

Comunicación estratégica para las organizaciones

Quito - Ecuador
2006

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LAS ORGANIZACIONES**

© Varios

1000 ejemplares - Agosto 2006

ISBN 9978-5504-1

Código de Barras 9789978550465

Registro derecho autoral N° 021251

Portada:

CIESPAL

Diagramación texto:

Fernando Rivadeneira León

Impresión:

Editorial "Quipus", CIESPAL

Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Índice

Presentación	7
Planificación estratégica de la comunicación Adalid Contreras Baspineiro	11
La comunicación en la estrategia empresarial Marisa Guisasola	25
La comunicación interna Liliana Guevara Soto	45
La imagen empresarial y sus públicos Marisa Guisasola	61
Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa Liliana Guevara	79
Herramientas de comunicación para construir resultados Mario Manucci	91

El lobby	
Humberto López López	133
La comunicación frente a la crisis	
Liliana Guevara Soto	143
La comunicación en las crisis institucionales	
Alfredo Bisquert Vicens	155
La comunicación publicitaria en la globalización	
Carlos de las Heras Pedrosa	
Cármén Jambrino Maldonado	165
Formación de consultores en comunicación organizacional	
Germán Hennesey Noguera	193
Análisis comunicativo de una universidad chilena	
Diana Kiss de A. y Eduardo Castro R.	215
Estudio de caso: estrategias de comunicación en un centro de formación profesional	
Griselda Guillén Ojeda	
María Elena Zermeño Espinosa	237
Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana	
Mónica María Valle Flores	355

Estudio de caso: la comunicación organizacional en una fundación de derechos humanos

*Karen Álvarez**

Desde hace varios años había existido en la Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho¹ -FESPAD- la necesidad de canalizar, en un solo esfuerzo, las acciones que en materia de comunicaciones realizaban las diversas áreas que componían la institución. Diferentes circunstancias impidieron la concreción de esta idea. Sin embargo, en septiembre de 1998 surge la posibilidad de formular e impulsar sistemáticamente una política de comunicación institucional, para integrar en ella estrategias e instrumentos de comunicación, tanto a nivel organizacional como a nivel externo, y entonces comienza a trabajarse en su elaboración.

* Salvadoreña. Licenciada en Comunicación y Periodismo. Coordinadora y consultora en la elaboración de varias publicaciones en San Salvador.

1 La Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho -FESPAD- es una institución de promoción humana y desarrollo, cuyo ámbito de aproximación y utilidad social es el derecho. Es una fundación privada de utilidad pública, constituida el 30 de noviembre de 1988, cuya personalidad jurídica fue otorgada por decreto ejecutivo N° 23 del Ministerio del Interior, el 11 de abril de 1989. Su misión es propiciar el más amplio y correcto conocimiento y aplicación del Derecho en El Salvador, como contribución al desarrollo de una convivencia social armónica, justa y democrática, basada en el estado constitucional de Derecho y el respeto a los derechos humanos.

En este contexto se formula, discute y aprueba la Política de Comunicación Externa de FESPAD 1999-2001; se abre una Unidad de Comunicaciones; se destina un presupuesto para su funcionamiento y se contrata a tiempo completo una comunicadora social. Queda aún pendiente la producción y posterior aplicación de una estrategia de comunicación a nivel interno.

La necesidad de la comunicación al interior de la organización

En toda institución es importante el “clima organizacional”, que se refiere al ambiente existente entre los miembros de una organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros.

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades; entonces sobrevienen la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, etc.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás en determinada situación, y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor.

La comunicación interpersonal constituye un área importante, ya que en ella se estudian las interacciones humanas y las influencias en el comportamiento de las personas; es un espacio en el cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluirla en la estrategia de comunicaciones, con un esfuerzo muy especial.

¿Por qué una estrategia de comunicación interna?

Una estrategia de comunicación interna permitirá en FESPAD el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilitará a sus trabajadores orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que ellos puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno.

FESPAD reconoce y acepta, a finales del año 2001, que los niveles de comunicación formal que se manejan a lo interno son deficientes y hasta confusos. Se puede decir lo mismo de la comunicación interpersonal y agregarse además que el ambiente que se vivía en esa época dificultaba la obtención de resultados estratégicos de una mayor calidad, ya que existía una desmotivación y cierta apatía de parte de algunos de sus trabajadores.

