Facultad de Información y Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

BELNOVA

Trabajo de Grado

Licenciatura en Comunicación Organizacional

Fortalecimiento de la comunicación interna en Belnova S.A

Estudiantes:
Milagros Malán C.I: 4.750.275-2
Gastón Napoli C.I: 5.303.028-0
Juan Quesada C.I: 4.925.491-5

Docente Tutor:
Prof. Daniel Ottado

Agradecimientos

A mi tutor por el tiempo dedicado y los conocimientos brindados.
A mis padres por la vida y por enseñarme a vivirla.
Por último pero no por eso menos importante a todos mis familiares y amigos.

> "Cuando una persona desea realmente algo, el Universo entero conspira para que pueda realizar su sueño. Basta con aprender a escuchar los latidos del corazón y a descifrar un lenguaje que esta más allá de las palabras, el que muestra aquello que los ojos no pueden ver." Paulo Coelho.

Milagros Malán

Para lograr terminar este trabajo de grado fue necesario tener mucha paciencia y trabajar de manera constante, por momentos fue muy difícil ya que en el transcurso de casi 2 años se nos presentaron distintos inconvenientes que hicieron que el trabajo llevara más tiempo de lo previsto. Esta situación hizo que el grupo tuviera que manejar cierta frustración y ansiedad, es por eso que primero quisiera agradecer a Juan y Milagros, el grupo que se formó fue muy sólido y comprometido, eso permitió seguir trabajando para poder finalizar este proyecto.

Además de agradecer a mis compañeros por el trabajo realizado en estos dos años, me gustaría reconocer el apoyo que recibí de mi familia, si bien ellos estuvieron al margen de todo lo que paso en este proyecto, siempre estuvieron presentes para facilitarme todo tipo de tareas que estuvieran a su alcance, para que yo pueda cumplir este objetivo.

Por último quiero agradecer a la Universidad de la República, a los profesores y tutores por permitirme la posibilidad de estudiar de forma gratuita y de haberme enseñado un montón de conocimientos que sé que serán de gran utilidad para mi, tanto en el ámbito profesional como personal.

Gastón Napoli

En primer lugar quiero agradecer al tutor, Daniel Ottado, por el esfuerzo y la dedicación que destinó a sacar este proyecto adelante, a pesar de los inconvenientes suscitados durante el camino. También agradecerle por las herramientas y conceptos brindados en clase.

En segundo lugar, agradecer a la FIC, y por consiguiente a Udelar, por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron indispensables para llevar a cabo el proceso de elaboración. No hubiese sido posible sin el aporte de todos los profesores y funcionarios con los que me crucé a lo largo de este camino.

En tercer lugar, a mis compañeros de equipo, con quienes supimos anteponernos a una situación que por momentos parecía frustrarse, a ellos un agradecimiento especial.

Por último, pero no menos importante, a mi familia, quienes durante este recorrido me han acompañado de forma inclaudicable, y sin los cuales no sería nada de lo que soy. Muchas gracias a todos.

Juan. P Quesada

BELNOVA

Resumen Ejecutivo / Abstract

El presente trabajo de grado tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento de los procesos de comunicación interna de la empresa pesquera Belnova S.A.

Esta iniciativa parte de un diagnóstico que se realizó en el marco del Seminario taller de Comunicación Organizacional y Trabajo de grado en el año 2020, en el que se analizó la comunicación interna de la empresa.

Para desarrollar este trabajo se recurrió a revisión bibliográfica sobre marco teóricos de referencia en la temática, metodología de proyectos y creación de planes estratégicos de comunicación, y análisis documental, así como revisión de antecedentes vinculados con el sector.

Este Trabajo de Grado consiste en la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación Interna y el desarrollo de cuatro productos / dispositivos del mismo, que responden a la necesidad de la empresa. Estos son: un manual de comunicación interna, dos videos de capacitación, uno para gerentes y otro para colaboradores y un folleto de inducción a Belnova S. A..

Índice

Introducción 5

Introducción 6
Contexto y presentación de la organización 7
Antecedentes 10
Síntesis del diagnóstico de comunicación interna - Belnova 2020 11
Resumen del Plan de Comunicación Belnova 2019 17
Antecedentes vinculados al sector 19

Marco Conceptual 21

Estrategias de la comunicación y su importancia en las organizaciones 23
Plan Estratégico de Comunicación (PEC) 24
Comunicación interna 25
Comunicación formal e informal 26
Cultura y filosofía organizacional 27
Identidad Corporativa 27
Manual de comunicación interna 28

Plan para la gestión de la Comunicación Interna Belnova 2022 29

Introducción 30
Metodología 30
Objetivos 31
Plan táctico/ de acción 32
Cronograma. 33
Elaboración de productos como Trabajo de Grado 36
Manual de comunicación interna Belnova - 2021 37
Videos de capacitación en Comunicación Interna 62
Folleto de inducción para nuevos colaboradores 64
Conclusiones 66

Bibliografía 67

Anexos 69

Diagnóstico de Comunicación Interna Belnova 2020

1

Introducción

Introducción

En el año 2020 el equipo de estudiantes trabajó con la empresa pesquera Belnova S.A., ubicada en la ciudad de Montevideo. El mismo se generó a partir de la práctica preprofesional del seminario taller de comunicación en el que se diseñó y ejecutó, junto a la organización, un diagnóstico de comunicación interna con recomendaciones. Para ello, se desarrollaron encuentros sucesivos. Los primeros encuentros con la empresa fueron con el gerente de personas y operaciones, quien confirmó la predisposición a recibir sugerencias, incluso manifestando preocupaciones e inquietudes que ya se identificaban como problemas o necesidades de comunicación interna (véase en el capítulo 2). Se trazó un lineamiento general para el plan estratégico de comunicación como cierre del seminario, una vez aprobado, se presentó a la empresa los resultados y las recomendaciones obtenidas.

A partir de ese lineamiento, se elaboró este Trabajo de Grado que da continuación al trabajo realizado durante el año 2020. El mismo tiene como objetivo general fortalecer la comunicación interna de Belnova mediante una serie de acciones que contribuyan a aumentar la participación de los colaboradores en la empresa.

Aclaración: Cabe destacar que el desarrollo de la práctica pre profesional, durante el año 2020 y 2021 se vio afectado por la pandemia mundial COVID-19, que nos limitó en primer lugar a la hora de conocer a la organización en su real complejidad e interactuar con ella como hubiera sido deseado. En segundo lugar, nos impidió profundizar en el vivir del personal embarcado y su percepción sobre la realidad de Belnova en altamar.

Sumado a esto, a lo largo de este proceso, el equipo tuvo un cambio de tutor a fines de 2020, lo cual supuso un tiempo de adecuación y coordinación de lo realizado hasta el momento con el nuevo tutor, de modo que pudiera ponerse en conocimiento del avance del trabajo. A partir de allí, se hicieron gestiones para retomar el contacto con la empresa y actualizar la información al año corriente, 2021.

El tutor buscó en diferentes oportunidades establecer un nuevo contacto con la empresa, con el fin de dar inicio a esta etapa del proceso. Logrado el contacto, nos informa que la empresa estaba atravesando cambios. Marcelo Toscano, gerente de personas y operaciones, quien fue nuestro nexo hasta el momento con la empresa, dejó de trabajar en Belnova. Se intentó conseguir una respuesta afirmativa sobre la continuidad de la práctica por parte de Belnova, a lo cual al tutor le habían informado que la empresa cambió de dueños y que fue imposible obtenerla.

A raíz de esto, junto al tutor, se decidió concluir el Trabajo de Grado con los insumos que se habían generado durante el diagnóstico.

Contexto y presentación de la organización

Belnova S.A. Fue fundada en Uruguay en 1974 y desde entonces es líder de la producción local, centrándose en la producción de Merluza Argentina (Merluccius Hubbsi). Es una empresa pesquera que forma parte de la multinacional española Grupo Nueva Pescanova S.L., especializada en la pesca, cultivo, elaboración y comercialización de productos del mar. Con más de 10.000 empleados es una de las pocas multinacionales de productos del mar presente en toda la cadena de valor, desde su captura hasta su comercialización (Belnova, 2020).

La empresa matriz es pionera en tecnología de pesca que permite la realización y combinación de diferentes técnicas, inventos e infraestructura para tener una planta de procesamiento a bordo de una nave marítima que dio origen a la modalidad de buques fábrica. El compromiso con la sociedad es una seña de identidad de Nueva Pescanova a través de acciones de Responsabilidad Corporativa, promoción de buenas prácticas en materia de Calidad y Medio Ambiente y la constante Innovación (Nueva Pescanova, 2019).

ADN de BELNOVA S.A:

Belnova, al formar parte del Grupo Nueva Pescanova, está sujeta a su filosofía organizacional que se sustenta en tres pilares básicos:

En primer lugar, el grupo plantea que trabaja para ser la mejor compañía de alimentación llevando la frescura del mar a la mesa del consumidor.

En segundo lugar apuesta por su marca y la innovación, pescando, cultivando, elaborando el mejor producto allí donde esté.

Por último, afirma estar comprometida con la sostenibilidad de los recursos naturales y con las comunidades en que se encuentra presente, actuando de forma ética, manteniendo la confianza y creando valor agregado.

En lo concerniente a la gestión de la cultura organizacional en su dimensión interna, Belnova actúa de acuerdo con la política corporativa de su empresa matriz, en la cual, la formación de los empleados es uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y desarrollo profesional, esto está sujeto tanto a la dimensión tecnológica como a la social (Nueva Pescanova, 2019).

Organigrama

A partir del organigrama brindado por Belnova, se desprende que es una empresa con una estructura organizacional vertical con jerarquías marcadas de mando. Cada clase subordinada de empleados reporta a su jefe inmediato sus tareas, sin embargo existen gerencias intermedias en los rangos de mando tales como: la Gerencia de Personas y Operaciones, la Gerencia Financiera y la Gerencia Comercial que se encargan de guiar las operaciones por áreas departamentales y reportarlas a quien corresponda en la empresa matriz. (Belnova , 2020).

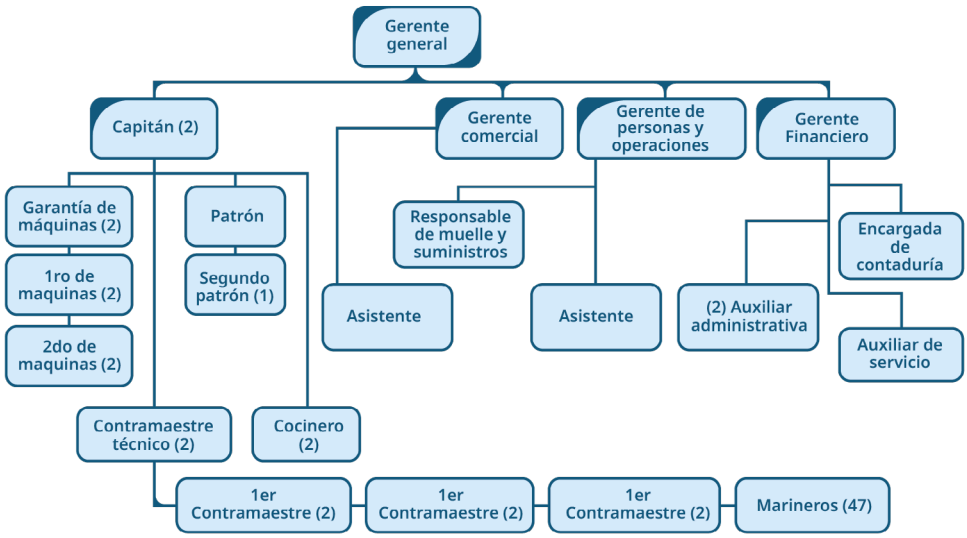


Gráfico N° 1: Organigrama de Belnova S.A.

Belnova está dividida estructuralmente en las siguientes áreas:

- Gerencia General.
- Gerencia Comercial.
- Gerencia Financiera.
- Gerencia de Personas y Operaciones.
- Área Operativa.

El punto más alto de mando en la organización es la Gerencia General, a quien reportan las gerencias restantes. Cada gerencia cuenta con asistentes y/o auxiliares administrativos para desarrollar las actividades internas de la empresa. De la Gerencia de Personas y Operaciones depende el Área Operativa con todos los procedimientos necesarios para desarrollar la actividad productiva de la empresa.

Belnova cuenta con un equipo de aproximadamente 100 colaboradores directos. Entre ellos se encuentran las distintas gerencias, sus asistentes y la tripulación de los buques con sus distintos rangos. A los efectos de este proyecto, se decidió dividir la empresa en dos grandes sectores: el sector administrativo y el sector operativo.

Tecnología y operativa de la organización

Belnova tiene más de 45 años de actividad en Uruguay, cuenta con sus oficinas en Ciudad Vieja, Montevideo y un número de buques pesqueros cuya presencia ha ido variando a lo largo del tiempo. Dentro de los tipos de pesca que se practican en Uruguay (Artesanal e Industrial), la empresa cuenta con dos licencias para pesca industrial. Belnova en la actualidad posee dos buques frigoríficos: el RÍO SOLÍS II y el RÍO SOLÍS III, con la particularidad de ser una fábrica en sí mismos, además de cumplir la función de la pesca. Esto significa que se realiza a bordo la totalidad del proceso de elaboración del producto final, desde la captura hasta la descarga del barco en el puerto de Montevideo con la mercadería ya envasada e identificada de acuerdo a la normativa vigente para su comercialización. Una vez descargado en puerto, el producto se almacena en contenedores de frío que la empresa dispone en el Puerto de Montevideo, esperando a ser comercializado y posteriormente trasladado a los buques para su exportación (Belnova, 2020).

2

Antecedentes

Síntesis del diagnóstico de comunicación interna - Belnova 2020

En este apartado se presenta un resumen del diagnóstico realizado en el año 2020 por el equipo, el cual constituye el principal antecedente para el presente Trabajo de Grado. Como se señaló anteriormente, el mismo permitió establecer los objetivos que se plantearon para el Plan Estratégico de Comunicación en el año 2020 y que se retomó a mediados del año 2021 para su elaboración.

En dicho trabajo se utilizaron las siguientes herramientas metodológicas:

- Análisis documental
- Observación participante
- Entrevistas a informantes calificados

Para el análisis interno del sector operativo, se realizaron dos visitas, una a cada uno de los dos buques (RÍO SOLÍS II y III) con los que cuenta la empresa. En la primera se realizó una recorrida por las instalaciones para conocer el contexto de la organización a nivel operativo. La segunda visita fue con el fin de llevar a cabo entrevistas a representantes de los distintos rangos que cohabitan en el buque, se entrevistó a un capitán, un oficial de máquinas y un marinero. En el caso del marinero, la entrevista se dio en la cabina del capitán, en presencia del Gerente de Personas, capitán y oficial de máquinas, quienes compartían una charla en el mismo espacio, lo que condicionó el ambiente en el que se desarrolló la entrevista y las respuestas del marinero en cuestión.

Para el sector administrativo se efectuaron dos visitas a las oficinas, en las cuales se entrevistó al personal de finanzas, comercial y de recursos humanos, además de las distintas gerencias, con la excepción del Gerente general y el Gerente de personas y operaciones. En este caso las entrevistas cumplieron con las condiciones esperables para su desarrollo y se recabó información calificada sobre cómo los colaboradores perciben a la comunicación en Belnova.

A partir del análisis documental, las entrevistas, y observación participante, entendemos que, si bien hay un lineamiento estratégico por parte de la empresa matriz para gestionar la comunicación interna como grupo corporativo, en la práctica se centra esta gestión en el área de recursos humanos a través del gerente de personas y operaciones y su asistente. Lo anterior, hace que la comunicación tenga un rol mayoritariamente operativo y que no se siga una orientación estratégica que contemple la dimensión de la comunicación interna que se ocupa de la gestión de las relaciones interpersonales.

Como consecuencia de lo anterior, se presentan de modo esquemático los siguientes productos del diagnóstico:

- Mapa de actores
- Perfil de los públicos objetivo
- Mapa de Influencia

Mapa de actores:

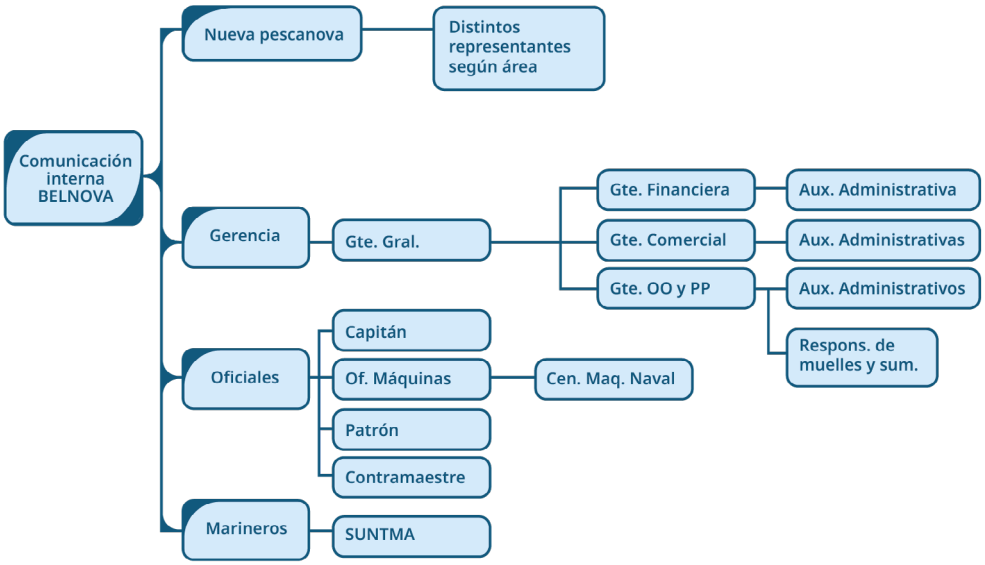


Gráfico 2: Elaboración del equipo en 2020.

