sólo lo conozcan, sino que además lo interioricen, lo reflejen y expresen en sus acciones diarias. Es importante tener en cuenta que según los datos arrojados por la encuesta los empleados desean que esta actividad de socialización se haga por medio de integraciones o por medio de la cartelera informativa. Otro aspecto a resaltar es la necesidad de revisar el direccionamiento estratégico, pues la estructura que tienen la misión, la visión y los objetivos no está totalmente conectado con los valores y tampoco con los mensajes que quieren transmitir a sus grupos de interés y, los intereses de sus colaboradores.

En cuanto a los medios de comunicación o canales comunicativos, es importante resaltar que la organización maneja un tipo de comunicación seminformativa, a pesar de que tiene correo electrónico corporativo, cartelera, y circular, se les da muy poco uso a estos medios y en ocasiones se enteran de la información cuando ya han pasado ciertos eventos o convocatorias.

Respecto a lo anterior se encontró que el principal medio de informar es de manera personal lo que en ocasiones permite que se ignore la información o que no quede constancia de esta, por

eso sugieren el uso de whatsapp para poder informar a los colaboradores que deseen recibir información por este medio.

Por otro lado, esta es una empresa que se encuentra acostumbrada a la comunicación personal, por lo tanto es necesario crear canales y vías comunicativas que ayuden a cambiar esta cultura comunicacional, a demás porque gran parte de los colaboradores se encuentran en la disposición de hacerlo al manifestar el deseo de contar con medios como el buzón para dar sugerencias o exponer quejas.

Se encontró también con los resultados que los altos mandos deben reforzar la comunicación con sus subalternos y buscar la forma de reconocer el trabajo de sus colaboradores, pues casi la mitad de los encuestados no encuentra que su trabajo sea totalmente considerado por los jefes o poseen una posición neutral al respecto y creen que la comunicación no fluye de forma fácil, rápida y efectiva.

Los resultados también arrojaron que aunque tienen un buen equipo de trabajo falta mas unión en los equipos de trabajo para poder cumplir metas en conjunto y lograr sentirse parte de una familia.

También es importante dar a conocer a los colaboradores las políticas de beneficios que pueden tener por pertenecer a la organización, pues un gran porcentaje de estos se sienten neutrales o desconocen de la existencia de los incentivos

Partiendo de este análisis y teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de comunicación interna, se pasará a elaborar un plan de comunicación interna guiado a solucionar y satisfacer las necesidades comunicacionales de la organización.

10.4 Análisis DOFA

Amenazas y Oportunidades				
<i>Hecho, situación o Circunstancia relevante</i>	<i>Consecuencia</i>	<i>Amenaza u Oportunidad</i>	<i>Impacto para la organización. ALTO-MEDIO-BAJO</i>	<i>Plazo en que Impactara. CORTO-MEDIO-LARGO</i>
Ampliación de portafolio con nuevas tecnologías, y medios alternativos. Mejorar la programación con contenidos a la medida, nichos, involucrando a las personas y oyentes en la parrilla de programación.	Permite crear mayor afinidad para los oyentes, creando experiencias mas emocionales para ellos, al igual que al utilizar las nuevas tecnologías y gracias al portafolio mas amplio, para los anunciantes es mucho mas fácil tener un plan de medios, enfocado en la publicidad integral que brinda hoy en día la empresa.(Pantalla LED en avenida Roosevelt, carro vaya, redes sociales, y radio)	Oportunidad	ALTO	MEDIO
Inversión alta de la competencia en publicidad visual	Mayor posicionamiento de las emisoras de la competencia y mayor ranking en estudio "ECAR" para la competencia	Amenaza	MEDIO	MEDIO

<p>Conciertos y eventos donde puede estar presente las marcas. realizar mercadeo con Cámara de Comercio, Fenalco, Anunciantes, etc por medio de alianzas estratégicas, para movilizar mas gente.</p>	<p>ayudaría a el posicionamiento de la Marca red sonora y sus emisoras, al igual que a generar mejores experiencias , y capacitaciones para su publico interno y externo</p>	<p>Oportunidad</p>	<p>ALTO</p>	<p>MEDIO</p>
<p>Ingreso de nuevas Emisoras , al igual que emisoras pirata</p>	<p>desfavorece el posicionamiento actual de las emisoras de la cadena, lo que puede ocasionar migración de oyentes a la nueva frecuencia, si esta se encuentra registrada en el ministerio. Dado el caso que la emisora sea " Pirata" Estas venden la publicidad radial mucho mas económica que la cadena, y al no encontrarse registradas en ministerio, en algunas ocasiones poseen mayor ancho de banda que las frecuencias registradas, a las cuales solo se les permite cierto ancho, por lo que se genera interferencia en la transmisión.</p>	<p>Amenaza</p>	<p>ALTO</p>	<p>LARGO</p>
<p>Aumento del dólar. Material publicitario a alto costo</p>	<p>No permite la compra de souvenirs para entregar a oyentes en trabajo d campo por su alto costo.</p>	<p>Amenaza</p>	<p>MEDIO</p>	<p>CORTO</p>