Con la formulación e inmediata implementación de una estrategia de comunicación interna se buscaba dar solución a una serie de problemas relacionados con la falta de una comunicación fluida y horizontal al interior de FESPAD, y que había sido la causa de deficiencias planteadas en los procesos de planificación estratégica institucional. Entre estos problemas estaban:

- * Falta de identificación con la misión institucional
- * Ausencia de un proceso de inducción o bienvenida para el nuevo personal de la institución
- * Ausencia de mecanismos de integración del trabajo de los diferentes centros
- * Focalización de la información, sin llegar a los niveles inferiores.
- * Prácticas verticalistas y centralistas en el manejo de la información institucional

- * No se aplican los procedimientos
- * Fallas en los mecanismos de convocatoria a reuniones
- * Incumplimiento de decisiones acordadas por los comités
- * Problemas de relaciones interpersonales no resueltos
- * Falta de preparación de personal vinculado con los usuarios de la institución
- * Pocos espacios para la integración del personal
- * Desinformación y circulación de rumores sobre la situación laboral

La implementación de esta estrategia implicó el involucramiento de todo el personal y en especial de las personas que tenían responsabilidades de dirección y/o conducción; desde la dirección ejecutiva, pasando por los directores de centros y coordinadores de área, siempre bajo la supervisión y conducción directa de la Unidad de Comunicaciones.

A continuación se presenta un resumen de algunos de sus componentes:

Estrategia de Comunicación Interna de FESPAD 2002-2005

I. Objetivo general

Crear y desarrollar un sistema de comunicación que permita conocer y apropiarse la misión, valores y mística institucional, con el propósito de fomentar una visión integral del trabajo.

II. Metas

1. Crear canales de comunicación que permitan la implementación eficaz de los planes estratégicos de trabajo de la institución.
2. Implementar procesos de integración que permitan:
 - a. Conocer y apropiarse la misión, valores y mística institucional.

- b. Compartir los problemas y logros de la organización en un ambiente democrático y fraterno.
3. Crear un mecanismo de difusión que permita mantener informado al personal.

III. Actividades

1. Establecimiento e implementación de un mecanismo de seguimiento del Plan Estratégico Institucional
2. Creación y aplicación de una herramienta de comunicación que recuerde a los directores y coordinadores sobre los acuerdos tomados en las diversas reuniones del Comité Consultivo y del Comité Técnico.
3. Socializar los acuerdos tomados en los Comités Consultivo y Ejecutivo, con todo el personal.
4. Preparación de boletines informativos físicos y electrónicos que den cuenta de las principales actividades realizadas en cada trimestre finalizado, y las proyecciones para el siguiente.
5. Implementación de la página WEB institucional, que a más de reflejar el quehacer institucional, mantenga un mecanismo de convocatoria a las reuniones programadas.
6. Elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos y del Reglamento Interno Institucional y darlos a conocer a todo el personal.
7. Desarrollo de un programa de integración institucional, que busque una relación armónica entre el personal.
8. Capacitación del personal, sobre todo los que tienen relación con usuarios y con el público en general.

9. Elaboración y distribución de un manual de bienvenida al personal nuevo.
10. Dar a conocer la información de carácter económico a través de reuniones generales, circulares y/o memorandos institucionales.
11. Hacer público el escalafón salarial institucional.
12. Establecer una política de incentivos para el personal.
13. Considerar la posibilidad de crear una cooperativa de ahorro y préstamo institucional.

Durante todo el año 2002 se desarrolló un 80 por ciento de las actividades que fueron incluidas en la estrategia, y para el primer trimestre de 2003 se previó un proceso de evaluación y renovación de la misma. A pesar de que no pudo cumplirse en un 100 por ciento la propuesta, puede aseverarse que la estrategia de comunicación interna fue socializada e institucionalizada por cada uno de los centros y áreas de FESPAD.

La aceptación y asimilación de parte de la mayoría del personal indican que la institución dio sus primeros pasos encaminados al logro de un ambiente laboral integrado, consciente de la misión y de los valores institucionales. Con ello se contribuyó a que los planes de trabajo trazados fueran desarrollados con una mayor motivación, con más empatía y con mayores niveles de productividad.