Perfil de Públicos:

Sector Administrativo	Sector Operativo
Este sector se estructura a partir de tres variables: • Disposición espacial de las oficinas dentro del sector: • La gerencia de personas y peraciones, y sus asistentes se encuentran ubicados en el primer piso. • El resto de las gerencias y personal administrativo se encuentra en el segundo piso. • Vínculo que las distintas áreas tienen con el personal embarcado. • Nivel de flujos de información y comunicación con la empresa matriz. Este público actúa como uno más allá de los cargos y se perciben como pares sin desconocer la jerarquía. Comparten espacio de trabajo cotidiano de forma distendida, lo que permite cierto grado de horizontalidad en la comunicación.	Dentro de este sector, se establecieron dos grandes categorías según el rango, los oficiales y los marineros: • Oficiales: Esta categoría se conforma por el capitán del buque, quien es la máxima autoridad. También se incluye en este público al oficial de máquinas, debido a que su rango exige formación terciaria, al igual que el de capitán, y forma parte de lo que en el rubro llaman “oficialidades”, ambos tienen a su mando oficiales subordinados que los asisten en el desempeño de sus tareas, o los relevan cuando van a descansar. • Marineros: Este público está compuesto por extranjeros y uruguayos. Su trabajo se centra en una actividad netamente física, en condiciones climáticas extremas y de riesgo laboral por la naturaleza del rubro. Existen situaciones conflictivas ocasionalmente. Este público también se caracteriza por actuar como uno, con la diferencia de que comparten la vida cotidiana durante cada marea. Este público se siente parte de una unidad indisoluble, como si fueran engranajes de una máquina. Todas las partes cumplen su función para lograr los objetivos de producción. La comunicación entre oficiales y marineros se caracteriza por ser vertical.

Gráfico 3: Elaboración del equipo en 2020.

Mapa de influencia:

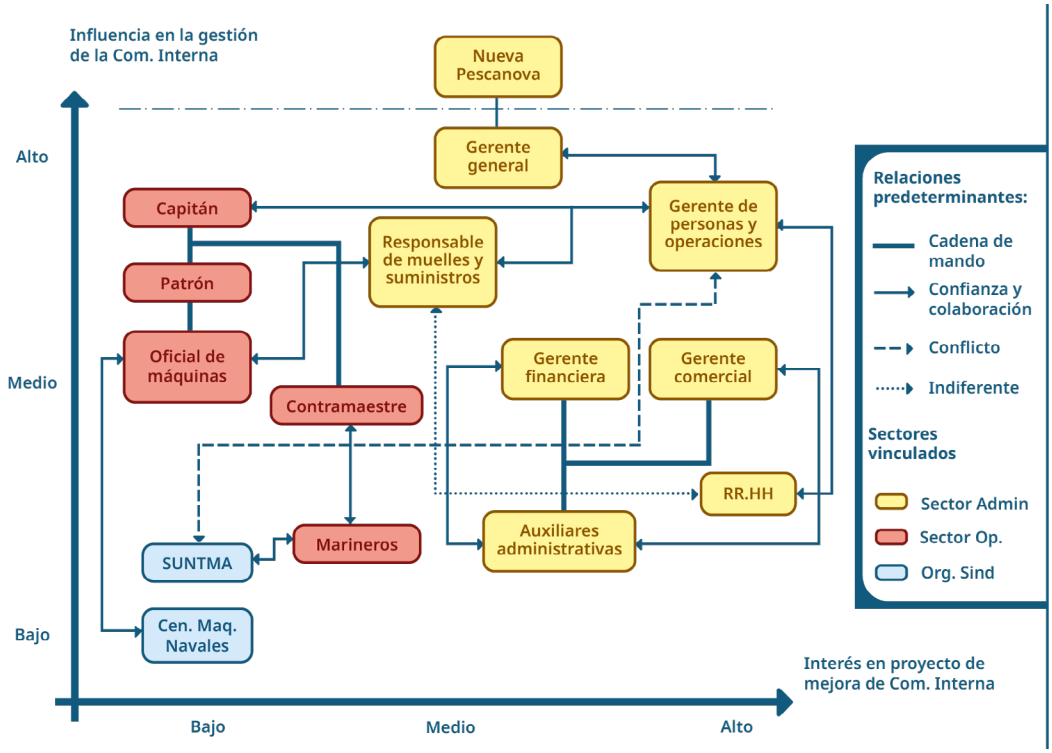


Gráfico N°4: Elaboración del equipo en 2020.

Necesidades identificadas:

Para definir las necesidades en la organización, analizamos las inquietudes planteadas por la empresa, para determinar si las mismas pueden ser atendidas por la gestión de la comunicación.

Necesidades planteados por la empresa:

- La gestión de la comunicación interna como agregado de valor estratégico

La comunicación interna se encuentra sujeta a la responsabilidad del Gerente de Personas y Operaciones, esto genera que la comunicación no tenga un departamento específico ni una persona que esté a cargo de gestionarla. Este es uno de los principales motivos por los cuales Belnova tiene necesidades en la gestión de su comunicación interna. Según los datos recolectados, se pudo identificar que no hay procesos que fomenten la identidad y compromiso de los colaboradores de Belnova. Si bien existe comunicación periódica por parte de la empresa hacia los colaboradores, esta no logra alcanzar al sector operativo en su totalidad, más específicamente a los bajos rangos del mismo.

• Las relaciones interpersonales dentro de los buques

El segundo planteo por parte de la empresa, refiere a diagnosticar el estado actual de las relaciones interpersonales dentro del buque. En lo que refiere a esta inquietud de la empresa, la investigación realizada arrojó que desde la tripulación se tiene una mirada positiva sobre las relaciones interpersonales entre los distintos rangos jerárquicos.

Sobre las relaciones interpersonales entre los marineros, surge que han existido conflictos puntuales, producto de la idiosincrasia de la tarea y el rubro en este rango jerárquico. Por ello, consideramos que sería necesario realizar una investigación interdisciplinaria específica, que logre abordar este punto en toda su complejidad.

• Problemas y necesidades de comunicación entre personal de tierra y embarcado

El tercer planteo refiere a que las relaciones que se establecen entre el personal embarcado y el que permanece en tierra, están determinadas por el distanciamiento físico, que se da debido a las características de la actividad. El diagnóstico mostró que, en lo que refiere a la comunicación entre ambos sectores, es entendida y funciona como la responsable de los flujos de información, no teniendo en cuenta su capacidad para contribuir desde la planificación a la gestión de las relaciones interpersonales.

La dificultad que estos dos sectores tienen para comunicarse surge de que tienen una imagen perceptiva distinta de lo que es la organización y manejan racionalidades diferentes por sus características particulares. De esta manera, los tripulantes y los oficiales tienen muy claro cuáles son sus tareas y objetivos, pero no los de toda la organización. Esto genera que los dos sectores de la empresa entiendan de forma distinta las prioridades de la misma, dificultando alcanzar los objetivos en el tiempo deseado.

Conclusiones:

Del análisis realizado se concluye que no hay una planificación estratégica con el objetivo de fomentar la cultura e identidad organizacional. Belnova utiliza de manera eficiente y eficaz la dimensión Racional de la comunicación, mientras se mantiene postergada la rama Intuitiva (Marin,1997), ya que no existen instancias de reunión del colectivo con el fin de intercambiar ideas, opiniones y saberes.

Por ello, es importante hacer del proceso de planificación un espacio para fortalecer la cultura, terreno donde se activan los procesos de identidad, compromiso y colaboración que benefician el clima organizacional, considerado este último como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

A partir de la planificación de la comunicación, contemplando sus dos dimensiones, se puede construir una comunicación interna de calidad, sostenible y eficiente para con los públicos y aliados, teniendo una mirada y orientación estratégica a los objetivos de Belnova. En este sentido, asumir un proceso de planificación estratégica basado en un diálogo con los públicos internos y grupos de interés permite que el rol de la comunicación tome un enfoque transversal al proceso de planeamiento.

Marco Conceptual del diagnóstico

En este apartado se definen los conceptos más amplios en los que se enmarcó el diagnóstico.

Diagnóstico de comunicación

Como principal eje teórico y metodológico, se siguió la Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones de la Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo (s.f.). Entendemos por ello, que la gestión institucional requiere de la comunicación para garantizar la coherencia entre lo que se hace y lo que se dice. La comunicación gestiona la identidad e imagen de la organización y estos aspectos son importantes y se incorporan a la planificación estratégica.

Comunicación interna

La comunicación interna, según Morales Serrano (2001), se ocupa principalmente de dos funciones: la gestión de la información, mejorando la eficiencia de los procesos en un sentido funcionalista, y por otra parte, de la gestión de las relaciones interpersonales dentro de la organización, de los valores, buscando fortalecer la cultura y el clima, y por lo tanto, fortalecer la identidad. Está presente en los procesos de desarrollo de una organización, se planifique o no, es sustancia.

Para comprender la compleja realidad de la organización, se tomó como referencia lo que afirma Lucas Marín (1997), en cuanto a que la empresa está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin. Sumado a esto el autor clasifica la comunicación al interior de una organización desde dos grandes ramas, la racional y la intuitiva.

Identidad Corporativa

Joan Costa (1993) y Capriotti (1999) definen la identidad de una organización como el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, los valores y creencias con las que la organización se identifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado. La identidad se compone por la filosofía y la cultura corporativa.

Imagen corporativa

La imagen corporativa es el conjunto de percepciones que se forma en la conciencia de los públicos de una organización en la medida en la que se vinculan con ella. Es la imagen mental que tienen sobre los productos, las actividades y su conducta (Capriotti, 1999). Podemos decir, a través de las definiciones de los autores, que tanto la identidad, como la cultura corporativa intervienen en la construcción de la imagen de la empresa, en este caso con sus públicos internos, de modo que estos elementos nunca se encuentran escindidos, sino que, por el contrario, necesitan de una visión y gestión integral que permita su cohesión.

Resumen del Plan de Comunicación Belnova 2019

En este apartado se presenta una síntesis del plan de comunicación interna elaborado por la empresa, en el año 2019.

Aclaración: Este documento fue entregado por la empresa al equipo, posterior al diagnóstico, a fines del año 2020, en la instancia de devolución del mismo. Esto se debe a que el tutor de ese momento, indicó a la empresa que ocultara el plan existente durante la etapa de diagnóstico, argumentando que facilitaría el trabajo de este equipo de estudiantes.

Esta decisión supuso la falta de un insumo clave al momento de realizar el diagnóstico y la práctica preprofesional en su conjunto. No obstante, se avanzó con los datos que se fueron recabando a lo largo de todo el proceso y se obtuvo el siguiente Plan de Comunicación Interna para Belnova.

En lo que al Plan respecta, comienza con una presentación y contextualización de la empresa. Define de forma clara y concisa cuáles son los objetivos que se persiguen, y cuáles serán las herramientas y las acciones a llevar a cabo para fortalecer el sentido de pertenencia.

Objetivos específicos:

- Informar : Para reducir la incertidumbre y prevenir rumores.
- Democratizar la comunicación: Para que las ideas ,propuestas y dificultades se escuchen y se tomen en cuenta.
- Potenciar la identidad y el sentido de pertenencia: Para que se sientan parte del proyecto de la organización y valorados positivamente por el trabajo que hacen.
- Implicar y motivar: Para que tengan espacios para hacer propuestas y recibir incentivos que aporten al compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización.
- Innovar: Buscar diferentes medios que permitan la comunicación.

Problemas de Comunicación:

La comunicación que principalmente se da en Belnova S.A es informal, son conversaciones que se producen entre empleados en pasillos o en reuniones de comedor. Esto provoca rumores y desinformación que a veces trae malentendidos y conflictos. Esta situación hace que sea necesario lograr que la comunicación sea una herramienta fundamental en la organización, utilizada de forma proactiva tanto para coordinar a los empleados y mantenerlos informados como para motivarlos, involucrarlos y generar en ellos sentimiento de pertenencia.

Cuadro Síntesis de Plan de Comunicación 2019:

Objetivos	Problemas asociados	Acciones		Indicador	Verificador de ind.
Reducir incertidumbre	Comunicación informal. -Rumores y desinformación. -Falta de identidad de grupo/sentido de pertenencia.	Cartelera de comunicación a bordo	Cartelera	Nivel de satisfacción sobre Belnova Nivel de satisfacción con las condiciones laborales	Encuesta de opinión sobre comunicación interna a colaboradores.
Democratizar comunicación		Encuesta de satisfacción	Informar colab.		
Potenciar identidad		Organización de evento	Carpeta de ingreso / Ropa de trabajo		
Incentivar la participación		Buzón de sugerencia	Resp. Soc. Empresa		
Innovar en comunicación		Evaluación al desempeño			

*Elaboración del equipo, 2022

Conclusiones:

La comunicación es una herramienta primordial para minimizar problemas o interferencias en la misma y también para estimular la integración y participación de todos los actores dentro de la organización. Si se logra que los actores se identifiquen con la organización, es más probable que tengan una actitud colaborativa y que tomen decisiones que sean consistentes con los objetivos organizacionales.

Antecedentes vinculados al sector

Para desarrollar este Trabajo de Grado se recurrió a revisión de antecedentes vinculados al sector con el fin de enriquecer el abordaje de la temática . El criterio utilizado para dicha selección de antecedentes fue, en primer lugar, que presente una problemática de comunicación en el rubro de la pesca. En segundo lugar que, dentro de las problemáticas de comunicación, estas fueran referidas a comunicación interna, y que a su vez contenga en la misma un plan que la solvente.

A partir de lo anterior, se optó por la siguiente investigación: Propuesta de un plan de capacitación para optimizar la comunicación interna en la empresa industrial pesquera JUNÍN S.A. - JUNSA, elaborado por Tatiana Lennys Naranjo Loor en Guayaquil – Ecuador, 2018 (ver completo en anexo).

El objetivo general de dicha investigación es "Implementar plan de mejora que permita optimizar la comunicación interna en distintas áreas de Industrial Pesquera Junín S.A.- JUNSA".

A su vez los objetivos específicos son en:

- Fundamentar teóricamente el trabajo en equipo y la comunicación interna.
- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la empresa JUNSA.
- Elaborar un plan de capacitación para optimizar la comunicación interna de la compañía.

La investigación realizada es de corte descriptiva y explicativa ya que se determinan todos los rasgos del objeto de estudio y a su vez analiza las causas y efectos de dicha problemática. Utiliza herramientas metodológicas como las entrevistas estructuradas a informantes calificados y encuestas a casi la totalidad de los colaboradores.

Los resultados de dicha investigación arrojaron que se percibe:

- La directiva de la empresa no se encuentra comprometida con el trabajo en equipo y de sus canales de comunicación.
- La directiva no ha estandarizado procesos de comunicación interna que puedan ser medidos, evaluados y vigilados.
- Los directivos no se involucran en las gestiones diarias de su equipo de trabajo, e incluso, no interactúan con la mayoría de ellos, lo cual evidentemente denota apatía.
- Los directivos han percibido que las falencias y falta de fluidez en los procesos es resultado de la falta de comunicación entre las áreas y la falta de conocimiento del estado actual de la empresa y demás temas de interés común por parte de cada uno de los trabajadores.
- Los colaboradores no tienen sentido de pertenencia y por ende, no se sienten comprometidos con el logro de los objetivos institucionales.

- La empresa tiene posibilidades de crecimiento pero la falta de dirección, estructura y compromiso de los directivos, no permite desarrollar el 100% de la capacidad de sus colaboradores y de la empresa.

- Los colaboradores consideran que la comunicación interna de la empresa es importante y en general no creen que el mismo sea eficiente.

- Los trabajadores perciben que no reciben información valiosa, necesaria y oportuna por parte de los directivos.

Las conclusiones se centran en diseñar un plan de capacitación direccionado a la optimización de la comunicación interna de la compañía, aspecto que coincide con el presente trabajo de grado.

El caso de referencia permite constatar la importancia de elaborar, diseñar y ejecutar una planificación estratégica de la comunicación alineada a los objetivos de la organización.

Se reafirma a partir de esta investigación nuestra propuesta para fortalecer la comunicación interna de Belnova S.A. que atañe este Trabajo de Grado.

3

Marco Conceptual

Introducción

En este capítulo se desarrollan conceptos claves que respaldan la elaboración de este Trabajo de Grado y sus consecuentes acciones/ productos, aportando un mayor entendimiento en la materia.

La comunicación ha sido desde hace siglos, objeto de análisis por parte de distintos estudiosos y desde diferentes ramas del conocimiento, es uno de los procesos más importantes y complejos a la hora de materializarlo, aquí su valor. Por ello es importante tomar conciencia de lo que queremos comunicar y lo que efectivamente comunicamos.

Según Berlo (1984): “Se puede establecer que la comunicación es un proceso de continuo movimiento y evolución; por lo que no es algo estático ni fijo. El proceso de la comunicación varía con sus elementos, y por ser sus elementos cambiantes, este proceso tiende a ser diferente una y otra vez.”

Entendemos por ello, que la gestión estratégica de la comunicación en las instituciones es de relevancia a la hora de garantizar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Estrategias de la comunicación y su importancia en las organizaciones

El mundo contemporáneo se desarrolla en un dinamismo en donde los problemas sociales, políticos, económicos tienen un indudable componente del inadecuado uso de los procesos de comunicación, lo cual lleva a las organizaciones a reducir sus niveles de productividad y a los miembros que laboran en ellas, a una insatisfacción laboral. Es por ello que debemos mirar a la comunicación como una aliada que está presente en todo proceso organizacional.

Antes de adentrarnos en la importancia de las estrategias de la comunicación, se considera relevante en este punto aclarar qué se entiende por estrategia. Andres Aljure (2015) la define de la siguiente manera: un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, misión u objetivo.

El autor entiende que la estrategia en comunicación se encuentra justamente en reconocer desde donde se parte, hacia donde se quiere llegar y cómo se va a lograr llegar allí (en coherencia y alineación con las necesidades, metas, objetivos de la organización).

En base a lo anterior, es importante preguntarnos como profesionales en comunicación ¿para qué gestionar la comunicación organizacional?. El mismo autor entiende que el para qué se encuentra en generar, mantener e incrementar, entre los públicos de interés los niveles de: Conocimiento, Entendimiento, Notoriedad, e Imagen.

Para Aljure, ser estratega en comunicación consiste en saber definir la dirección, el alcance y los objetivos, junto con las tácticas adecuadas. Todo con base en el conocimiento, entendimiento y aprovechamiento de las características del entorno, los recursos disponibles y las particularidades de la organización, tomando en cuenta los intereses de los stakeholders para poder satisfacerlos.

Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

Para explicar este concepto, seguimos con Aljure, autor de “El plan estratégico de comunicación” (2015), quien entiende que la interacción con los distintos públicos de una organización se encuentra inserta en un proceso de comunicación que debe ser gestionado a través de la implementación de planes estratégicos de comunicación (PEC).