<p>Programación Personalizada por medio de softwares "ONLINE"</p>	<p>Al tener en ocasiones parrillas de cuñas muy extensas los oyentes buscan escapar de estas migrando a softwares donde pueden armar sus listas de reproducción personalizadas. La empresa puede crear un perfil de la emisora y generar listas para diferentes tipos de actividades, situaciones ect.. para estar presente en la mente de los oyentes</p>	<p>Amenaza y Oportunidad</p>	<p>ALTO</p>	<p>MEDIO</p>
<p>Estudio de medios "ECAR" para compra de publicidad</p>	<p>El estudio de medios "ECAR" es quien le otorga información a las agencias de publicidad para pautar, las marcas que manejan. Generalmente estas solo lo hacen en las 10 primeras emisoras en el ranking. Lo que muchos desconocen es que el universo y la muestra de el estudio es muy poco para arrojar resultados creibles. esto perjudica a la cadena pues sis emisoras se encuentran d e puesto 17 y 22 actualmente y no se ven beneficiadas por la pauta que proviene de estas marcas.</p>	<p>Amenaza y Oportunidad</p>	<p>ALTO</p>	<p>MEDIO</p>

Debilidades y fortalezas			
<i>Hecho, situación o Circunstancia relevante</i>	<i>Consecuencia</i>	<i>Debilidad o Fortaleza</i>	<i>Impacto para la organización. ALTO- MEDIO-BAJO</i>
Buen Equipo de Trabajo.	Existen unos lazos de familiaridad entre los empleados, lo que permite que el trabajo sea realizado de manera placentera.	Fortaleza	ALTO
Localidad e independencia.	Beneficia a la empresa, a tomar decisiones rápidas, pues a diferencia de las otras cadenas debe todo estar aprobado desde la central en Bogotá. Y al ser mas locales nos deja interactuar y negociar de mucha mejor manera con algunos clientes.	Fortaleza	ALTO
Emisoras reconocidas en la ciudad.	Se poseen marcas y frecuencias que por su edad son reconocidas en la ciudad, pero actualmente no tienen una personalidad de marca bien definida, por lo que se esta trabajando para darlas a conocer mucho mas y que pueda tener mayor afinidad con sus oyentes y clientes.	Fortaleza	MEDIO
Falta de continuidad en los proyectos propuestos.	al no tener un plan, ni indicadores claros para los miembros de la empresa, los proyectos establecidos no siempre se cumplen debido a que se olvidan, o no se les hace la auditoria a ver si se cumplieron o no, lo que demora aun mas el crecimiento de la empresa.	Debilidad	ALTO
Respuestas y soluciones inmediatas.	al ser locales, y tener una comunicación directa entre compañeros de trabajo a., al momento de surgir algún problema es fácil darle una rápida respuesta .	Fortaleza	ALTO

<p>Falta de compromiso en el área comercial. No se cumplen los presupuestos.</p>	<p>Aunque se poseen incentivos para los ejecutivos de ventas, estos no cumplen las metas, debido a llevan mucho tiempo en la organización, no se empapan por conocer los nuevos servicios ofrecidos, ni los cambios realizados a las marcas. además de que al vender solo ofrecen un spot para la publicidad del cliente, en vez de una pequeña asesoría para hacer mas efectiva esta publicidad y poder realmente tener buenos resultados.</p>	<p>Debilidad</p>	<p>ALTO</p>
<p>Falta de canales de comunicación interna. Desconocimiento de canales</p>	<p>generan el desconocimiento de procesos entre departamentos, por lo que se generan peticiones a personas equivocadas. , y errores en procesos.</p>	<p>Debilidad</p>	<p>ALTO</p>
<p>Desmotivación por parte de algunos empleados</p>	<p>El clima organizacional es totalmente desfavorable, ya que tiene relación directa con la motivación y la satisfacción de los empleados y que se reflejan en la productividad. Mientras exista insatisfacción de los empleados, no se obtendrán los logros al interior de la empresa.</p>	<p>Debilidad</p>	<p>ALTO</p>
<p>Inexistencia de un plan estratégico de comunicación bien elaborado</p>	<p>Al no existir un Plan estratégico bien elaborado y al no tener una persona encargada en este tema, no se cumplen con los procesos adecuados en la contratación, evaluación y seguimiento de los empleados. (Manual de funciones, Análisis y descripción de cargos, modelo gestión por competencias, etc).</p>	<p>Debilidad</p>	<p>ALTO</p>