Estos planes estratégicos de comunicación tienen como principal enfoque contribuir de manera específica a lograr algún objetivo organizacional. Decidir (gestionar) desde el hoy (situación actual) hacia dónde queremos ir (situación deseada) y de qué manera (planificación).

En este proceso se aplica un método que consiste en 7 etapas (ver imagen N°1). En primer lugar, se debe realizar un análisis de situación en el que se desarrollará la planificación. A partir de ahí se establecerán objetivos de comunicación, se especificarán los procesos, canales, tácticas y acciones operativas, definiendo los recursos necesarios para cumplir dichos objetivos. Determinando los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto del plan en la organización.

Gráfico 17. Etapas básicas del proceso de elaboración de un PEC

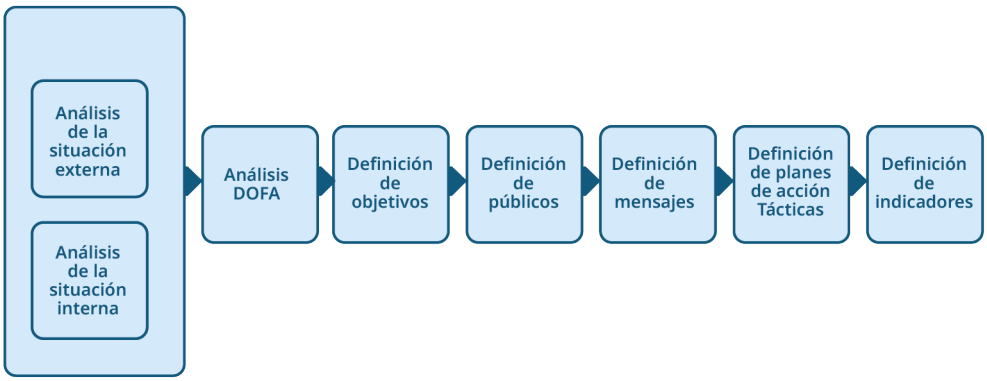


Imagen N°1: modificada, extraída del libro “El plan estratégico de comunicación” (2015), Andres Aljure (pág. 101).

Comunicación interna

La comunicación interna, según Francisca Morales Serrano (2001), se ocupa principalmente de dos funciones: la gestión de la información, mejorando la eficiencia de los procesos en un sentido funcionalista, y, por otra parte, de la gestión de las relaciones interpersonales dentro de la organización, de los valores, buscando fortalecer la cultura, el clima, y, por lo tanto, fortalecer la identidad. Está presente en los procesos de desarrollo de una organización, se planifique o no, es sustancia.

Desde la perspectiva de Justo Villafañe (1993), la comunicación interna cumple funciones que están vinculadas con fortalecer el proyecto empresarial; impulsar la competitividad y el desarrollo de los empleados; incrementar la cohesión interna; desarrollar confianza y transparencia; promover el trabajo en equipo y aumentar el rendimiento y la creatividad.

Toda organización requiere de un armónico funcionamiento interno como condición necesaria para poder proveer un servicio de excelencia. Esa armonía suele ser fruto de un esfuerzo constante, dirigido a lograr conformar una cultura corporativa que le otorgue identidad propia a la organización y que además alcance el objetivo de involucrar en ella a todo el personal que conforma la institución (Grasso, 1998; 17).

El mismo autor indica que “es importante internalizar que la cultura corporativa y la calidad de servicio son esferas que involucran a todos los miembros de la institución, independientemente de sus tareas particulares” (p.18). La mejor forma de promover mejoras continuas es garantizando la comunicación permanente y fluida con los usuarios finales.

Comunicación formal e informal

El esquema presentado por Antonio Lucas Marin (1997) permite visualizar con claridad los distintos tipos de comunicación interna. La realidad organizacional está conformada por una realidad formal y otra informal en su funcionamiento cotidiano.

Gary L. Kreps (1990) asegura que entre estos dos canales existe una relación importante porque la comunicación formal rara vez satisface completamente la necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información que no pueden obtener de los canales formales.

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Fuente: A. Lucas Marin, 1997

Comunicación Formal: Siendo la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o información relacionada con el trabajo. Esta forma de comunicación está respaldada por las estructuras y pautas organizativas autorizadas, que ayudan a garantizar que todos en la organización la entienden.

Comunicación Informal: Surge espontáneamente entre los miembros de una organización movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir directrices oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional.

Comunicación descendente: Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicional. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos a cumplir por todos los miembros que la conforman.

Comunicación ascendente: Surge de los niveles bajos de la organización 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.

Comunicación horizontal: Es la que fluye lateralmente, involucrando a personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

Cultura y filosofía organizacional

Stephen Robbins (2010) afirma que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que hacen parte de la vida cotidiana y determinan la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno.

Casi todas las organizaciones grandes tienen culturas dominantes y numerosas subculturas. Por ende, la comunicación en las organizaciones es uno de los temas centrales del comportamiento organizacional, junto con áreas de estudio como el poder, procesos de grupos, aprendizaje, motivación, percepción, conflictos y estrés.

Identidad Corporativa

Distintos autores de referencia definen el concepto de identidad corporativa como: la personalidad de la organización, entendida como el conjunto de atributos asumidos como propios por una institución, los cuales constituyen un discurso -de la identidad- que se desarrolla en el seno de la institución, de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo. La identidad representa la esencia de la empresa, por lo tanto, en ella se encuentran los atributos diferenciadores e identificadores que le confieren a la empresa un carácter único y, en cierto modo, permanente (Villafañe, 1999).

Joan Costa (1993) y Capriotti (1999) definen la identidad de una organización como el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, los valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado. La identidad se compone entonces por la filosofía y la cultura corporativa.

La identidad corporativa de una organización representa su razón de ser: Qué es, qué hace y cómo lo hace. Son todas las características, valores y creencias con las que se identifica esa organización, y que la diferencia del resto, y la hace prevalecer a través del tiempo.

Una identidad corporativa homogénea y clara, identificable y perdurable en el tiempo, tiene los siguientes beneficios para la empresa:

- Incrementa el valor de la marca.
- Permite lograr una mejor distinción de la competencia.
- Despierta mayor confianza hacia la organización y mejora su reputación.
- Da coherencia a las comunicaciones.
- Da pie a que la organización sea fácilmente reconocida y recordada por los diferentes públicos.

Manual de comunicación interna

Tomando como referencia el trabajo de Galindo Tovar, A. E. (1994), se entiende que un manual de comunicación interna consiste en un documento, dirigido a los responsables de comunicación, que establece las directrices y parámetros que orienten y gestionen adecuadamente el marco conceptual a nivel comunicativo e informativo de una empresa, contemplando sus públicos internos a través de los medios institucionales de comunicación masiva y las plataformas digitales.

Para ello, se diseñan y explicitan dispositivos y procedimientos para que la comunicación ocupe un lugar transversal a la organización y sea un mecanismo efectivo que genere credibilidad y confianza al interior y como consecuencia de ello, al exterior de la misma, contribuyendo al desarrollo y a la productividad organizacional.

Ventajas de un manual según Galindo Tovar:

- Reduce las conjeturas.
- Suministra procedimientos.
- Simplifica las instrucciones.
- Disminuye la confusión y las interpretaciones equivocadas.
- Reduce costos, ahorra tiempo, molestias, etc.
- Proporciona una constante fuente de referencia.
- Disminuye los errores causados por la memoria.
- Mejora la producción.

4

Plan para la gestión de la Comunicación Interna Belnova

Introducción

El Plan estratégico de comunicación interna fue elaborado para atender la necesidades detectadas en el diagnóstico de comunicación interna - Belnova 2020. A partir de la definición de estas, se fijaron los objetivos estratégicos en los que se enmarca el plan. En el mismo se establece una metodología para la elaboración de un plan táctico, su cronograma y un presupuesto para su ejecución. Además, se establecen los indicadores para su posterior evaluación.

De esta manera, se busca contribuir a la capacidad de gestión de la comunicación interna de Belnova, y ampliar el paradigma de quienes la dirigen. Se decidió elaborar como productos un Manual de Comunicación Interna de Belnova y la capacitación de los mandos altos y medios de la empresa, mediante vídeos de Inducción de comunicación interna.

Metodología

El siguiente plan de comunicación interna se elaboró a partir de la metodología planteada por Andrés Aljure en su libro Plan Estratégico de Comunicación, adaptada al caso concreto de la empresa Belnova.

Se siguió una serie de 7 etapas para su elaboración que condujeron al PEC de Belnova 2022. Las etapas 1, 2 y 4: análisis de la situación interna, DOFA y definición de públicos están desarrolladas en el capítulo 2 de este Trabajo de Grado. Las etapas restantes: Objetivos, Definición de mensajes, Definición de plan de acción/tácticas, definición de Indicadores y su medición; se presentan en los siguientes puntos de este capítulo.

Dentro de la metodología empleada para este trabajo, se utilizó la herramienta de revisión documental, con el fin de obtener insumos para la elaboración del plan estratégico de comunicación en la empresa. Para ello, se usó el diagnóstico de comunicación 2020 elaborado por el equipo y el Plan de Comunicación Interna 2019 brindado por el Gerente de Personas y Operaciones a fines del año 2020. Complementariamente, se recurrió a revisión bibliográfica sobre marco teóricos de referencia en la temática, así como revisión de antecedentes vinculados con el sector.

Objetivos

Los objetivos de comunicación del PECI que se elaboraron, atienden a las necesidades planteadas por la empresa y las conclusiones a las que el equipo llegó. Se buscó que los mismos sean concisos, claros y se los enumera en función de su prioridad.

Objetivo General:

- Fortalecer la comunicación interna de Belnova S.A

Objetivos específicos:

- Generar un diálogo bidireccional sostenido en el tiempo para incrementar la participación de los colaboradores.
- Aumentar el flujo de información desde la gerencia hacia los distintos sectores, con el fin de mantener a todos los colaboradores informados sobre las decisiones y el rumbo que sigue la empresa.
- Contribuir a la apropiación de los medios formales de comunicación por parte de los colaboradores.

Plan táctico/ de acción

En el cuadro de abajo se resume todo lo anteriormente redactado. De modo de diagramar la información de la planificación táctica del PEC.

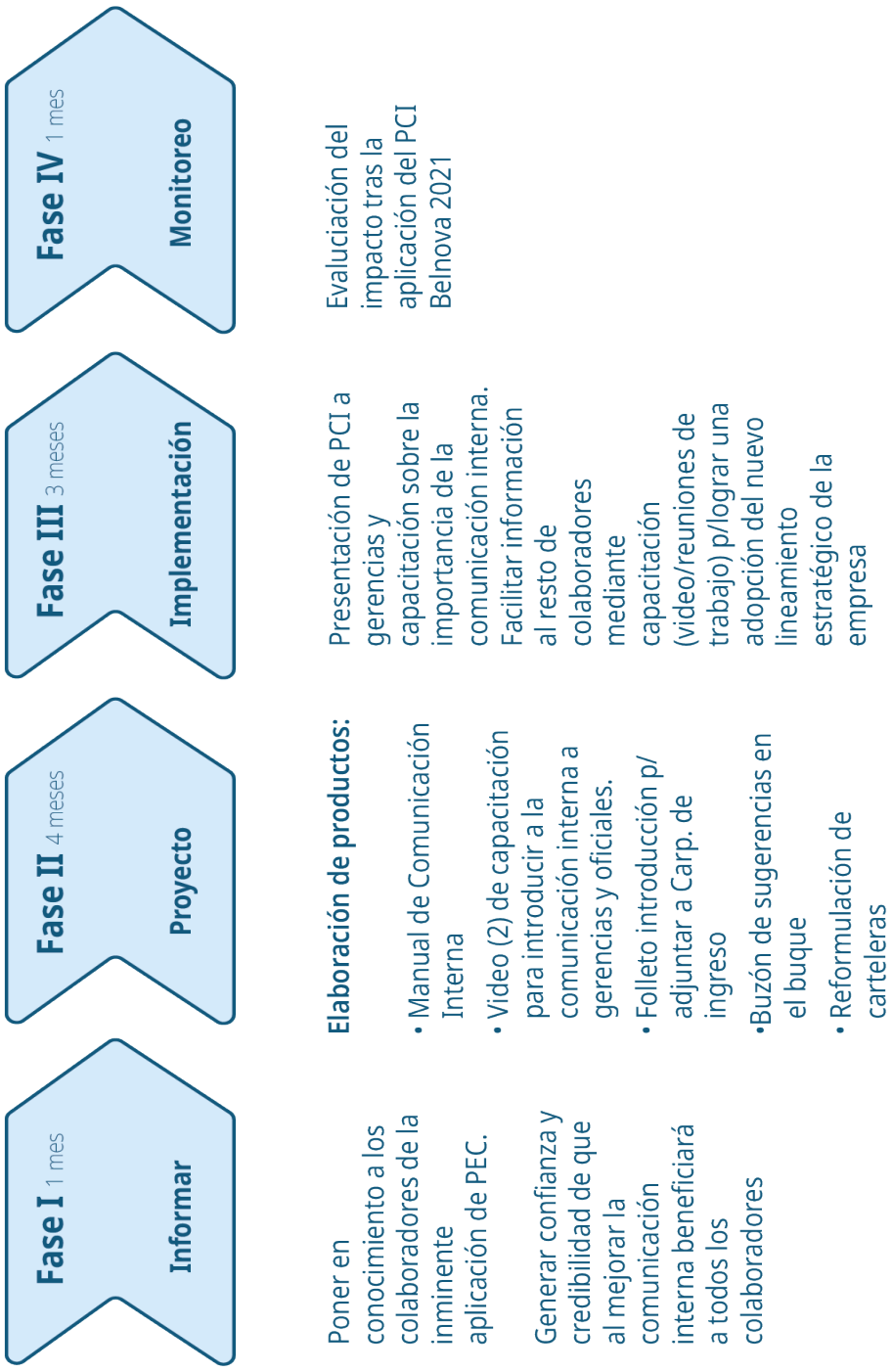
Objetivos Específicos	Problemas asociados	Tácticas transversales	Tácticas específicas	Indicador	Medios deverificació
Incrementar la participación de los colaboradores	Conflictos generados desde el rumor y la falta de comunicación asertiva	Generar un diálogobidireccional que permita mejorar los procesos contemplando a todas las partes.	Colocar un buzón de sugerencias en el buque. Elaborar un manual de comunicación interna para gerencias y mandos altos operativos . Realizar video de capacitación de comunicación interna para los mandos altos y colaboradores.	Percepción del grado de participación de los colaboradores	Cantidad de sugerencias recibidas
Aumentar el flujo de información desde la gerencia hacia los distintos sectores subordinados	No conocer las necesidades de los colaboradores				
Contribuir a la apropiación de los medios formales de comunicación	La comunicación se da en el ambito informal	Fortalecer la utilización de medios formales de comunicación		Nivel de interacción, caudal de nformación recibida y enviada	Aumento de Intensidad de flujos de información

Cuadro adaptado: Aljure, A.(2015) p.183

Cronograma.

Se formularon dos cronogramas, uno de corte general y uno específico que resumen el plan táctico / de acción.

General:



Cuadro adaptado: Aljure, A. (2015) p.190.

Específico:

Cronograma - Plan Táctico específico

Objetivo: Fortalecer el conocimiento de los colaboradores respecto de los procesos de comunicación interna de Belnova que competen a sus tareas específicas, en un plazo de 9 meses

Acción macro: Elaborar un manual de comunicación interna que explicite y determine cuales son los canales formales de comunicación.

Tácticas - Acciones	Tiempo estimado	Recursos macro	Año 2022 Trimestres		
Elaborar un Manual de comunicación Interna + video de capacitación a Gcias. en comunicación interna.	3 meses	RRHH: Descripción de los procesos de comunicación interna	1	2	3
Colocar buzón de sugerencias para ambos sectores	1 semana	Espacio concurrido	1	2	3
Reorganización de carteleras	1 mes	Insumos informativos	1	2	3
Folleto para adjuntar a carpeta de ingreso.	2 meses	Insumos informativos	1	2	3
Video de inducción a la CI para colaboradores	3 meses	Marco Conceptual sobre CI del TG	1	2	3

De creación del equipo, adaptado de A. Aljure (2015) p.191.:

*La intensidad del rojo representa prioridad.

Presupuesto:

Presupuesto estimado - Plan Táctico específico			
Objetivo: Fortalecer el conocimiento de los colaboradores respecto de los procesos de comunicación interna de Belnova que competen a sus tareas específicas, en un plazo de 9 meses.			
Tácticas - Acciones	Prioridad 1 a 3	Recursos detallados	Año 2021 Presupuesto
Elaborar un Manual de comunicación Interna	1	Profesional de Comunicación que diseñe y elabore contenido: $30.000 Insumos de papelería: $2000	$32.000
Video de capacitación a Gerentes	1	Productor y editor de video: $3000	$3000
Colocar buzón de sugerencias para ambos sectores	2	Buzón: $500 Insumos de papelería: $100	$600
Reorganización de carteleras (tres carteleras)	2	Encargado en comunicacion horas: $2000 Insumos de papelería:$ 1000	$3000
Folleto para adjuntar a carpeta de ingreso	3	Diseñador gráfico: $2500 Insumos materiales: $500	$3000
Video de inducción a la CI para colaboradores	1	Diseñador / editor: $3000	$3000
Presupuesto Total del Plan			$ 44.600

Cuadro adaptado: Aljure, A. (2015) p.195.

*La intensidad del rojo representa prioridad.

Elaboración de productos como Trabajo de Grado

Como resultado de la planificación de la Comunicación interna de la empresa Belnova S.A., se desarrolló un plan de acción para la elaboración de los siguiente productos como propuesta de trabajo de grado:

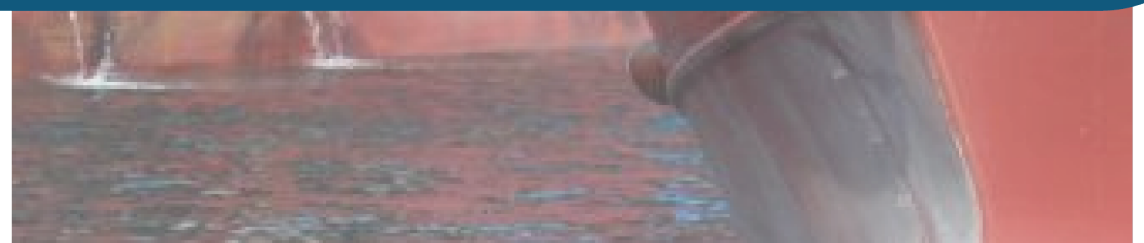
- Manual de comunicación interna para gerencias y para mandos altos operativos.
- Dos videos de capacitación sobre la importancia de la gestión de la comunicación interna, para mandos altos, medios y colaboradores.
- Folleto de inducción para adjuntar a Carpeta de Ingreso.