Falta de Plan organizacional.	Es indispensable La cultura organizacional, para realizar el plan estratégico de la compañía. (costumbres, comportamientos, creencias, valores) sin ella, será muy complejo el acercamiento y conocimiento total de la organización	Debilidad	ALTO
-------------------------------	---	------------------	------

10.5 Definición de Objetivos del Plan estratégico de comunicación

- Incrementar del 20% al 70% el nivel de conocimiento de los valores organizacionales en el 100% de los empleados de la organización en un plazo de hasta un año.
- Lograr un nivel de conocimiento del 75% de los procedimientos vigentes del área de servicio, entre todos los empleados involucrados con dicha área, en un plazo no superior a tres meses (departamento comercial)
- Incrementar del 20% al 70% el nivel de conocimiento de los procesos de cada área con todos los empleados en un plazo no superior a 6 meses.

Ejes de intervención URGENTE:

Antes de poner en marcha la estrategia, es necesario ejecutar una serie de acciones urgentes, de choque que abran el camino para una implementación exitosa.

1). Posicionamiento del Gerente:

Es supremamente importante iniciar el cambio de la percepción sobre la gerencia, pues este es el líder de la empresa. Sabe dónde está, para dónde va y se pone en marcha hacia sus objetivos.

Debido a que La parte más importante de una empresa es su componente humano, el gerente debe saber tratar con personas, entender sus necesidades y conocer sus motivaciones. Por lo que es muy importante que todos los colaboradores tengan una buena imagen de el.

2). Definición de portavoces internos y aliados:

Dadas las situaciones en que gerencia debe intervenir en ciertas toma de decisiones debido a la mala comunicación entre departamentos, se requiere identificar y entrenar personas líderes que ayuden a transmitir los mensajes a sus demás compañeros de manera eficiente y buena manera para evitar que acudan todos a gerencia en situaciones de crisis, o que estos puedan solucionar el problema cuando este no se encuentre disponible.

10.6 Plan de acción

Para llevar a cabo el plan de acción se plantearon las siguientes estrategias:

ESTRETEGIA 1: Nuestros medios, nueva información, mejor comunicación

Por medio de esta estrategia se implementará un sistema de medios de comunicación interna.

Según los hallazgos encontrados llegamos a la conclusión de que la empresa carece de **canales comunicativos** que deben **ser creados y transformados**.

Objetivo:

- Mantener informados al personal que labora en cada una de las sedes, de los acontecimientos diarios de la empresa y brindarles un espacio donde puedan exponer sugerencias.

Tácticas y Acciones

- Implementar una cartelera corporativa y virtual: serán dos . una de estas cartelera será ubicada en la zona del comedor con el objetivo de que mientras los colaboradores se encuentran en receso tengan tiempo para leerlas, la segunda se colocará la sección de ventas, pues este es un espacio que suelen frecuentar todos . En las carteleras tendrán los mismos contenidos (fechas especiales, cumpleaños, información general, el empleado del mes, direccionamiento estratégico, eventos.
- Diseñar un boletín informativo semestral interno: en este se publicarán un resumen de los contenidos y eventos más destacados del semestre.
- El repaso: aprovechando que se instalará un televisor en el área de comedor será pertinente crear un informativo donde un colaborador informe mensualmente lo que ocurrió durante el mes.

- Crear un grupo de WhatsApp manejado por Recursos Humanos donde se atenderán, y también se dará información sobre las actividades que se están desarrollando.

Mensaje

Estamos comprometidos con la difusión de una información clara y oportuna para todos nuestros colaboradores. Reconocemos que su labor y su opinión son fundamentales para la organización.