Manual de comunicación Interna Belnova - 2021

Escanea el **QR**

Ingresa a través del **enlace**

https://bit.ly/3Pg4HTi



BELNOVA
GRUPO NUEVA

BELNOVA

Manual para la gestión de la Comunicación Interna

GRUPO NUEVA BELNOVA

Índice

MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.....Presentación
4.....El ABC del manual
6.....Contexto y comunicación en Belnova

7..... Capitulo 1: Estrategias para la comunicación descendente
8..... - Objetivo y funciones
9..... - Dispositivo I: Informe de actividad mensual
10..... - Dispositivo II: Grupo Primario
12..... - Dispositivo III: Conversatorio de acercamiento entre sectores
14..... - Dispositivo IV: Carteleras
15..... - Dispositivo V: Videos de capacitación
16..... - Dispositivo VI: Folleto de inducción

17..... Capítulo 2: Estrategias para la comunicación ascendente
18..... - Objetivo y funciones
19..... - Dispositivo I: Buzón de Sugerencia
20..... - Dispositivo II: Encuesta de Satisfacción

21..... Capítulo 3: Estrategias para la comunicación horizontal
22..... - Objetivo y funciones
23..... - Dispositivo I: Espacio de encuentro

Presentación

Este manual tiene como finalidad presentar las diferentes estrategias a utilizar por Belnova S.A. para el fortalecimiento de los procesos de comunicación interna de la empresa, además de establecer un paradigma de gestión de la misma. En él encontrarán la estrategia, el objetivo, el público al que va dirigido, la metodología y la periodicidad cuando aplique.

"La planificación estratégica se vuelve necesaria para una empresa que desea alinear a sus colaboradores con su misión y visión con el fin de fomentar el desarrollo de la identidad corporativa" (Perez, 2008).

El ABC del Manual

OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer la gestión de la comunicación interna de Belnova.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Aumentar el flujo de información desde la gerencia hacia los distintos sectores.
Generar un diálogo bidireccional sostenido en el tiempo para incrementar la participación de los colaboradores .

DEFINICIONES CLAVE

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Son todos los procesos de comunicación que se dan en una organización a nivel interno y externo y tiene que ver con la planificación
estratégica de la comunicación para la alineación de mensajes hacia los públicos de interés.

Se puede decir que todos los procesos de una organización se dan a raíz de la comunicación.

COMUNICACIÓN INTERNA

Implica todos los procesos comunicativos e informativos al interior de una empresa, esto es, que todos los miembros de la organización
deben estar al tanto de lo que esta hace, buscando que colaboren y agreguen valor a la misma.

De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, adoptando así un verdadero carácter comunicativo y la comunicación
interna se convierte en una herramienta de gestión que busca alinear a los colaboradores con la misión y visión de la empresa.

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

• Generar el marco para promover y garantizar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa.

• Ser fuente de motivación entre los colaboradores de la organización, creando un clima laboral propicio para su desarrollo.

• Obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía y cultura de Belnova, para que sus colaboradores puedan identificarse con la misma.

• Consolidar una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

TIPOS DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

Se clasifican de la siguiente forma, sin embargo ocurren muchas veces en simultáneo.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE:

Es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía de la organización.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE:

Es aquella que se realiza desde abajo hacia ariba en la jerarquía de la organización.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL:

Es aquella que se realiza entre personas del mismo nivel, o de distintos sectores entre sí

Contexto y consideraciones de Belnova

• El contexto mundial atraviesa una serie de profundos cambios. La gestión humana no es ajena a ello y las transformaciones en los procesos del trabajo requieren adaptarse a estos cambios. Esto exige una mejor comprensión de la comunicación interna para el alcance de los objetivos de Belnova. En la industria pesquera, a nivel global, existe un gran déficit en ese sentido.

• Para lograr un buen desarrollo empresarial es necesario contar con una buena gestión de la comunicación interna. Dado que los tiempos en este rubro no permiten un trato personal amplio y directo entre las diferentes estructuras de la empresa es muy importante que todos los colaboradores sobre todo los tripulantes y los oficiales, tengan esto en cuenta a la hora de establecer una comunicación eficaz.

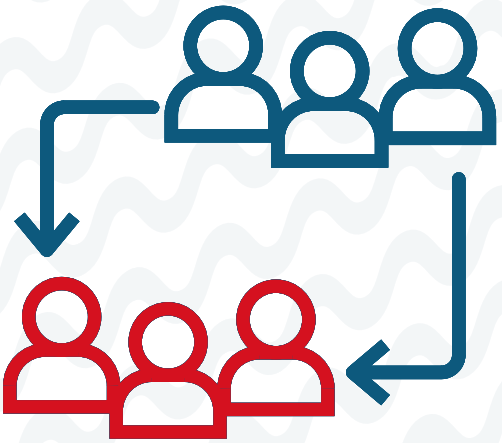
• En cuanto a la gestión de la comunicación interna, la mayoría de los procesos que la involucran apuntan entre otros, a generar cambios frente a algún aspecto de la organización; esto hace que sea necesario que el proceso de planificación sea sostenido en el tiempo, adaptandose a las nuevas necesidades que surjan.

• El compromiso y apoyo de las gerencias es fundamental a modo de alinear a todo su equipo de trabajo en la transformación de la empresa.

• Potenciar estos aspectos exige trabajar en la identificación y elaboración de competencias de gestión específicas para aquellos cargos que suponen el liderazgo de equipos de trabajo.

Capítulo 1

Estrategias para la Comunicación Descendente



Estrategias para la Comunicación Descendente

Objetivo:
Establecer un procedimiento de comunicación formal e institucional que fortalezca la cultura de la organización y reducir la incertidumbre que genera el rumor.

Funciones de la comunicación descendente

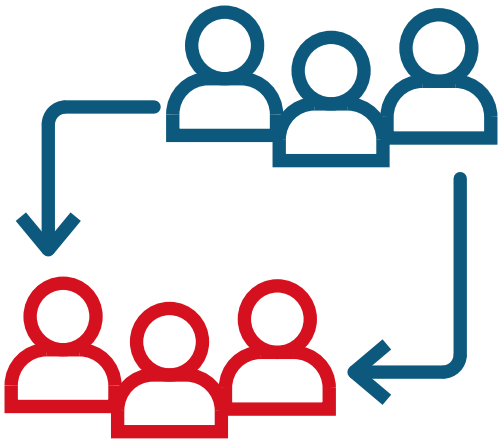
• Proporcionar a los colaboradores de Belnova información relacionada con su trabajo. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

• Los altos cargos de la compañía son los responsables de informar a los demás empleados sobre los objetivos, la misión y los valores de Belnova, además de realizar evaluaciones de desempeño.

• Aportan datos y conocimiento a los trabajadores de niveles más inferiores para que estén al tanto de las políticas de la empresa.

• Debe ser una comunicación eficiente y efectiva, ya que proviene de la persona responsable y proporciona datos precisos e información
valiosa para desarrollar un trabajo óptimo.

A continuación se presentan los dispositivos diseñados a estos efectos.



BELNOVA

Dispositivo I - Informe de actividad mensual

DEFINICIÓN: Es un documento impreso que permite a la dirección mantener informados a todos los integrantes de la organización, de los proyectos y logros de la empresa.

Este es el espacio apropiado para enviar mensajes de motivación en caso de ser pertinente.

RESPONSABLE: Gerente de Personas y Operaciones.

PÚBLICO OBJETIVO: Todos los colaboradores de Belnova.

FORMATO: Se compone por una parte general a toda la empresa y otra especifica a cada uno de los dos sectores: Sector Administrativo y Operativo.

En formato A4 digital e impreso.

PERIODICIDAD: Mensual
valiosa para desarrollar un trabajo óptimo.

Dispositivo II - Grupos Primarios

DEFINICIÓN: Consiste en la reunión cara a cara de cada gerencia con sus colaboradores directos, para discutir situaciones propias del área. En estas instancias se evacuan dudas, inquietudes, se esclarecen procesos y se busca una retroalimentación. La estructura de grupos primarios articula la comunicación ascendente, descendente y horizontal, garantizando la participación de todos los miembros de Belnova. Se requiere disposición de todas la partes.

RESPONSABLES: El primer grupo primario está liderado por el Gerente General, con las restantes gerencias como participantes, además de las autoridades de cada uno de los buques, quienes a su vez forman un subgrupo primario con sus áreas en especifico.

Dispositivo II - Grupos Primarios

METODOLOGÍA: La persona encargada de cada grupo primario:

• Enviará una invitación por mail a los integrantes de su grupo primario, estableciendo fecha, hora y lugar para la reunión.

• Definirá los temas a considerar, que son:

- Designar entre los asistentes un secretario de la sesión, quien será encargado de elaborar un acta con los puntos más relevantes de la reunión.
- Procesos que se estén desarrollando en el área y del cual todos los integrantes deben tener conocimiento.
- Estrategias para mejorar el funcionamiento del área.
- Lluvia de ideas de parte de todos los integrantes.
- Resolución de conflictos (en caso de presentarse).
- Esta actividad no podrá superar los 60 minutos y tendrá que ser muy asertiva.

• Se elaborará un acta del grupo primario con los temas desarrollados y los compromisos adquiridos por cada participante.
Esta acta deberá leerse en la siguiente reunión y dentro de los temas a tratar, estará el seguimiento a las tareas asignadas.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: La evaluación y el seguimiento se harán en base a las actas elaboradas en cada reunión, revisando los temas pendientes y las tareas.
Se elaborará un acta del grupo primario con los temas desarrollados y los compromisos adquiridos por cada participante.
Esta acta deberá leerse en la siguiente reunión y dentro de losos temas pendientes y las tareas.

PERIODICIDAD: En el tiempo entre marea y marea
temas a tratar, estará el seguimiento a las tareas asignadas.

BELNOVA

Dispositivo III - Conversatorios de acercamiento entre sectores

DEFINICIÓN: Consiste en la reunión de ambos sectores de Belnova, para conocer metas y logros alcanzados, y se debe convertir en el espacio propicio para que la comunicación ascendente, descendente y horizontal fluya de manera adecuada, permitiendo a todos los asistentes expresar sus opiniones y sugerencias para mejorar los procesos. Una buena gestión de conversatorios reduce los rumores mediante información oficial de la empresa.

RESPONSABLE: Gerente de Personas y Operaciones.

PERIODICIDAD: Será determina por el responsable, pero no deberá superar los 6 meses, para no perder la continuidad y seguir alineando a los empleados en la consecución de los objetivos y el conocimiento de los proceso.

DURACIÓN: El conversatorio debe durar mínimo 2 horas, para que se pueda desarrollar adecuadamente.

PÚBLICO OBJETIVO: Todos los integrantes de Belnova, el sector administrativo y operativo.

BELNOVA

Dispositivo III - Conversatorios de acercamiento entre sectores

METODOLOGÍA: La persona encargada de logística del evento deberá tener en cuenta:

- Elegir un sitio cómodo y con capacidad para todos los colaboradores de Belnova.
- Contar con ayuda audiovisual: computadora, proyector, etc.
- Contratar servicio de catering de modo que se sientan importantes en la reunión.
- Establecer un itinerario del encuentro, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
    - Apertura y bienvenida por el Gerente de Personas y Operaciones.
    - Presentación de cada sector: Sector Administrativo y Operativo.
    Con el fin de compartir los logros y desafíos desarrollado durante el semestre.
    - Actividad de motivación y alineación con los objetivos de Belnova para el próximo semestre (en formato video, charla, conferencia , etc.)
    - Espacio para comentarios, sugerencias e inquietudes por parte de los colaborado res, dirigido por el Gerente.
    - Conclusiones y cierre por parte del Gerente.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: En los conversatorios se deberá tener definido los objetivos de cada encuentro. Al final de mismo el responsable evaluará el cumplimiento de los objetivos señalados. A su vez después de cada sesión se realizará una encuesta anónima a los asistentes con el fin de determinar la satisfacción de los colaboradores respecto al funcionamiento del conversatorio y la información recibida.

BELNOVA

Dispositivo IV - Carteleras

DEFINICIÓN: Las carteleras estan estratégicamente ubicadas para ser vista en la oficina y en los buques. En ellas se presentan escritos, cuadros, gráficos y fotografías. Requiere una seguimiento y actualización pepriódico. Su diseño debe ser llamativo y acorde a la imagen de la empresa.

RESPONSABLE: Gerente de Personas y Operaciones.

PERIODICIDAD: La cartelera ubicada en la oficina del sector Administrativo debe actualizarse mínimo cada 15 días. En cuanto a las carteleras ubicadas en ambos barcos, se actualizan cada marea (40 días).

PÚBLICO OBJETIVO: Todos los integrantes de Belnova.

SECCIONES: Teniendo en cuenta que el espacio es reducido, se trabajarán máximo 4 secciones.

Tener en cuenta que esta cartelera es de uso exclusivo de los empleados de la organización):

CUMPLEAÑOS .
NOTICIAS INTERNAS.
CONVOCATORIAS A ACTIVIDADES DE Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
ACTUALIDAD DEL RUBRO PESCA.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:

En los Conversatorios, los jefes de área evaluarán la efectividad de los anuncios publicados, haciendo referencia a los temas e indagando sobre la percepción de los empleados.

BELNOVA

Dispositivo V - Videos de capacitación

DEFINICIÓN: Son piezas audiovisuales concebidas con el objetivo de capacitar e informar a corto plazo, en el marco de una planificación constante y progresiva que busque mejorar el desempeño de los distintos actores dentro de Belnova. Tener trabajadores que saben cómo actuar, qué hacer y cómo alcanzar los objetivos de Belnova contribuye al buen funcionamiento de la misma. Esto se logra en gran medida por una planificación en capacitación y por otro lado, a la disposición que el trabajador tenga de querer aprender y profundizar en sus conocimientos.

RESPONSABLE: El gerente de Personas y Operaciones es el encargado de elaborar un programa de capacitación de los colaboradores ajustado a los niveles de conocimiento de la empresa. El primero es el relacionado con la Comunicación Interna y el nuevo paradigma.

PERIODICIDAD: Una vez al año como mínimo cada colaborador debe participar de alguna capacitación.

PÚBLICO OBJETIVO: Todos los colaboradores de Belnova.

CONTENIDO:
Se organiza según área de conocimiento:
Comercio Exterior, Tecnología a bordo, Ventas, Gestión de personal embarcado/ administrativo, inteligencia emocional, entre otros.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: Una vez por semestre se realiza una evaluación de desempeño para saber en qué aspectos es necesario capacitar al personal

BELNOVA

Dispositivo VI - Folleto de inducción

DEFINICIÓN: Es una guía básica en donde los colaboradores pueden conocer los medios formales de comunicación al ingresar a la empresa.

RESPONSABLE: Gerente de Personas y Operaciones.

PÚBLICO OBJETIVO: Todos los nuevos colaboradores de Belnova.

CONTENIDO: Este contendrá una breve introducción a la empresa y una descripción general del paradigma de comunicación que maneja la misma, además de los beneficios de su correcta utilización.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: Al mes de ingreso, el asistente asignado por el Gerente de Personas y Operaciones entregará al nuevo colaborador, una breve encuesta de valoración al proceso de inducción.

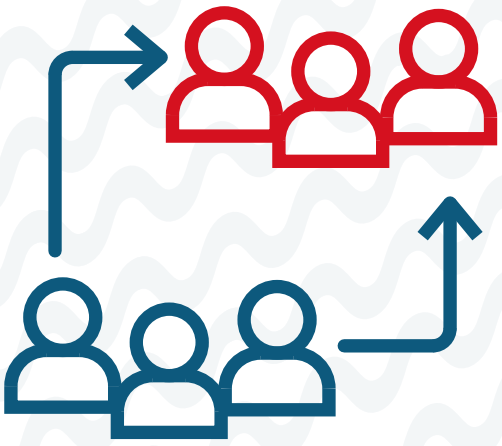
Nota: La encuesta debe contempla los siguientes puntos:

- Conocimiento de la misión, visión y objetivos de Belnova.
- Reconocimiento de medios formales de comunicación.
- Valoración del proceso de inducción.
- Espacio para sugerencias o recomendaciones.

BELNOVA

Capítulo 2

Estrategias para la Comunicación Ascendente



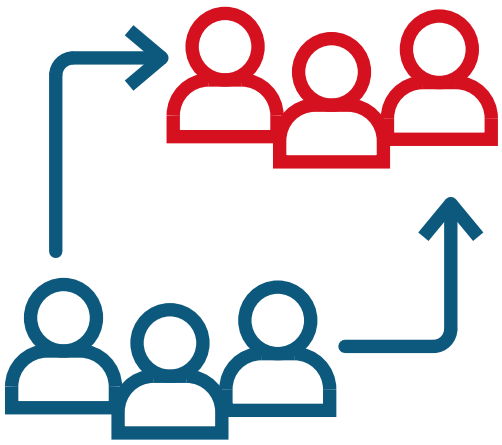
Estrategias para la Comunicación Ascendente

Objetivo:
Reforzar los medios de Comunicación formal que permitan a la empresa conocer las inquietudes y necesidades de sus colaboradores.

Funciones de la comunicación ascendente :
Permite a los colaboradores expresar su opinión sobre el funcionamiento de las tareas a los mandos altos de la empresa. En consecuencia estos estarán más motivados hacia la consecución de los objetivos.

Posibilita el flujo de sugerencias constructivas relacionadas con la empresa.
Facilita decisiones colectivas, debido a que la comunicación ascendente es por naturaleza participativa.
Crea un entorno favorable mediante la relación entre todos los empleados.

Para cumplir con el objetivo se eleboraron los siguientes dispositivos de acción.



BELNOVA

Dispositivo I - Buzon de sugerencias

DEFINICIÓN: Espacio ubicado en uno o varios sitios de la empresa para que los empleados depositen allí sus sugerencias, inquietudes o comentarios a los directivos de la organización. Esta herramienta busca estimular el compromiso de sus empleados al sentir que sus sugerencias son atendidas y escuchadas ya que son ellos quienes conocen a fondo el desarrollo de la organización y sus procesos.

METODOLOGÍA: Se establece un formato para depositar en el buzón que tenga como opción: registrar el nombre, la dependencia y la sugerencia o propuesta.

La persona encargada recoge las sugerencias y las entrega a cada jefe de área quien tendrá un tiempo determinado para responderla. Es muy importante dar respuesta a las sugerencias para así motivar a los empleados.

RESPONSABLE: Gerente de Personas y Operaciones

NOTA:
Para incentivar el uso del buzón de sugerencias se puede plantear un concurso que premie la mejor propuesta que sea de fácil implementación y que mejore notablemente los procedimientos actuales, etc.

PERIODICIDAD: Se establecerá como máximo en el caso del sector Administrativo, 15 días para recoger las sugerencias depositadas.
Para el sector Operativo, estas se recogerán cuando regresen al puerto.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: Su efectividad se determina de acuerdo al número de sugerencias recibidas y las propuestas de mejoramiento que registren en los formatos .

BELNOVA

Dispositivo II - Encuesta de percepción sobre la Comuniación Interna en Belnova

DEFINICIÓN: Es una herramienta utilizada por los gerentes y directivos, para saber si los colaboradores se encuentran satisfechos y felices de trabajar en la organización. A través de una serie de preguntas especificas y planificadas se busca obtener una retroalimentación, recibiendo información anónima, honesta e imparcial, expresando su sentir y que puedan ofrecer nuevas ideas para mejorar.

RESPONSABLE: Gerente de Personas y Operaciones.

PERIODICIDAD: Semestral.

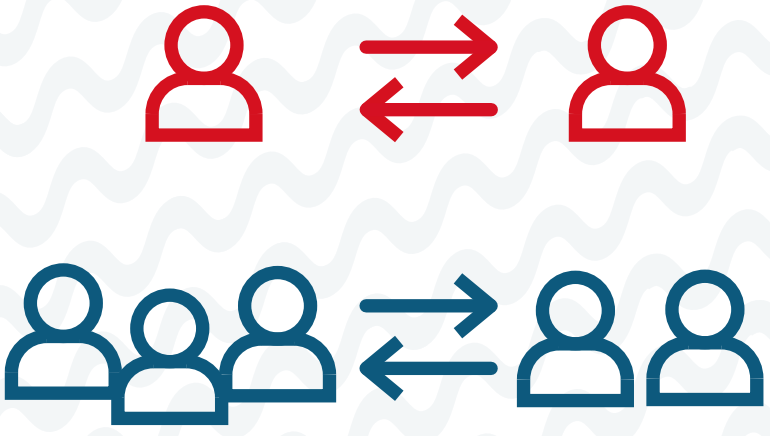
METODOLOGÍA: Las encuestas serán realizadas en un formato de múltiple opción y sus preguntas estarán orientadas hacia los siguientes ejes temáticos:

- Cultura organizacional
- Comunicación Interna
- Condiciones de trabajo
- Evaluación de liderazgo

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: Se procesan los datos obtenidos de las encuestas mediante un informe. Posteriormente se hace una comparación con los informes anteriores de los cuales surgen conclusiones y recomendaciones para atender los aspectos a mejorar en el caso de que así lo requiera.

Capítulo 3

Estrategias para la Comunicación Horizontal



Estrategias para la Comunicación Horizontal

Objetivo: Diseñar estrategias que permitan generar el espacio adecuado para la interacción y el intercambio de ideas , permitiendo establecer relaciones interpersonales que promuevan la competitividad y el trabajo en equipo.

Funciones de la comunicación horizontal:
Incrementa el flujo de información entre pares al interior de un equipo para contribuir al compromiso con los objetivos establecidos.
Apunta a generar un buen clima de trabajo posibilitando un cambio de actitudes e implicación en función de mejorar la productividad de los colaboradores.
Aporta a la consolidarización de la cultura de Belnova a través de la puesta en común de los valores de la organización entre los colaboradores de cada sector.

Para que se cumpla el objetivo de la estrategia y se puedan desarrollar las funciones de manera adecuada se elaboro el siguiente dispositivo de acción.

Dispositivo I - Espacio de encuentro

DEFINICIÓN: Es una reunión que se hace entre los grupos de colaboradores que pertenecen a un mismo nivel jerárquico. En este espacio se genera un encuentro entre los pares para discutir temas de la tarea laboral, además es una instancia de acercamiento para fortalecer la unión del grupo.

RESPONSABLE: El Gerente de Personas y Operaciones coordina las reuniones del sector operativo, por un lado los oficiales y por otro los marineros.

El gerente general coordina la reunión entre los gerentes.
La encargada de recursos humanos coordina la reunión de los colaboradores administrativos.

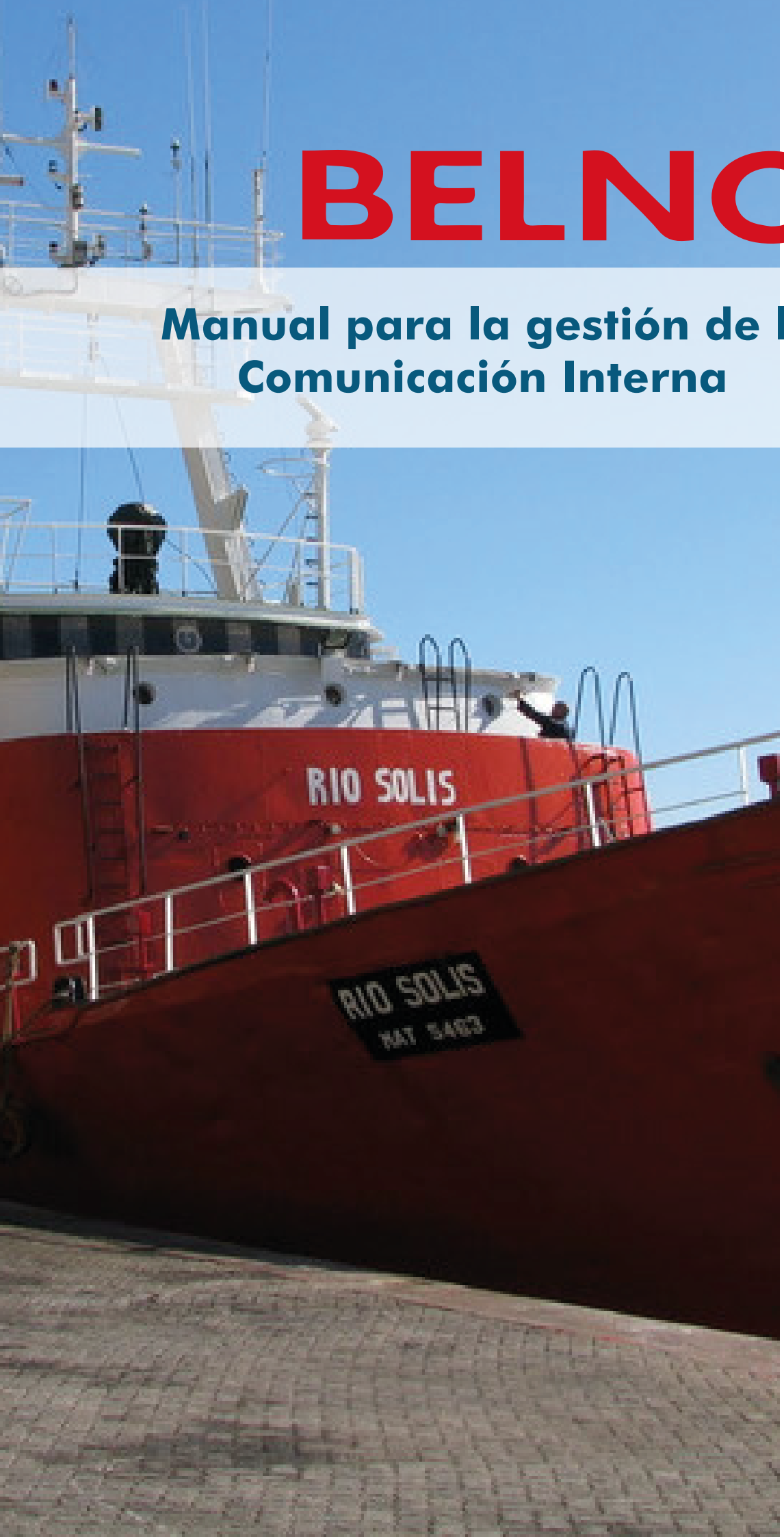
PERIODICIDAD: Una vez después de cada marea (cada 40 diás aprox.)

METODOLOGÍA: El encargado establece un lugar y tiempo de encuentro.

-Los participantes proponen en conjunto los temas a tratar
-Se asigna un secretario que tome nota y apunte los temas que se hablaron y quienes participaron de forma activa.
-Se identifican puntos de mejora y se resaltan los logros alcanzados.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: Al final de cada encuentro el secretario hace un informe sobre lo que fue la reunión teniendo así un registro de comparación. Se mide el nivel de participación e involucramiento de cada integrante del sector.

BELNOVA



BELNOVA

Manual para la gestión de la Comunicación Interna

ADAPTADO DEL MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNO DE LA EMPRESA DISPAC (2012)

GRUPO NUEVA BELNOVA

Video de capacitación en Comunicación Interna (1)

MEJORAR
LA COMUNICACIÓN
ES UNA TAREA
DE TODOS

Escanea el **QR**

Ingresa a través del **enlace**

https://bit.ly/3Pk3HoJ

Video de capacitación en Comunicación Interna (2)

Escanea el **QR**

Ingresa a través del **enlace**

https://bit.ly/3ySuI5R

Folleto de inducción para nuevos colaboradores

BELNOVA

Escanea el **QR**

Ingresa a través del **enlace**

https://bit.ly/3IogKMa

BIENVENIDO A PESQUERA BELNOVA

GRUPO NUEVA BELNOVA

CONTÁCTANOS

Rincón 611, Montevideo, Uruguay.
http://www.belnova.com.uy

BELNOVA

¡BIENVENIDO A BELNOVA!

Belnova es una empresa pesquera uruguaya con mas de 40 años de historia. Con su reconocida calidad, lidera la producción pesquera local y compite en igualdad con los productores mas reconocidos de su sector a nivel internacional.

NUESTRO ADN

TRABAJAMOS para ser la mejor compañía de alimentación, llevando la frescura del mar a la mesa del consumidor.

APOSTAMOS por nuestra marca y la innovación, pescando, cultivando, elaborando y seleccionando el mejor producto allá donde esté.

NOS COMPROMETEMOS con la sostenibilidad de los recursos naturales y con las comunidades en las que estamos presentes, actuando de forma ética, manteniendo su confianza y creando valor.

EN BELNOVA, LA COMUNICACIÓN INTERNA OCUPA UN ROL CENTRAL

La comunicación interna es clave para lograr nuestros objetivos. Su principal función es transmitir y distribuir la información relevante y estratégica a todos sus integrantes. Para nosotros es importante garantizar la información en tiempo y forma y proporcionar espacios de retroalimentación.

¿PORQUE ES IMPORTANTE?

1. Mejora a la relación entre sus integrantes.
2. Contribuye a los objetivos de la empresa.
3. Permite conocer la situación y logros de Belnova.

NOS SEGUIMOS CONOCIENDO...

A continuación, abre la Carpeta de Ingreso para seguir informándote sobre tu nuevo rol.

Conclusiones

Este plan pretende consolidar en Belnova un nuevo paradigma de gestión de la comunicación interna, a través del cual, todos los actores son agentes activos de la misma. También establece, a partir de sus objetivos, los dispositivos prácticos que ayudarán a la hora de transitar la vida organizacional, con un enfoque especialmente dirigido a buscar en las relaciones interpersonales el entendimiento entre los dos sectores de la compañía, como también al interior de cada uno de ellos.

La comunicación en ese sentido, se torna clave para la empresa, ya que su gestión implicaría una aprehensión de los canales de comunicación existentes y los propuestos por este plan de comunicación

En una empresa como Belnova, en la cual las comunicaciones están sujetas a una naturaleza extraordinaria como lo es la actividad marítima, se vuelve muy importante que la gestión de la misma sea llevada a cabo por una dirección que la entienda como un eje transversal de las demás actividades que forman parte de su desempeño.

De este modo se logrará disminuir la incertidumbre y los malentendidos propios de la interacción humana en las condiciones previamente señaladas.

5

Bibliografía

Bibliografía

Aljure, Andrés. El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC. España, 2015.

Belnova, (2020). Belnova_presentacion_2020.pdf. Montevideo, Uruguay

Belnova, (2020). Procesos sustantivos para el funcionamiento de Belnova. Montevideo, Uruguay.

Berlo, David K. El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. "El ateneo" editorial. Argentina 1984.

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la Imagen corporativa. Barcelona. Editorial Ariel S.A.

Costa, J. (1993). "Identidad corporativa". Trillas, México.

Galindo Tovar, A. E. (1994) Manual de comunicación interna : políticas y procedimientos, VITRO, S. A. de C. V. [Tesis de Pregrado, UDEM]. Repositorio UDEM.

Grasso, J (1998). Gestión comunicacional. Venezuela: Editorial Universidad Metropolitana.

Kreps, G. L. (2° edición). "La comunicación en las organizaciones". Editorial Addison Wesley Iberoamericana, 1990.

Lucas Marin. "La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones". Bosch Casa editorial , S.A., Barcelona, 1997.

Morales Serrano, Franscisca. Coautora del libro: "Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional". Gestión 2000. Barcelona (2001). Capítulo 7: "Comunicación Interna".

Naranjo Loor Tatiana Lennys, (2018). Propuesta de un Plan de Capacitación para Optimizar la Comunicación Interna en la Empresa Industrial Pesquera JUNIN S.A. – JUNSA. Pdf. Guayaquil, Ecuador.

Pescanova, N. (2019). Informe Nueva Pescanova de Actividad No Financiera.

Robbins, S. (2010). Comportamiento Organizacional.

Toscano Marcelo, (2019). Plan_de _comunicación_Interna_2019.pdf. Montevideo, Uruguay.

Villafañe, J. (1993). Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid. Ediciones Pirámide S.A.

Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid. Editorial Pirámide.

Anexos

Anexos

Diagnóstico de Comunicación Interna de Belnova elaborado por el equipo en el año 2020.

bit.ly/3RgYKHP

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

Facultad de Información y Comunicación

Seminario Trabajo de Grado Comunicación Organizacional

Diagnóstico de Comunicación Interna:

BELNOVA S.A

Montevideo, Octubre de 2020.

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA.

FACULTAD DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Índice

Índice……...1
Resumen……..2

1. Introducción: Presentación y contextualización de Belnova ……..……...3
1.1. Descripción general de la organización ...…….…3
1.1.1. ADN de la organización ...…….3
1.2. Paquete tecnológico y descripción de la actividad productiva de la empresa ……..……..…4
1.3. Organigrama de la empresa ……..……4
1.3.1. Colaboradores de la empresa ...……..……..……..5
1.3.2. Descripción de sectores ……..…6
1.4. Contexto de pandemia ……..……..…..6
2. Definición de problemas ……..……..……..…..7
2.1. Los problemas encontrados ..……7
2.1.1. Gestión de la comunicación interna...……7
2.1.2. Las relaciones interpersonales dentro del buque …..……...8
2.1.3. Problemas y necesidades de comunicación entre personal de tierra y embarcado ……...8
3. Marco conceptual……..…….....9
3.1. Marco teórico general ……..…….9
3.2. Marco teórico específico……..11
3.3. Bibliografía……13
4. Metodología……..……16
4.1. Definición de tipo de investigación:.....16
4.2. Etapas de la investigación……..……18
4.3. Elaboración de instrumentos ...……..……18
4.4. Procedimiento……..……..……19
5. Análisis……..20
5.1. La comunicación en la empresa……..…20
5.1.1. Identificación de ubicación y rol de la comunicación en la empresa……..…20
5.2. Matriz de diagnóstico de comunicación interna……...……22

5.2.1. Fase de análisis……23
5.2.2. Perfil de los públicos involucrados……23
5.2.3. Mapa de actores y de influencia……25
6. **Conclusiones**……29
7. **Recomendaciones** ……33
8. **Anexos**……34

Resumen

En el presente trabajo se realiza un diagnóstico de comunicación interna en Belnova S.A. en el marco del Seminario de Trabajo de Grado de Comunicación Organizacional 2020.

El trabajo se centra en una empresa pesquera uruguaya que forma parte del Grupo Nueva Pescanova y que se dedica primordialmente a la pesca de merluza en aguas uruguayas.

Se realizó un análisis de macro y microentorno, y luego se procedió al análisis interno mediante una matriz de diagnóstico de comunicación adaptada al caso.

Para llevar a cabo el análisis interno, se indagó en el perfil de los públicos objetivo, se elaboró un mapa de actores y de influencia. A través de la metodología aplicada, se obtuvo, por un lado un diagnóstico de la situación actual de la empresa, teniendo como eje las inquietudes planteadas por la misma y una serie de problemas y necesidades que encontramos. Por otro lado, una situación deseada por la empresa cuya realización dependerá de la buena ejecución de un Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI).

Los objetivos estratégicos del PECI se esbozan en las recomendaciones del presente diagnóstico.

1. Introducción: Presentación y contextualización de Belnova

1.1 Descripción general de la organización

Belnova S.A. Fue fundada en Uruguay en 1974 y desde entonces es líder de la producción local, centrándose en la producción de Merluza argentina (*Merluccius Hubbsi*). Es una empresa pesquera que forma parte de la multinacional española Nueva Pescanova S.L., especializada en la pesca, cultivo, elaboración y comercialización de productos del mar, con más de 10.000 empleados es una de las pocas multinacionales de productos del mar presente en toda la cadena de valor, desde su captura hasta su comercialización (Belnova, 2020) (FIS, 2020).

La empresa matriz es pionera en tecnología de pesca que permite la realización y combinación de diferentes técnicas, inventos e infraestructura para tener una planta de procesamiento a bordo de una nave marítima, dio origen a la modalidad de buques fábrica. El compromiso con la sociedad es una seña de identidad de Nueva Pescanova a través de acciones de Responsabilidad Corporativa, promoción de buenas prácticas en materia de Calidad y Medio Ambiente y la constante Innovación (Nueva Pescanova, 2020).

1.1.1 *ADN* de la organización

Belnova, al formar parte del Grupo Nueva Pescanova, está sujeta a la filosofía organizacional de la misma que se sustenta en tres pilares básicos:

En primer lugar, el grupo plantea que trabaja para ser la mejor compañía de alimentación; en segundo lugar apuesta por su marca y la innovación elaborando el mejor producto posible para el consumidor; por último, afirma estar comprometida con la sostenibilidad de los recursos naturales y con las comunidades en que se encuentra presente, actuando de forma ética, manteniendo la confianza y creando valor agregado.