Herramientas	Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> • Cartelera 	La cartelera deberá actualizarse cada ocho días.
<ul style="list-style-type: none"> • Boletín 	Su actualización será semestral.
<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de sugerencias. 	Las quejas y sugerencias que allí se expongan serán revisadas cada quince días.
<ul style="list-style-type: none"> • Memorando 	Cada vez que sea necesario enviar una información a toda la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Televisores: El repaso 	Mensual
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de WhatsApp 	Cada vez que sea necesario enviar una información a toda la empresa.

Indicadores de Medición

- Número de noticias publicadas, por número de personas que leen la cartelera.
- Número de sugerencias y quejas recibidas y, atendidas.
- Número de memorandos enviados.

Plan de evaluación

Indicadores de	Lectorabilidad	Periodicidad	Meta
Medición Número de noticias publicadas, por número de personas que leen la cartelera. Número de sugerencias y quejas recibidas y, atendidas. Número de memorandos enviados.	Cartelera y Memorando: Encuesta a 30 colaboradores de los contenidos publicados.	Mensual	> =70%
	Boletín Encuesta a 30 colaboradores de los contenidos publicados.	Semestral	> =70%
	Buzón Número de Sugerencias y Quejas recibidas y número de las mismas contestadas.	Mensual	> =50%

Responsable:

Departamento de Recursos Humanos y Gerente de la organización, apoyado del departamento de publicidad y comunicaciones

ESTRATEGIA 2: todos por un mismo camino hacia la meta

En esta estrategia revisaremos el direccionamiento estratégico de la empresa de tal manera que podamos encontrar uno donde la misión, la visión, los objetivos y los valores estén guiados a un mismo logro, además de planear su divulgación y socialización.

Objetivo:

- Vincular a los colaboradores con el direccionamiento estratégico de la organización.

Tácticas y acciones

- Planear una reunión con el Gerente, Jefes de área y con la persona encargada del área de Recursos Humanos para la revisión del direccionamiento estratégico: la idea es que ellos vean los resultados de las encuestas y el análisis realizado para transformar el direccionamiento estratégico actual, con fin de que el nuevo apunte a las necesidades de la organización.
- Crear una campaña de expectativa sobre la divulgación del direccionamiento estratégico: durante una semana se publicarán en cartelera mensajes que aludan al direccionamiento estratégico, además el Jefe de área lo recordará durante el día.
- Realizar una socialización por medio de charlas y exposición del nuevo direccionamiento estratégico: estas charlas se realizarán en la sala de reuniones, con la presencia del Gerente y la persona encargada de Recursos Humanos.
- Hacer una dinámica de realimentación para verificar que todos han entendido la misión, visión, objetivos y valores. Por medio de lúdicas y pasatiempos como: Sopas de letras, Crucigramas y Complétese, de esta manera la retroalimentación será más amena.

- Realizar charlas de formación personal y profesional para los colaboradores. Las charlas serán de formación en la familia cómo comportarse, como padre, hermano, hijo, vecino, etc., y otra dirigida a la formación cultural, comportamientos con los demás en cualquier lugar. Las conferencias de formación profesional, serán dirigidas para cada grupo de colaboradores según la actividad que realicen en la empresa.

Mensaje

En Red Sonora estamos convencidos de que para lograr nuestros objetivos debemos ir todos en la misma dirección.

Herramientas	Periodicidad
Video Beam	Durante las charlas
Carteleras	Para la etapa de expectativa (ocho días) y exposición.
Salas de reuniones	Una reunión diaria por cada departamento durante una semana.
Memorando	Uno cada día para convocar a las reuniones.
Boletín	Para divulgar las actividades realizadas en el marco de la socialización.

Salón de eventos	Un fin de semana de actividades de retroalimentación.
------------------	---

Indicadores de medición

- Número de charlas y asistencia a las mismas.
- Número de personas que atendieron a la campaña de expectativa.

Plan de evaluación

Indicadores de medición	Recordación	Periodicidad	Meta
Número de charlas y asistencia a las mismas. Número de personas que atendieron a la campaña de expectativa.	La recordación del direccionamiento estratégico se hará por medio de las actividades de retroalimentación a 50 personas.	Trimestral	> =80%

--	--	--	--

Responsable

Departamento de Recursos Humanos y Gerente de la organización.

ESTRATEGIA 3: Redsonora “somos una sola familia”

La idea de esta estrategia es tratar de cambiar el tipo de comunicación. Hacer que por medio de varias dinámicas todos puedan llegar a comunicarse con los altos mandos, creando de esta forma confianza entre todos.