En lo concerniente a la gestión de la cultura organizacional en su dimensión interna, Belnova actúa de acuerdo con la política corporativa de su empresa matriz, en la cual, la formación de los empleados es uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y desarrollo profesional y esto está sujeto tanto a la dimensión tecnológica como a la social (Nueva Pescanova, 2019).

1.2 Paquete tecnológico y descripción de la actividad productiva de la empresa

Belnova tiene más de 45 años de actividad en Uruguay, cuenta con sus oficinas en Ciudad Vieja, Montevideo y un número de buques pesqueros cuya presencia ha ido variando a lo largo del tiempo. Dentro de los tipos de pesca que se practican en Uruguay (Artesanal e Industrial), la empresa cuenta con dos *licencias para pesca industrial*[1].

La empresa en la actualidad cuenta con dos buques frigoríficos: RÍO SOLÍS II y RÍO SOLÍS III, con la particularidad de ser una fábrica en sí mismos. Estos operan en aguas uruguayas, siendo líderes de la producción pesquera local desde su creación. A bordo se realiza la totalidad del proceso de elaboración del producto, desde la captura hasta la descarga del barco en el puerto de Montevideo con la mercadería ya envasada e identificada de acuerdo a la normativa vigente para su comercio (Belnova, 2020).

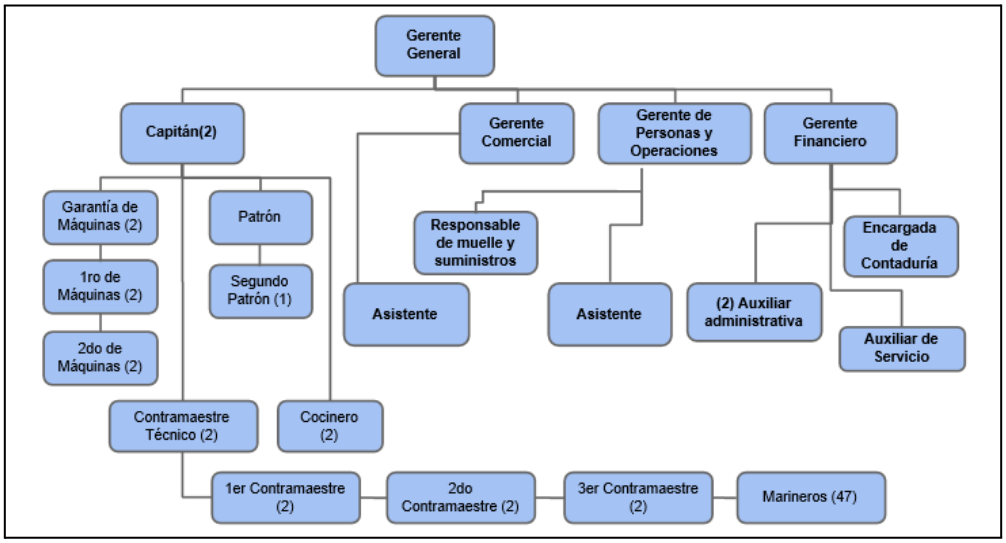
Ya descargado en puerto, el producto se almacena en contenedores de frío que la empresa dispone en un muelle asignado en el Puerto de Montevideo, esperando a ser comercializado y posteriormente trasladado a los buques para su exportación (Belnova, 2020).

1.3 Organigrama de la empresa

A partir del organigrama brindado por Belnova, y con base en lo planteado por Thompson (2016) referido a este asunto, entendemos que es una empresa con una estructura organizacional vertical con jerarquías marcadas de mando. Cada clase subordinada de empleados reporta a su jefe inmediato sus tareas, sin embargo existen gerencias intermedias en los rangos de mando tales como la Gerencia de Personas y Operaciones, la Gerencia Financiera y la Gerencia Comercial que se encargan de guiar las operaciones por áreas departamentales y reportarlas a quien corresponda en la empresa matriz. (Thompson, 2016) (Belnova , 2020).

[1] MGAP (2018). Licencias de pesca industrial.pdf, Uruguay. https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/politicas-y-gestion/permisos-pesca-vigentes

Gráfico N° 1: Organigrama de Belnova S.A.



Belnova está dividida estructuralmente en las siguientes áreas:

- ➔ Gerencia General.
- ➔ Gerencia Comercial.
- ➔ Gerencia Financiera.
- ➔ Gerencia de Personas y Operaciones.
- ➔ Área Operativa.

El punto más alto de mando en la organización es la Gerencia General, a quien reportan las consiguientes direcciones de áreas específicas. Cada área cuenta con asistentes y/o auxiliares administrativos para desarrollar las actividades internas de la empresa. De la Gerencia de Personas y Operaciones depende el Área Operativa con todos los procedimientos necesarios para desarrollar la actividad productiva de la empresa.

1.3.1 Colaboradores en la empresa.

Según la presentación de la organización facilitada por Belnova (2020), la empresa cuenta con un equipo de aproximadamente 100 colaboradores directos. Entre ellos se encuentran las distintas gerencias, sus asistentes y la tripulación de los buques con sus distintos rangos. A los efectos de este proyecto, se decidió dividir en dos grandes sectores la empresa, el sector administrativo (11) y el sector operativo (67).

1.3.2 Descripción de Sectores

- Administrativo: El sector administrativo es dirigido por las tres gerencias: comercial, de personas y operaciones, y financiero, que responden al gerente general de la empresa. Estas cumplen funciones específicas que hacen posible la negociación con los demandantes del producto, las gestiones de la tripulación y aprovisionamiento del buque, y las gestiones de contaduría y finanzas.
- Operativo: En cuanto al sector operativo de la empresa, siguiendo el organigrama, el capitán del buque responde a la gerencia general. Aunque, de la interacción que tuvimos con la empresa, se desprende que es la gerencia de personas y operaciones quien hace de intermediario para la gestión de todas las actividades inherentes al sector operativo.

1.4 Contexto de Pandemia:

Ante la amenaza a la salud pública por la propagación del virus COVID-19, declarada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud, la empresa Belnova S.A. aplicó el protocolo de actuación para la seguridad sanitaria enmarcada en las ordenanzas del Ministerio de Salud Pública[2] (MSP) y la Organización Marítima Internacional[3] (OMI)

En lo referido a cómo afectó la pandemia en la empresa, según el Gerente de Personas y Operaciones la actividad no cesó, ya que este rubro al estar vinculado a industria alimenticia sólo provocó cambios en los hábitos de las prácticas portuarias. A partir de las entrevistas realizadas en la oficina de la empresa, se pudo constatar que se contaba con los insumos pertinentes recomendados por MSP (Ord. N°555, Ref. N°001/3/2313/2020) y que se aplican las medidas sanitarias.

Dentro de este marco de medidas o consideraciones, se pudo apreciar un control estricto de las mismas referido a seguridad sanitaria como la utilización correcta de tapabocas y el control de la temperatura al momento de ingresar al buque. En la recorrida pudimos observar cartelería claramente identificada con información de los

[2] MSP: Ord. N°555, Ref. N°001/3/2313/2020
[3] OMI: Circular N° 4204/ Add.6 del 27 de marzo de 2020.

síntomas y al personal que se encontraba trabajando en el lugar con el tapabocas correspondiente.

---

2. Definición de problemas o necesidades de comunicación

Para comenzar, hace falta definir el concepto *"problema de comunicación"*. En el contexto de esta investigación, debe entenderse como aquellas limitaciones que generan descoordinación entre los colaboradores, lo que podría implicar que las personas no comprendan o asuman la misión o el cambio que la empresa desea. A partir de identificar los problemas, se podrá planificar en función de las necesidades de la situación actual, para luego poder articular propuestas de mejora que llevarían a la empresa a una situación deseada (Calandria, s.f.).

De acuerdo con las impresiones que obtuvimos en las experiencias de intercambio con la organización, y teniendo en cuenta la presentación[4] donde la empresa reconoce ciertos problemas y necesidades[5], analizamos ambas percepciones de modo de identificar problemas y necesidades de comunicación.

2.1 Los problemas encontrados

2.1.1 La gestión de la comunicación interna como agregado de valor estratégico

El primer planteo de la empresa es investigar la comunicación como agregado de valor estratégico para el desarrollo de personas. En lo que refiere a Belnova en la gestión de su comunicación interna, tiene como base lo que Nueva Pescanova establece en su *Informe sobre el Estado de Información No Financiera* 2019, esto es una planificación estratégica de la comunicación del grupo. Belnova, como el resto de las filiales, responde a esta planificación estratégica que la matriz dispone. De las entrevistas a los colaboradores obtuvimos datos que indican que Belnova no cuenta con un plan estratégico de comunicación interna propio. (Nueva Pescanova, 2019).

Según los datos recolectados, pudimos identificar que no hay procesos que fomenten la identidad y compromiso con la empresa. Si bien existe cierta

[4] (Anexo N°1): - Belnova Presentación
[5] Ver las inquietudes planteadas por la empresa en el anexo N° 4.

comunicación por parte de la empresa hacia los colaboradores, con el fin de consolidar la misión y visión de Belnova, esta no logra alcanzar al sector operativo.

2.1.2 Las relaciones interpersonales dentro de los buques

El segundo planteo por parte de la empresa, refiere a diagnosticar el estado actual de las relaciones interpersonales dentro del buque.

En lo que refiere a esta inquietud de la empresa, la investigación realizada nos permite afirmar que desde la tripulación se tiene una mirada positiva sobre la las relaciones interpersonales entre los distintos rangos jerárquicos.

Sobre las relaciones interpersonales entre los marineros, pudimos saber superficialmente que han existido problemas puntuales que son producto de la particularidad de las historias de vida que se encuentran en este rango jerárquico. Por ejemplo, Soledad Nión nos contó que es un rubro que emplea, además de inmigrantes, a personas de contexto crítico o que estuvieron privadas de libertad, con toda la complejidad que ello implica.

Por ello, consideramos que sería necesario, para entender este punto, realizar una investigación interdisciplinaria específica, de modo de lograr abordar esta temática en toda su complejidad.

2.1.3 Problemas y necesidades de comunicación entre personal de tierra y embarcado

El tercer planteo refiere a que las relaciones que se establecen entre el personal embarcado y el que permanece en tierra, están determinadas por el distanciamiento espacial, que se da debido a las características de la actividad.

Lo que pudimos observar de la comunicación entre ambos sectores, es que se la entiende desde un sentido sintáctico. Puede ser también entendida desde la función de la comunicación interna que se encarga de los flujos de información.

A nivel de interacción humana, esto puede acarrear varios problemas en la ejecución de los procesos comunicativos y a la hora de plantear estrategias de

comunicación debido a los problemas de codificación y decodificación que pueden surgir (Pérez, 2008).

En Belnova encontramos diferencias de códigos entre estos sectores que se expresan por ejemplo, a la hora de encargar repuestos, también de hacer un pedido de suministros para el buque, así como para el cumplimiento de procesos necesarios para la organización, como la certificación mediante fotografías de las cajas etiquetadas según lo previsto por la DINARA.

El problema parte de lo que Schvarstein (n.d) diría sobre estos dos sectores, que tienen una imagen perceptiva distinta de lo que es la organización y manejan racionalidades diferentes por sus funciones particulares. Por ende, el orden simbólico de la organización no instituye los códigos necesarios para que la codificación y decodificación ocurran en un contexto propicio para la integración de estas dos distintas realidades.

De esta manera, los tripulantes y los oficiales tienen muy claro cuales son sus tareas y objetivos, pero no los de toda la organización. Esto genera que los dos sectores de la organización tengan distintas prioridades y que no vayan en la misma dirección, haciéndose más difícil alcanzar los objetivos de la empresa.

---

3. Marco Conceptual

3.1 Marco teórico general

En este apartado se definen los conceptos más amplios en los que se enmarca el diagnóstico.

Diagnóstico de comunicación

Como principal eje teórico y metodológico, se siguió la *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones* de la Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo (s.f.). Entendemos por ello, que la gestión institucional requiere de la comunicación para garantizar la coherencia entre lo que se hace y lo que se dice. La

comunicación gestiona la identidad e imagen de la organización y estos aspectos son importantes y se incorporan a la planificación estratégica.

Para comprender la realidad compleja de la organización, nos basamos en lo que afirma Lucas Marín (1997), en cuanto a que la empresa está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin.

Para identificar los problemas, tomamos también de Rafael Perez en "*Estrategias de comunicación"* que la sociología y los estudios de la comunicación se encuentran a nivel epistemológico, al identificar una relación entre la acción y la comunicación. Lo que da un carácter de agente, como actor social a la empresa, lo que implica que la concepción que se tenga de la comunicación determinará lo que se quiere hacer y la forma en que se hace.

Como plantea Federico Varona (1993) entendemos a la auditoría de la comunicación organizacional como un proceso de diagnóstico, que nos permite examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación ya sean internos o externos en todos sus niveles. En este caso se aborda un diagnóstico de comunicación interna.

Comunicación interna

La comunicación interna, según Morales Serrano (2001), se ocupa principalmente de dos funciones: la gestión de la información, mejorando la eficiencia de los procesos en un sentido funcionalista, y por otra parte, de la gestión de las relaciones interpersonales dentro de la organización, de los valores, buscando fortalecer la cultura y el el clima, y por lo tanto, fortalecer la identidad. Está presente en los procesos de desarrollo de una organización, se planifique o no, es sustancia.

Desde la perspectiva de Villafañe (1993), la comunicación interna cumple funciones que están vinculadas con fortalecer el proyecto empresarial; impulsar la competitividad y el desarrollo de los empleados; incrementar la cohesión interna; desarrollar confianza y transparencia; promover el trabajo en equipo y aumentar el rendimiento y la creatividad.

Entonces, su objetivo es fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre, de manera que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización; se obtenga credibilidad, confianza y participación.

3.2 Marco teórico específico

En este apartado se definen los conceptos específicos en los que se enmarca el presente trabajo.

Identidad organizacional

Distintos autores definen el concepto de identidad corporativa como: la personalidad de la organización. Entendido como el conjunto de atributos asumidos como propios por una institución, los cuales constituyen un discurso -de la identidad- que se desarrolla en el seno de la institución, de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo (Chaves, 2001).

La identidad representa la esencia de la empresa, por lo tanto, en ella se encuentran los atributos diferenciadores e identificadores que le confieren a la empresa un carácter único y, en cierto modo, permanente (Villafañe, 1999).

Joan Costa (1993) y Capriotti (1999) definen la identidad de una organización como el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, los valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado. La identidad se compone por la filosofía y la cultura corporativa.

Filosofía Corporativa:

Para Capriotti los tres componentes que constituyen la base de la filosofía corporativa: misión, visión y valores corporativos.

La misión corporativa define qué es la organización, qué hace y para qué lo hace, es una síntesis que define a la organización y a la estrategia general de la misma, sus fines y su razón de ser.

La visión corporativa define a dónde aspira llegar la organización. Es la visualización de una situación futura deseable, el objetivo de la entidad, por el cual todos los miembros de la organización van a realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlo, convirtiéndose en el estímulo y la dirección a seguir por éstos.

Los valores corporativos hacen referencia al cómo realiza la organización sus acciones. También, los valores se encuentran presentes en la forma en que los miembros de la empresa consideran que deben actuar.

Por lo tanto, es importante identificarlos y gestionarlos ya que, a la hora de realizar cambios estratégicos, éstos sólo pueden ser apoyados por los valores compartidos.

La Cultura Corporativa

Schein (1988) define la cultura organizacional como las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Por otra parte, la cultura corporativa cumple diferentes funciones en el proceso interno de adecuación cultural de los miembros de la compañía con la empresa. En este sentido, Villafañe menciona tres grandes factores de la cultura: la identidad corporativa, el sistema de valores corporativos y la unidad estratégica.

Entendemos que estos elementos, que conforman la identidad y la cultura corporativas, tienen estrecha relación y que son componentes que deben ser tenidos en cuenta para la gestión de la comunicación.

Imagen corporativa:

La imagen corporativa es el conjunto de percepciones que se forma en la conciencia de los públicos de una organización en la medida en la que se vinculan con ella. Es la imagen mental que tienen sobre los productos, las actividades y su conducta (Capriotti, 1999).

Podemos decir, a través de las definiciones de los autores, que tanto la identidad, como la cultura corporativa intervienen en la construcción de la imagen de la

empresa, en este caso con sus públicos internos, de modo que estos elementos nunca se encuentran escindidos, sino que, por el contrario, necesitan de una visión y gestión integral que permita su cohesión.

3.3 Bibliografía

Bibliografía de Cap. 1: Introducción

- Belnova, 2020. *Procesos sustantivos para el funcionamiento de Belnova*. Montevideo, Uruguay.
- Belnova, 2020. *Organigrama*. Montevideo, Uruguay.
- Belnova, 2020. *Belnova_presentacion_2020.pdf.* Montevideo, Uruguay.
- Food & Agriculture Organization. (n.d.). *1. Introducción*. *118*. Retrieved from https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiD7dT4toTsAhWZDrkGHW_fBucQFjAMegQIBBAB&url=http%3A%2F%2Fwww.fao.org%2Fdocrep%2Fpdf%2F011%2Fy5936s%2Fy5936s02.pdf&usg=AOvVaw17vinI6R3ES8t5UOZP-fE7
- Pescanova, N. (2019). Informe Nueva Pescanova de Actividad No Financiera.
- Schvarstein, L. (n.d.). Psicología Social de las Organizaciones - Cap1.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2018). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics and Strategy, Volumes I and II*, *13*(4), 55–82. https://doi.org/10.4324/9781315261102-4.
- Thompson IVan. (2016). Tipos de Organigramas. *Promonegocios.Net*, 15. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55140673/organigrama.pdf?1511914414=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganigrama.pdf&Expires=1598318939&Signature=hQI-c6Z04vyjsbw8Lq9AsSKWWCaEstB-vD43HNJ~Xsdwnj8YwbTFUtS--RIk6tynEKd51A~LOh5--BIKEZay0
- Toscano, M. (2020). Presentación BELNOVA SA 2020. Montevideo, Uruguay.
- Williams, R. (1981). Historia de la comunicación, Vol. 2, De la imprenta a nuestros días. *Tecnología de la comunicación en instituciones sociales*. Barcelona, España.

- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*. https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52
- Formanchuk .A. (2010). Comunicación interna 2.0. Un desafío cultural.Buenos Aires, Argentina.

Bibliografía de Cap 2: Problemas

- Costán. B., (2014), *Debate sociológico: Teoría de la Agencia. Sociólogos. Recuperado de: https://ssociologos.com/2014/02/27/debate-sociologico-teoria-de-la-agencia/*
- Caloca Lafont, E. (2015). Significados, identidades y estudios culturales: Una introducción al pensamiento de Stuart Hall.. *Razón y Palabra* . Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199543036055
- Garcia, M. (2016). *Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015*. *8*(3), 6–10.

Bibliografía de Cap. 3: Marco Conceptual

- Agotegaray, M. A. (2008). Capital Social en las Organizaciones: su generación a partir de la Capacitación. Tesis de Doctorado En Administración, Universidad Católica Argentina Recuperado de: https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/142/1/doc.pdf
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la Imagen corporativa. Barcelona. Editorial Ariel S.A.
- Costa, J. (1993). “Identidad corporativa”. Trillas, México.
- Costa, J. (2001). Identidad Corporativa. México. Editorial Trillas.
- Chaves, N. (2001). La Imagen Corporativa. Barcelona. Editorial Gustavo Gilli.
- Kaplún.G. (1996) Comunicación organizacional:la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse. Montevideo, Uruguay.

- Marín. L. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones.

- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. España.

- Villafañe, J. (1993). Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid. Ediciones Pirámide S.A.

- Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid. Editorial Pirámide.

Bibliografía de Cap. 4: Metodología:

- Blasco, T., García, L. (2008). *"La entrevista de investigación pretende, a través de la recogida de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo"* .
- Calandria, A. de C. S. (n.d.). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*.
- Grundmann, G., & Stahl, J. (2002). *Como la sal en la sopa: conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. www.manual-didactico.co
- Taylor, S. J., Bogdan, R. (n.d.). *Entrevista Profundidad.*

- Taylor,S.J. Bogdan, R. (1984) . Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados.

- Varona. F. (1993). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Monje Alvarez, Carlos Arturo. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guia Didactica. Recuperado de: https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf

4. Metodología

La presente investigación tiene como objetivo general realizar un diagnóstico de la comunicación interna en la empresa Belnova S.A, con enfoque en las siguientes inquietudes: analizar la comunicación entre personal de tierra y embarcado y sus diferentes idiosincrasias; diagnosticar las diferencias de códigos entre personal administrativo y operativo de la empresa e identificar y analizar las relaciones interpersonales dentro de los buques. Cabe aclarar que la ejecución del mismo se verá sujeta al *contexto particular del objeto de estudio*[6] y a las condiciones de ejecución que debido a la pandemia tuvieron que ser adaptadas.

4.1 Definición de tipo de investigación

La metodología aplicada a la presente investigación es tomada de la "Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones" (Calandria, s.f.) según fue decidido por el grupo de investigadores a partir de sugerencia de la cátedra, toda la información concerniente a un diagnóstico de comunicación para definir una estrategia de comunicación específica.

La metodología es de tipo cualitativa ya que se evaluará la realidad actual que presenta la empresa en lo que a comunicación interna se refiere. Esta se realizará mediante la aplicación de instrumentos como: observación, entrevistas para la recolección de datos cualitativos y un análisis de los hallazgos, en donde se identifica la situación actual de la empresa (Monje Alvarez, 2011).

El estudio se realizará con base en las situaciones que se presenten durante el periodo investigativo, la indagación de fuentes secundarias y a la información de antecedentes brindados por la empresa. Por tanto, consideramos que es un estudio explicativo. Al ser examinados los acontecimientos que surjan en el lapso que comprende la investigación, se manifestarán un conjunto de variables, las cuales se razonarán según las circunstancias en la que se originan, obteniendo como producto de ello un diagnóstico de la comunicación interna en la empresa Belnova.

[6] Un contexto donde los tiempos no permiten un trato personal amplio entre los funcionarios, dado que la comunicación entre los dos centros de trabajo (buques y oficinas administrativas) no es presencial por 40 días.

Se deben tener en cuenta los obstáculos específicos dados por el contexto antes explicado, se aclara de antemano que el resultado de la misma debe ser analizado teniendo en cuenta los mismos.

La población

Esta investigación tiene como público objetivo a la empresa Belnova de Montevideo, y sus aproximadamente 100 colaboradores directos. Incluye a los dos grandes sectores de la empresa, el administrativo y el operativo.

Muestra

En el caso de este estudio,la muestra es considerada pequeña, de tipo no probabilístico y por conveniencia. La muestra obtenida, de 11 entrevistas en las 4 visitas a los distintos espacios en los que se desarrolla la vida organizacional de la empresa. Esto está determinado por el contexto concreto en que se desarrolló el estudio, debido a esta situación se obtuvo la muestra que el nexo con la empresa entendió pertinente y que la pandemia permitió.

En la visita al buque RÍO SOLÍS II, de 65 trabajadores con los que cuenta el sector operativo, tuvimos la oportunidad de conversar con un capitán, un oficial de máquinas y un marinero representante de la comunidad peruana. En el caso del sector administrativo pudimos entrevistar a 7 de los 12 integrantes en condiciones aptas para una entrevista indagatoria.

Unidad de análisis

Basándonos en la necesidad de obtener información sobre la situación actual de la comunicación interna en la empresa, es preciso aplicar instrumentos de recolección de datos al personal que está directamente ubicado en el área administrativa como: las distintas gerencias y colaboradores administrativos.

Métodos y técnicas para la recolección de datos

En cuanto a las técnicas que se emplearán se encuentran:

- Revisión de documentos
- Entrevistas individuales
- Guía de observación

4.2 Etapas de la investigación

Investigación documental

Antes de dar inicio al desarrollo investigativo de este trabajo fue necesario conocer la principal problemática de la empresa, así mismo de la existencia de algún estudio que se relacione con la temática elegida, con el fin de tener certeza de que la investigación sea de carácter innovador. En este sentido no se encontraron trabajos específicamente relacionados a la temática en el contexto específico, sí relacionados a diagnosticar la comunicación interna en empresas de otros rubros productivos.

Luego de definir el tema se consultó fuentes de información como: libros, sitios web, tesis, etc., a modo de facilitar el desarrollo teórico conceptual importante y coherente para diseñar el marco teórico de la indagación, utilizado como referencia durante todo el proceso.

4.3 Elaboración de instrumentos:

Entrevistas

Se optó por realizar entrevistas cualitativas con objetivos claros y prefijados por los investigadores para la recolección de datos, debido a la dificultad de encontrar un único concepto de entrevista cualitativa, utilizaremos la perspectiva fenomenológica defendida por Taylor & Bogdan en la cual la entrevista debe entenderse como los encuentros entre el investigador y los informantes dirigidos a la comprensión del objeto de estudio desde la mirada de sus públicos internos.

Siguiendo la clasificación de entrevistas cualitativas planteada por Teresa Blasco y Laura Otero (2008) se decidió hacer entrevistas semi estructuradas (ver Anexo N°2)

en lugar de en profundidad, debido a que las instancias de encuentro se vieron limitadas por los argumentos antes expuestos.

Guía para la observación

Para identificar los problemas se requiere en primer lugar que tomemos dimensión de nuestro rol, su ubicación y sus objetivos. Para ello, tomamos de Rafael Perez (2008) en "*Estrategias de comunicación",* las siguientes puntualizaciones:

El hecho de que la sociología y los estudios de la comunicación se encuentran epistemológicamente al identificar una relación entre la acción y la comunicación, implica que la concepción que tengamos de la comunicación tendrá plena influencia en lo que queremos hacer y en la forma en que lo hacemos. Del mismo modo que sucede con la empresa. En este contexto debemos dar una orientación definida hacia la praxis.

Siguiendo la línea de Taylor & Bodgan (1984) comprendemos la observación participante, como la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el milieu (escenario social, ambiente o contexto) de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.

4.4 Procedimiento:

Esta investigación se basa en la recolección y análisis de información con el fin de diagnosticar el estado actual de la comunicación interna de Belnova, así como también la situación deseada por ella, por medio de técnicas como entrevistas cualitativas en profundidad y observación participante en las distintas instancias de intercambio.

Para el análisis interno del sector operativo, se realizaron dos visitas, una a cada uno de los dos buques (RÍO SOLÍS II y III) con los que cuenta la empresa. En la primera se hizo una recorrida por las instalaciones y nos interiorizamos en el contexto de trabajo en el mar, la segunda visita fue con el fin de realizar entrevistas a un representante de los distintos rangos que cohabitan en el buque, se entrevistó a un capitán, un oficial de máquinas y un marinero. En el caso del sector

administrativo se realizaron dos visitas a las oficinas en las cuales se entrevistó al personal de finanzas,comercial y de recursos humanos.

Las herramientas metodológicas mencionadas anteriormente se utilizaron con el fin de identificar los actores que intervienen en la organización, sus funciones, relaciones, demandas, necesidades y potenciales conflictos para luego poder planificar una estrategia de comunicación que atienda los distintos problemas (Calandria, s.f.).

---

5. Análisis

Tomando de la Guía Calandria los pasos que entendimos pertinentes para el caso de Belnova, se realiza el siguiente análisis:

5.1 La comunicación en la empresa:

5.1.1 Identificación de ubicación y rol de la comunicación en la empresa

Ubicación de la comunicación en Belnova

Un aspecto importante para comprender desde donde es instrumentada la comunicación, es identificar su ubicación en la línea jerárquica. Puede que el área de comunicación dependa del área administrativa o recursos humanos y tenga un rol operativo, o puede que dependa de la alta dirección y tenga una perspectiva estratégica de la comunicación en su totalidad.

En el caso de Belnova, entendemos que si bien hay un lineamiento estratégico por parte de la empresa matriz para gestionar la comunicación interna como grupo corporativo, en la práctica se centra esta gestión en el área de recursos humanos a través del gerente de personas y operaciones. Lo anterior hace que la comunicación tenga un rol mayoritariamente operativo y que no se siga una orientación estratégica que contemple la otra dimensión de la comunicación interna: la gestión de las relaciones interpersonales.

A partir de la planificación de la comunicación, contemplando sus funciones se puede construir relaciones de calidad sostenibles con los públicos y aliados, teniendo una mirada y orientación estratégica al conjunto de instancias de la organización. En este sentido, asumir un proceso de planificación estratégica basado en un diálogo con los públicos internos, escuchar y dialogar con los públicos y grupos de interés permite que el rol de la comunicación tome un enfoque transversal al proceso de planeamiento dando lugar al diálogo interno y externo.

Rol de la Comunicación en Belnova: 5 Hipótesis

1. a) Los procesos formales de comunicación e información mediante campañas y reuniones permiten a oficiales, funcionarios y gerencias recabar opiniones y luego predecir, identificar o mitigar conflictos de diferente naturaleza por medio del diálogo.

   b) Se ponen en práctica procesos de identidad, compromiso con el fin de involucrar y comprometer al equipo institucional con la visión misión y objetivos estratégicos de la organización. Existe una planificación que consolida la cultura y el clima organizacional.
2. Se realizan estudios sobre la comunicación interna para detectar desinformación, desconfianza, disconformidad o ausencia de compromiso para formular problemas y objetivos estratégicos de comunicación.
3. El conocimiento de los objetivos estratégicos por parte de los públicos internos de la organización son la base para el correcto desarrollo de un plan estratégico de comunicación.
4. El modelo de gestión de la organización utiliza la comunicación interna para formar equipos de alto rendimiento, interaprendizaje y fortalecimiento de la cultura organizacional, así como la gestión del cambio.
5. Las gerencias ejecutan programas y proyectos destinados a fortalecer la identidad corporativa de la empresa, enmarcados en un Plan Estratégico de Comunicación.

A partir de estas hipótesis se formularon las entrevistas y guía de observación, buscando confirmar o falsarlas. En el desarrollo del diagnóstico se verá el resultado.

5.2 Matriz de diagnostico de comunicacion interna

A partir de la matriz de diseño de diagnóstico presentada en la Guía de Calandria (s.f.), se elaboró la siguiente matriz para el caso de Belnova:

Gráfico N° 2:

Matriz de diseño de diagnóstico		
Objetivo General: Realizar un diagnóstico de la comunicación interna en la empresa Belnova S.A con enfoque en las siguientes inquietudes: *- Analizar la comunicación entre personal de tierra y embarcado. Idiosincrasias diferentes.* *- Diagnosticar las diferencias de códigos entre personal administrativo y operativo de la empresa.* *- Identificar y analizar las relaciones interpersonales dentro de los buques.*		
Objetivos específicos	**Aspectos a investigar**	**Tipo y N° de instrumentos y fuentes**
Conocer el rol que cumplen los diversos actores y su impacto en el proceso de comunicación.	a) Actores y redes sociales b) estructuras de poder c) confianza y capital social d) motivaciones, intereses, compromisos	Entrevistas individuales, observación, investigación de fuentes secundarias, antecedentes.
Conocer el perfil del público priorizado en el proceso de comunicación.	a) características generales b) opinión sobre tema de desarrollo c) información conocimiento, actitudes, prácticas	Observación, sondeo de opinión.
Identificar el mapa de comunicación dentro de la empresa.	a) líderes de opinión b) identificar situaciones puntuales que generan problemas c) espacios de comunicación d) disposición espacial	Observación de espacios, sondeo de opiniones y valoraciones sobre tema de desarrollo.

5.2.1 Fase de análisis

Para la elaboración de este análisis se hizo un reconocimiento de macro y microentorno de la empresa Belnova S.A, a través de un análisis PESTEL, y posteriormente FODA (ver Anexo N°6).

5.2.2 Perfil de los públicos objetivos

Para la elaboración del perfil del público objetivo, tomamos como tales a los actores involucrados en este proyecto de diagnóstico, que son los siguientes: del sector administrativo las cuatro gerencias y sus asistentes administrativos, con especial enfoque en la gerencia de personas y operaciones y sus asistentes. Del sector operativo toda la tripulación incluídas las distintas oficialidades. Ver Anexo N°3.

Sector administrativo

A partir de las dos visitas y entrevistas realizadas a las oficinas de Belnova (ver Anexo N° 2), se puede afirmar que este sector se estructura a partir de tres variables. La primera refiere a la disposición espacial de las oficinas dentro del sector, la gerencia de personas y operaciones y sus asistentes se encuentran ubicados en el primer piso, mientras que el resto de las gerencias y personal administrativo se encuentra en el segundo piso. La segunda variable deviene del vínculo que las distintas áreas tienen con el personal embarcado y la tercera corresponde al nivel de flujos de información y comunicación con la empresa matriz. Estas tres subáreas constituyen dos perfiles de públicos objetivo dentro del sector administrativo.

Por un lado, según las dos primeras variables, se encuentra el público integrado por el Gerente de Operaciones y Personas, su asistente en recursos humanos y compras. Por otro lado, teniendo en cuenta las dos variables anteriores para delimitarlos, se encuentra el público compuesto por las gerencias medias restantes (comercial y financiera) y sus asistentes, quienes se encuentran ubicados en la segunda planta. Este público actúa como uno, más allá de los cargos, ya que se reconocen a sí mismos como parte de un mismo equipo.

Sector Operativo:

La gerencia de operaciones y personas es la encargada de gestionar el sector operativo y el desarrollo de personas. En este sentido, tiene una gran responsabilidad en cómo se desarrollan estas actividades y también está en permanente contacto con el personal para informarles todo lo que sea necesario. Debe lidiar con los conflictos entre el personal y también con las quejas que se

plantean hacia la empresa. Cabe destacar que por momentos esta persona se ve sobrepasada de tareas que incluyen aspectos de la vida privada del personal por la estrecha relación que existe entre las dos partes.

Dentro de este sector, según los datos obtenidos en las entrevistas, se desprenden dos grandes categorías: los oficiales y los marineros:

A. Oficiales (información extraída de entrevista a Capitán y Oficial de Máquinas): Este público se conforma por el capitán del buque, quien es la máxima autoridad, coordina y controla todas las actividades que se realizan a bordo y es el responsable de la seguridad del buque. También se incluye en este público al oficial de máquinas, debido a que su rango exige formación terciaria, al igual que el de capitán, y forma parte de lo que en el rubro llaman "oficialidades", cada uno de ellos tiene a su mando oficiales subordinados que los asisten en el desempeño de sus tareas, o los relevan cuando van a descansar. Es un cargo con formación académica.

   Marineros (información extraída de entrevista a Marinero Pedro y Soledad Nión) : Este público está compuesto por extranjeros y uruguayos, son los que hacen el trabajo físico y por ende están expuestos en el proceso operativo, la mayoría no tienen ningún tipo de formación ni de educación. Por momentos sienten que su trabajo no es reconocido. Sus capacidades y conocimientos los aprenden en la práctica. Entre ellos encontramos los trabajadores que son del sector tradicionalmente y los que trabajan en el sector por necesidad, esto genera una diferencia de códigos y valores entre quienes sienten a la pesca como vocación y quienes los hacen como única posibilidad de sustento económico.

5.2.3 Mapa de actores y de influencia

Mapa de actores

En el gráfico Nº 3, "Mapa de actores" se listan los actores que intervienen en los procesos de comunicación interna en la empresa Belnova. Para la elaboración del mismo se utilizó como metodología la observación participante en las distintas visitas presenciales que tuvimos con la organización y se aplicaron entrevistas a los distintos actores de la organización que el nexo entendió pertinente.

Para comenzar, como actor externo pero con influencia determinante, identificamos al Grupo Nueva Pescanova. Siendo la empresa matriz, es quien plantea los lineamientos generales de gestión, incluida la comunicación. Estas directrices llegan a la gerencia general, a las gerencias subalternas y en algunos casos a sus asistentes comprendidos en el organigrama. La empresa matriz y Belnova están en contacto permanente para que se informe y reporte con el fin de garantizar el funcionamiento adecuado de la organización conforme las disposiciones del grupo.

En lo que refiere al sector administrativo, por un lado está la gerencia de finanzas, esta persona se mantiene en contacto con el sector administrativo, mientras que con el sector operativo solo se comunica con la oficialidad, existe una mínima interacción con la tripulación. Analizando la entrevista pudimos concluir que existe un compromiso desde la gerente de finanzas para incorporarse y aumentar la relación con operaciones.