Objetivo:

- Mejorar las dinámicas de comunicación formal integrando a los colaboradores con sus altos mandos.

Tácticas y Acciones

- Crear espacios donde juntos puedan construir ideas y establecer entre todos nuevas metas y proyectos como una familia: cada dos meses habrá una reunión con el gerente y los directores de cada departamento, los colaboradores de cada departamento deberán elegir a un representante que asista a la reunión y exponga sus ideas en ella.
- Desayuno con el Gerente: proporcionar un espacio donde los directores y sus subalternos puedan compartir, proponer ideas sobre los proyectos de la organización y recibir una realimentación inmediata de su jefe.

- Abrir un espacio donde se tome en cuenta a los hijos de los empleados. Para celebrar el día del niño, los hijos de los colaboradores vivirán un día como papá o mamá, se llevarán a sus hijos de visita a la empresa, donde estos podrán actuar como sus padres durante una mañana completa, o dar saludos al aire, solo durante esta jornada.

En la celebración de día de los niños, todos los hijos de los colaboradores podrán demostrar sus habilidades y creatividad, diseñando el calendario del año siguiente, es decir, se harán 12 grupos de niños y cada niño de cada grupo hará un dibujo alusivo a un mes del año, luego se escogerán los 12 mejores dibujos y será los que se usarán para el calendario que se entrega a fin de año.

- Hacer integraciones que incluyan a todos los departamentos. día del trabajador (realizar un paseo), celebración de amor y amistad (Amigo Secreto) y Halloween (Chiva rumbera).
- Celebración de cumpleaños y fechas especiales: cada mes se realizará un compartir en el salón de eventos y se nombrarán los cumpleañoseros del mes.
- Adoptar una mascota para la sede, que todos los departamentos puedan participar en sus cuidados, para inculcar el valor de responsabilidad, y incentivar mas a la comunicación entre departamentos.
- Implementar un uniforme con el que los colabores deban asistir todos los días, a realizar sus labores esto con el fin de fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa, al igual de hacer marca cuando se encuentran realizando actividades por fuera. Una vez exista el uniforme, todos los viernes será vestimenta libre donde los colaboradores podrán asistir a la empresa como ellos gusten.

Mensaje

Somos una organización que trabaja en equipo de manera integrada, donde sus jefes escuchan las propuestas de sus subalternos haciéndolos sentir parte de una familia y se preocupa por el bienestar de cada miembro de la organización.

Herramienta	Periodicidad
Salón de Eventos	Desayuno con el gerente: este se realizará cada dos meses con departamentos distintos cada vez. Día del niño y Navidad. Celebración de Cumpleaños y fechas especiales cada mes.
Salón de reuniones	Charlas, Capacitaciones y formación cada tres meses.
Cartelera	Divulgación de todos estos eventos cada vez que se den.
Memorando	Convocatoria a cada uno de estos eventos para informar en qué fecha se harán.

Boletín	Cada seis meses se publicarán las actividades que se llevaron a cabo.
---------	---

Indicadores de medición

- Número de reuniones y asistentes a las mismas.
- Número de horas y personas capacitadas.
- Número de niños que asisten a los eventos.

Plan de evaluación

Indicadores de medición	Medición	Meta
Número de reuniones y asistentes a las mismas. Número de horas y personas capacitadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos de Asistencias a: Integraciones, charlas y eventos. • Formato de evaluación de eventos . 	> =65%

<p>Número de niños que asisten a los eventos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de evaluación de conferencias 	
---	---	--

Responsable

Departamento de Recursos Humanos

Presupuesto

Carteleras \$ 200.000 *10 carteleras= \$2.000.000

Buzón \$85.000

Boletines \$5.000*150= \$75.000

Total \$2.160.000

Formación Personal:

- Formación para padres \$920.000
- Formación para jóvenes \$860.000

Total \$ 1.780.000=

Formación profesional:

- Formación para a comerciales \$1.040.000
- Formación para otros departamentos \$1.250.000

Total \$2.290.000=

Integraciones:

Celebración de día del niño

- Materiales \$382.000
- Refrigerios \$180.000

Total \$562.000

Celebración día del trabajo

- Transporte $\$360.000 * 2 = \720.000
- Alimentación \$ 450.000
- Alquiler de cabaña \$500.000

Total \$1.670.000

Celebración Halloween

- Alquiler de Chiva $\$600.000 * 2 = 1.200.000$

Celebración de amor y amistad

- Decoración \$90.000=
- Dulces \$36.000=
- Refrigerio \$360.000=

Total \$486.000=

Celebración de cumpleaños

- Picadas \$40.000
- torta \$40.000

PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA RED SONORA S.A.S												
OBJETIVOS GENERALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1. Fortalecer los canales de comunicación.												
2. Elaboración plan estratégico												
3. Difusión del plan estratégico con cada departamento.												
4. Evaluar la comunicación entre departamentos.												
5. Intercepción de departamentos para generar ideas.												
6. Actividades para fechas especiales												
7. Fortalecer valores y aumentar sentido de pertenencia.												

- Decoración \$50.000

Total \$130.000

Desayunos

- \$380.000

Gran Total= \$ 10.658.000

Cronograma

CONCLUSIONES

Se puede afirmar que las organizaciones se encuentran en tiempos muy interesantes en donde los grandes logros requieren grandes esfuerzos, la felicidad es un derivado de nuestros logros.

Alcanzar los objetivos no es algo que se les reclama a otros, sino que se construye desde adentro.

Los seres humanos somos la única especie capaz de compartir conocimiento, por esto comprender a las personas, escucharlas, atenderlas, hacerlas sentir especiales e importantes resulta clave en el proceso de seducción, fidelización y finalmente de conversión en las personas.

En las organizaciones, la comunicación debe ser un proceso de intercambio dinámico y constante de información entre los miembros de la organización. Todo se basa en involucrar a los colaboradores, en lugar de imponer funciones a desempeñar, pues lo que se busca es fomentar la toma de decisiones a partir de las experiencias de estos, y contar con los

colaboradores como recurso principal, y de esta manera poder lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Lo que se logra con la ejecución de todo plan estratégico de comunicación interna es fortalecer la imagen de la organización hacia sus públicos internos (directivos y colaboradores), mejorar la comunicación entre los directores de área y sus subalternos, la maximización de los medios de comunicación y la creación de políticas que informen la forma adecuada de trasladar la información entre departamentos.

Lo más importante en un plan de comunicación es involucrar a todos los colaboradores de la empresa, de diferentes niveles jerárquicos: desde las personas que prestan servicios profesionales y técnicos, incluyendo también al personal contratado por servicios (outsourcing), esto dadas las circunstancias de que todos estos públicos se encuentran involucrados en el quehacer diario de la organización, por lo que conviven en el mismo ambiente y son generadores y receptores de la información.

Es necesaria la realización de futuros estudios que continúen con una estrategia de mantenimiento para la comunicación interna de la organización, en donde a medida que este vaya creciendo debe ir arrojando resultados sobre la eficiencia de los procesos que se han mejorado y datos acerca de lo que se debe fortalecer.

Esta investigación puede ser tomada en cuenta por cualquier institución que considere que la comunicación es la mejor estrategia para cumplir los objetivos empresariales planteados o por todo profesional que se desempeñe en la industria de la comunicación y que desee iniciar un

proyecto organizacional, pues este plan contiene teorías y hallazgos interesantes de investigación, que pueden aportar conocimiento a todo profesional.

Una gran marca no es aquella que no imita a nadie, sino aquella a la que nadie puede imitar. Para ello la marca debe impregnar todos y cada uno de los rincones de la organización , incluidos todos los colaboradores pues son estos los mejores embajadores de una compañía.

BIBLIOGRAFIA

- Aljure , Andres (2015) El plan estratégico de comunicación método y recomendaciones practicas para su elaboración. Editorial UOC.
- Brandolini, M. Gonzales, F. (2010) Comunicación Interna. Argentina. Editorial la Crujía.
- Ciancio, Agustina. (2016) Consecuencias de la mala comunicación interna en una empresa. 2016.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2002). Comportamiento Organizacional. México. Editorial McGraw-Hill.
- Enrique, A. Madroñero, M. Morales, F. Soler, P. (2008) La planificación de la comunicación empresarial.
- Ferguson, S. (1999). Communication planning. An integrated approach. London, England: Sage Series in Public Relations.
- Morales, Francisca. (2001) La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas.
- Robbins, P. (2004). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Prentice Hall.

- Robbins, P. y Coulter, M. (2005).Administración. México. Editorial Pearson Educación.

WEBGRAFIA

- Pareja, Reynaldo, Historia de la radio en Colombia: 1929-1980, Servicio colombiano de comunicación social, Bogotá, 1984.
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/comunicacion/la_radio_en_colombia.