Por otro lado está la gerente comercial, su tarea se centra en las ventas y en la logística de exportación, esta persona se comunica permanentemente con el personal administrativo a través mails y conversaciones, se comunica poco con el área de recursos humanos por la estructura del edificio de las oficinas que no permite fácil interacción. Además es la encargada de recibir los reclamos por la calidad del producto, en estas ocasiones debe informarle al capitán para que se pueda solucionar o para no repetir el error en el proceso. Uno de los problemas percibidos según ella es que le cuesta la comunicación con el barco ya que no entienden la importancia de los reclamos, siendo esto muy importante para el valor del producto y para la supervivencia de la empresa. Siguiendo en este sentido la gerente comercial entiende que el personal embarcado no está del todo comprometido con los propósitos de la organización. Una de las demandas pertinentes de esta persona en la entrevista es el hecho de que debe haber un cambio para afinar los procesos de comunicación y poder generar una unión entre el barco y la oficina.

Por último, está el gerente de operaciones y personas, es quien se encarga de gestionar la comunicación interna en el área operativa de la empresa. Esta persona funciona como nexo entre el área administrativa y el área operativa, además de supervisar las operaciones es quien interactúa con el personal embarcado de distintos cargos para evacuar dudas e informarles sobre lo que sea necesario para el desarrollo de las actividades.

De igual modo, está en permanente comunicación con la auxiliar de recursos humanos y los otros sectores administrativos para informarles sobre las actividades operativas. Esta persona entiende según nos contó que se debe generar un clima laboral positivo que permita a los colaboradores mayor libertad de expresarse y así favorecer las relaciones entre las distintas áreas de producción. Hay un compromiso que manifestó esta persona en distintas instancias de investigación, para gestionar un cambio y una disposición para achicar la brecha cultural entre el personal administrativo y el personal embarcado.

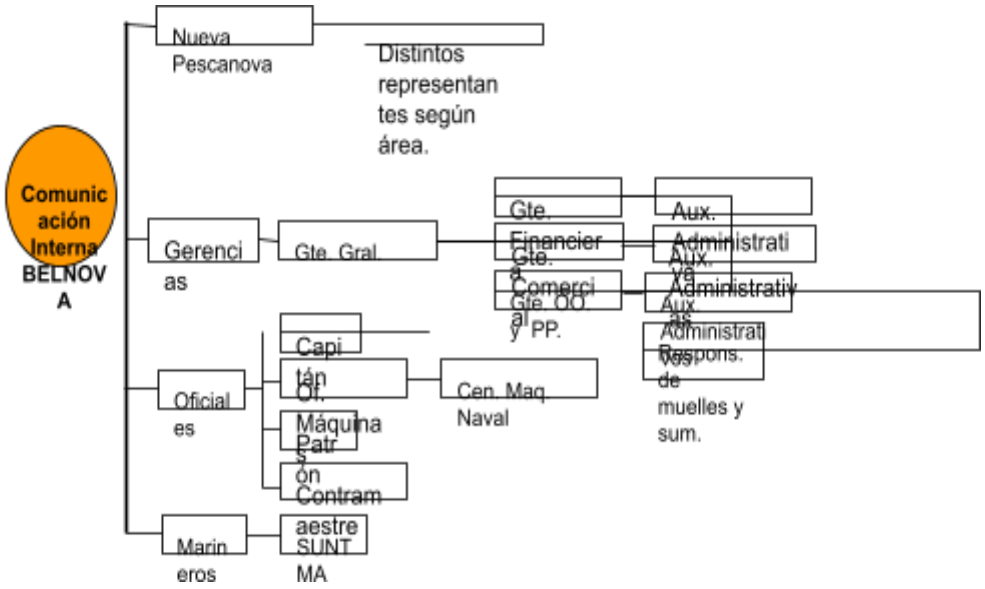
Desde el sector operativo está la oficialidad donde está el capitán como la autoridad máxima del barco y su función consiste en coordinar y controlar todas las actividades que se realizan a bordo. Quien le sigue en la línea jerárquica del barco es el oficial de máquinas que se encarga de la vigilancia constante de las máquinas. La oficialidad está en constante comunicación con las oficinas administrativas para informarles sobre las actividades y hacerles algún pedido en caso de que sea necesario. Tanto el capitán como el oficial de máquinas perciben que la comunicación funciona de manera correcta y que no hay necesidad de cambios en la empresa. Entienden que la empresa funciona de la misma manera hace muchos años y que se sigue trabajando bien. El único problema percibido por parte de la oficialidad es que algunos de los pedidos que hacen hacia las oficinas administrativas son cuestionados porque no entienden la labor del trabajo en el mar. Todo esto fue manifestado por ellos en las respectivas entrevistas.

Y por último está la tripulación que recibe las órdenes del capitán y que no tiene casi contacto con las oficinas administrativas. Quienes forman parte de la tripulación sólo participan de los procesos de comunicación dentro del barco y perciben que todo

funciona como debería ser, ellos acatan las órdenes y si tienen alguna duda le plantean al capitán o al gerente de personas y operaciones que mantienen un vínculo estrecho. Si tienen algún problema mayor se apoyan en el sindicato el cual se sienten respaldados para hacer sus reclamos según sus palabras.

Dentro de los actores incidentes en la comunicación interna, se considera al sindicato como un actor que interfiere en el flujo de comunicación entre los colaboradores que componen el área operativa y la gerencia de operaciones y personas. En este sentido hay reclamos que se hacen directamente a través del sindicato y esto en ocasiones genera conflictos porque sobrepasan el accionar que la empresa puede tener para satisfacer esas necesidades.

Gráfico N°3: Mapa de actores en la comunicación interna de Belnova.



b. Mapa de influencia

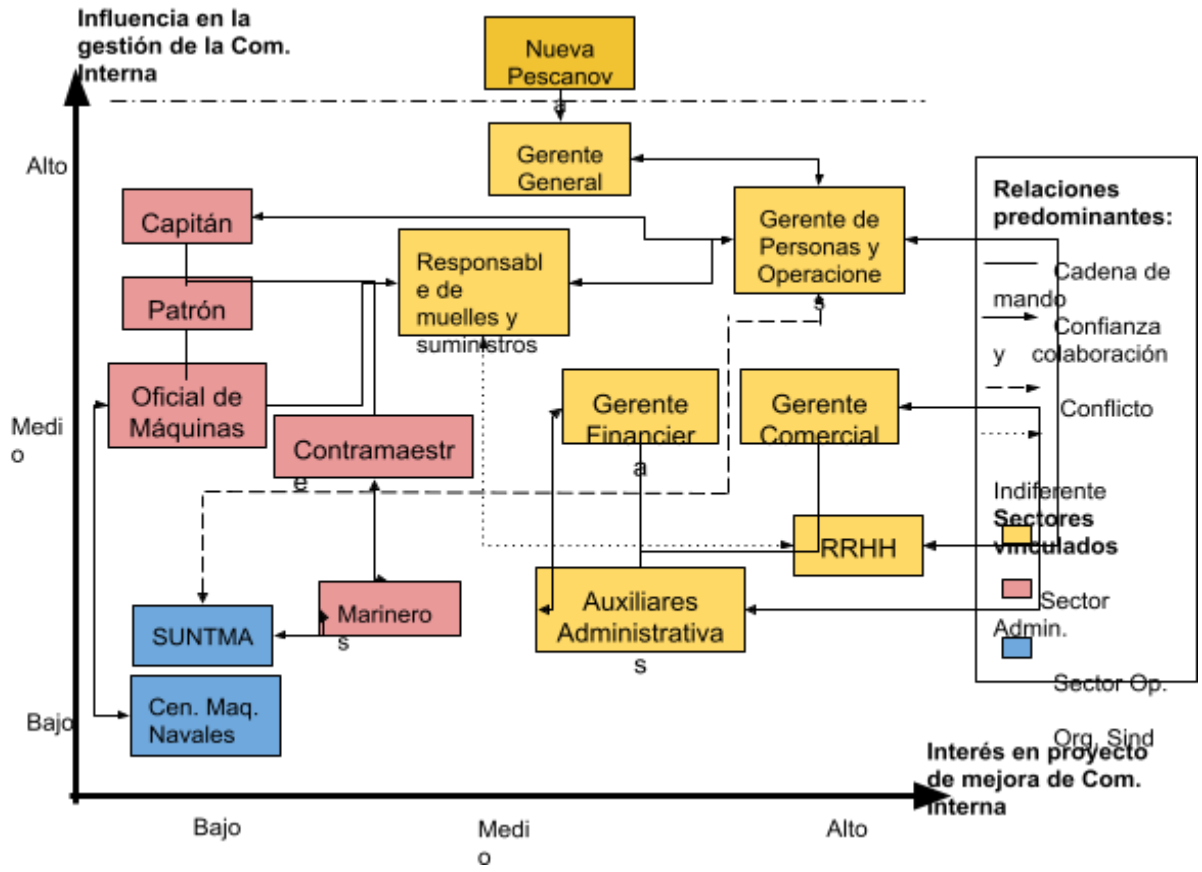
El gráfico Nº4 se diagrama en base a dos variables:

Por un lado, el nivel de influencia y por otro el interés de los distintos actores sobre la comunicación interna de la empresa. Nueva Pescanova se presenta como un actor con mucha influencia en la toma de decisiones generales de la empresa, sin embargo, aparece por fuera del eje influencia ya que entendemos que es un agente externo si nos posicionamos desde la visión de Belnova.

Por otro lado, en lo que refiere al sector operativo, se encuentran los oficiales, cuentan un nivel de influencia entre medio y alto, pero poco interés en desarrollar un PEC, esto quizás se deba a que existe una percepción de que la comunicación funciona bien como está actualmente. Los marineros tienen bajo grado tanto de influencia como de interés en repercutir en un plan estratégico de comunicación, lo que hace más difícil su participación.

Por último, desde el sector administrativo, está el gerente de operaciones y personal, es quien muestra más interés en implementar un plan estrategico de comunicacion interna pero depende de las decisiones de la gerencia general y Nueva Pescanova, a su vez tiene una relación de confianza y colaboración con los oficiales y marineros aunque estos llevan sus preocupaciones al sindicato y se manifiestan desde ahí teniendo una relación de conflicto con el gerente de personal y operaciones.

Gráfico N° 4: Mapa de influencia



6. Conclusiones

Sobre la gestión de la comunicación como agregado de valor estratégico para el desarrollo de personas:

Como todo lo que una empresa hace comunica, la planificación estratégica se vuelve necesaria para una empresa que desea alinear a sus colaboradores con su misión y visión con el fin de fomentar el desarrollo de la identidad corporativa (Perez, 2008).

Se entiende como planificación estratégica al método que, a través de un conjunto de procedimientos sistemáticos, técnicas y herramientas, es utilizado para establecer consensos respecto a las orientaciones fundamentales que deben seguirse en la organización. La buena planificación de la comunicación permite una gestión con mejores resultados y un desarrollo organizacional efectivo (Uranga, W. 2004)(Calandria, s.f.).

Para conseguir el cambio deseado, se podría plantear, desde una perspectiva constructivista, combinando la dimensión macro estructural, la perspectiva individual y el conflicto en la realidad social, introducir el concepto de *actor-agente* como herramienta fundamental para el cambio y el desarrollo organizacional. En la teoría de agencia compartida, dentro de las organizaciones, se consideran como elementos centrales a estos agentes articulados en una red que sirve de estructura para las interacciones entre ellos. La red entonces se compone de agentes en continua relación, pero es fundamental aclarar que entre ellos existen diferentes capacidades de agencia (Costán, 2014).

Entendemos que el concepto de *capacidad de agencia*[7] es clave para abordar el problema en un contexto donde los tiempos y espacios de interacción no permiten un trato personal amplio entre los funcionarios. La capacidad de agencia está totalmente relacionada y depende de un elemento central: la voluntad, la cual, entre otras cosas, surge de la motivación que generan una cultura y filosofía organizacional sólidas. Los actores con capacidad de agencia planifican y actúan de manera independiente dentro del margen de sus posibilidades.

Como se constata en los problemas encontrados, no hay una planificación estratégica con el fin de fomentar la cultura e identidad organizacional.

Como conclusión, es importante hacer del proceso de planificación un espacio para fortalecer la cultura, terreno donde se activan los procesos de identidad, compromiso y colaboración que benefician el clima organizacional, considerado este último como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano (Calandria, s.f.) (García, 2016).

Para ilustrarlo, nos es útil la gráfica que realiza Marín (1997) para representar la convergencia de las diferentes teorías de la organización, e intentar hacer una analogía con esta problemática.

[7] Debate sociológico: Teoría de la Agencia

(Marin, 1997)

En ella se muestra el desarrollo histórico de los procesos de manera muy esquemática, representando una convergencia teórica para llegar a una hibridación entre las teorías *Racionales* (clásicas y sistémicas) y las *Intuitivas* (relaciones humanas y las teorías de la cultura organizativa).

Este ejemplo nos sirve heurísticamente para hacer una comparación entre las necesidades de la empresa, con las necesidades que tuvo el desarrollo teórico sobre las organizaciones. Entendemos que en Belnova se utiliza de manera eficiente y eficaz la dimensión *Racional* de la comunicación mientras se mantiene postergada la rama *Intuitiva* que implica el fomento de la cultura y los procesos sociales en las relaciones laborales, al no presentar un espacio y un tiempo específicos para el intercambio. Como consecuencia, la comunicación formal entre los sectores se da en circunstancias poco adecuadas para un clima de diálogo, no existiendo instancias de reunión del colectivo con el fin de intercambiar ideas, opiniones y saberes.

Rafael Pérez (2008) distingue tres formas de comunicación: sintáctica, semántica y pragmática. Sin abandonar los conceptos que nos aportan las dos primeras, en cuanto a información y en cuanto a significación, es imprescindible abordar el problema desde una concepción pragmática de la comunicación, para poder, como *agentes de la acción*, llevar adelante estrategias de comunicación en una realidad cargada de sentido.

Para la corriente pragmática, la comunicación es una forma de acción que toma el nombre de *acción comunicativa,* siendo esta un proceso que lleva a ejercer influencia sobre las acciones y las perspectivas de los actores (Pérez, R. 2008).

En resumen, toda acción es social y está cargada de intercambio *simbólico.* Esta noción de comunicación nos permite construir a partir de la comunicación. Tengamos en cuenta que desde este enfoque se ponen en juego las relaciones de poder asociadas al contexto comunicativo en que se dan. Entendemos por ello, que es necesario lograr una articulación entre las formas de comunicación pragmática, con aquellas que tienen en cuenta al individuo como agente, logrando una visión más integrada.

Sobre la comunicación interna dentro del buque:

De las entrevistas con el sector operativo, pudimos saber que el principio de autoridad es fundamental dentro del buque, ya que las actividades marítimas tienen un fuerte vínculo histórico con la estructura jerárquica militar. Esto hace que dentro del buque se cree un sentido de pertenencia, con el cual todos sienten igual responsabilidad en sus tareas independientemente del rango, siendo conscientes de que de ello depende la seguridad y el buen funcionamiento del barco.

Esta visión se puede comparar con la percepción que se tenía de la comunicación y del individuo como pieza o engranaje de una máquina, en las teorías clásicas de la organización que Marín menciona en su trabajo "*La comunicación en la empresa y en las organizaciones"* (1997).

A raíz de la observación de la interacción entre los colaboradores, se pudo apreciar que la particularidad del rubro y el contexto, lleva a que las relaciones interpersonales que se establecen entre los distintos rangos del personal embarcado sean de una forma coloquial, aún cuando se trate de aspectos formales u operativos, del mismo modo ocurre dentro de cada grupo.

Al mismo tiempo que hay una comunicación sintáctica para el correcto funcionamiento del buque, hay una comunicación semántica que trae consigo las connotaciones y significados propios de la cultura del rubro (Perez, 2008).

Sobre la diferencia de códigos entre sectores:

Desde el modelo de codificación y decodificación de Stuart Hall entendemos que, las relaciones institucionales y sociales deben pasar por las traducciones discursivas del lenguaje para que su fin se haga efectivo. Para que un mensaje sea eficaz, y satisfaga una necesidad, debe primero ser apropiado en tanto discurso significativo y estar significativamente codificado.

Los grados de codificación y decodificación de los actores intervinientes pueden no ser perfectamente simétricos, el grado de simetría determina la comprensión o incomprensión entre codificador y decodificador. A su vez, esta simetría depende de los grados de identidad de los actores que participan del proceso de comunicación.

Entendemos que si la empresa tiene como objetivo minimizar las diferencias de códigos producto de la asimetría antes mencionada, debe garantizar mediante mecanismos formales o informales una traducción efectiva y eficiente de los mensajes entre sectores.

---

7. Recomendaciones

Desarrollar la formación y el aprendizaje de los trabajadores, escuchando su opinión, debe ser un objetivo del plan estratégico de la empresa como valor agregado. Desde ahí, plantear una igualdad en términos de reducir la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que solo están habilitados para leerlo y aceptarlo. Todo esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas a un solo modelo de lo decible y pensable. Una comunicación interactiva genera que el personal tenga la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red (Formanchuk, 2010).

Resulta necesaria la realización de un Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI) para favorecer las relaciones entre las unidades de producción y la empresa, impulsar la identidad corporativa, lograr que los colaboradores tengan vías de comunicación para expresarse con mayor libertad y se pueda aprovechar la

imaginación, inteligencia e iniciativa individual, que permita lograr un clima laboral positivo y comprometido con el proyecto de empresa.

A través de un PECI se buscará reforzar la dimensión *Intuitiva* de la comunicación en la empresa, de manera que complemente a la dimensión *Racional*, para enriquecer el rol de la comunicación dentro de la organización en una integración de las dimensiones teóricas mencionadas.

En este marco, se podrán concebir mecanismos institucionalizados para la manifestación de inquietudes o propuestas de mejora. Esto llevaría a poder solucionar los problemas entre los agentes de la organización sin necesidad de recurrir a agentes externos para la resolución de los conflictos, problemas o necesidades que surjan.

---

8. Anexos

1. Presentación Belnova.pdf - Enviado por e-mail
2. Entrevistas a colaboradores de Belnova. - Enviado por e-mail
3. Tabla de perfil de público: Sector administrativo y operativo. - Enviado por e-mail
4. Análisis PESTEL y FODA. - Enviado por e-mail
5. Registro audiovisual de la visita al buque RÍO SOLÍS III.

Gráficos:

1. Organigrama Belnova.
2. Matriz de Diseño de Diagnóstico.
3. Mapa de actores
4. Mapa de influencia