



**Universidad Autónoma
del Estado de México**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

***Diagnóstico del Área de
Comunicación Interna en Stellantis
Complejo Toluca***

MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL

Que para obtener el título de
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

Presenta
Daniela García Corts

Director/a:
Dra. Martha Isabel Ángeles Constantino

Toluca, Estado de México, mayo 2023.



ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 2. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS..... | 3 |
| 3. OBJETIVOS DE LA MEMORIA PROFESIONAL | 4 |
| 3.1 Objetivo General:..... | 4 |
| 3.2 Objetivos Específicos:..... | 4 |
| 4. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DESEMPEÑADO EN LA EMPRESA | |
| STELLANTIS MÉXICO S.A de C.V..... | 5 |
| 4.1 Función General: | 5 |
| 4.2 Funciones específicas:..... | 5 |
| 5. PRECISIONES TEÓRICO-CONCEPTUALES..... | 6 |
| 5.1 Comunicación Organizacional..... | 6 |
| 5.2 La importancia de la Comunicación Interna | 7 |
| 5.3 Objetivos de la Comunicación Interna | 10 |
| 5.4 Modelo de las Seis íes..... | 12 |
| 6. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA | 17 |
| 6.1 Modelo General del Proceso de Comunicación Interna..... | 18 |
| 7. MARCO HISTÓRICO-CONCEPTUAL | 20 |
| 7.1 Caso Nestlé | 20 |
| 7.2 Caso General Motors..... | 22 |
| 8. EL DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN | 24 |
| 8.1 Modelos de Diagnóstico..... | 29 |
| 9. GENERALIDADES DE LA EMPRESA: STELLANTIS MÉXICO S.A de C.V ... | 31 |
| 9.1 Antecedentes | 31 |
| 9.2 Cronología de la Empresa..... | 32 |
| 9.3 Filosofía de Stellantis | 34 |
| 10. “SOMOS COMPLEJO TOLUCA Y NO TENEMOS LÍMITES” | 38 |
| 10.1 Cultura entorno a COVID-19..... | 44 |
| 11. METODOLOGÍA..... | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 12. DIÁGNÓSTICO DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE STELLANTIS COMPLEJO TOLUCA | 48 |
| 13. ENCUESTA Y RESULTADOS | 55 |
| 14. PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA..... | 65 |
| 14.1 Propuesta | 66 |
| 15. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA TAP (<i>Toluca Assembly Plant</i>)..... | 67 |
| 15.1.1 Objetivo General: | 68 |
| 15.1.2 Objetivos Específicos..... | 69 |
| 15.2 Propuesta de Medición de la Efectividad y Alcance de la Comunicación | 78 |
| 16. CONCLUSIONES..... | 81 |
| 17. FUENTES..... | 82 |
| 18. ANEXOS | 84 |

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es exponer la información de la experiencia laboral que obtuve en el transcurso del tiempo, en la que estuve como becaria dentro del departamento de comunicación interna en la empresa Stellantis México S.A. de C.V, Complejo Toluca, misma que se dedica a la fabricación de automóviles, específicamente en el modelo: Jeep Compass.

Por lo que, en el presente, muestro información relacionada con el desempeño de las funciones que ocupé dentro de la organización, así como los conocimientos adquiridos a lo largo de este tiempo. En ese mismo sentido, muestro la importancia que tiene la comunicación interna dentro de este sector, para posteriormente poder profundizar en conceptos de comunicación organizacional, interna y externa.

La anterior información la presento acompañada con elementos esenciales de la empresa, por ejemplo: misión, visión, valores y cultura; teniéndolos como punto de partida para realizar un diagnóstico del área de comunicación interna. Finalmente, para obtener información más precisa, hice uso de cuestionarios dirigidos a los colaboradores de la organización.

Además, uno de los principales problemas con los que la comunicación en las empresas se enfrenta, el cuál es un tema del que no es muy conocido, sin embargo, es muy importante tomar en cuenta en el ámbito empresarial.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en una empresa es muy importante, por años ha sido comprobado que ésta fortalece el trabajo e impulsa a que la organización sea capaz de cumplir los objetivos deseados, y para lograr dicho objetivo es necesario crear una identidad fuerte con las personas que la conforman, misma que no será posible de alcanzar si no se establece una óptima comunicación interna.

Al momento de hablar sobre el sector automotriz, se observa que el ambiente en el que se desarrolla es sumamente competitivo, y en su mayoría, las empresas del ramo son grandes organizaciones que necesitan tener una buena comunicación tanto interna, como externa, así como, relaciones públicas para mantener el sentido de pertenencia de los colaboradores con la misma y una buena imagen con su público externo.

Para continuar es importante decir que, dicha industria ha reforzado por años la comunicación externa, es decir la vinculación de la empresa con los clientes. Esta comunicación se ha acompañado de publicidad fuerte, creando así una identidad y sentido de pertenencia con los clientes; misma que ha sido capaz de que todo un país haga parte de su cultura adquirir un auto. Como es el caso de Jeep, un auto clásico americano, el cual se caracteriza por ser fuerte y todo terreno.

Al hablar de dicho automóvil, es pertinente preguntarse, ¿qué hay detrás de ese Jeep? Dentro de la respuesta se puede encontrar un gran proceso de manufactura, en donde el capital humano es el más importante, dentro de la fabricación hay un grupo de personas que se dedica a su ensamble y otros a la logística, creando un trabajo colaborativo y sin ellos, simplemente no hay producción.

Por esto, es aquí donde la comunicación interna hace su trabajo, para ejercerla de manera eficiente, es menester conocer todos y cada una de las necesidades de los empleados, así como que cada uno de ellos conozca su organización a fondo. Es pertinente que los directivos se pregunten: ¿Qué se necesita para que ellos acudan

al trabajo contentos?, ¿Qué es necesario para que cumplan los objetivos de producción establecidos al día?, entre otras interrogantes.

Por lo tanto, es imprescindible establecer en un primer lugar la importancia de la comunicación interna y con ella sus principales propósitos. En primer lugar, es necesario decir que desde tiempos remotos la comunicación ha sido la base para crear organizaciones firmes y funcionales, pues gracias a ella tenemos la posibilidad de crear lazos entre las personas de un determinado grupo, sin olvidar que para conseguirlo es necesario crear una cultura, donde se compartan valores, ideas y objetivos.

En refuerzo de lo anterior, los autores Brandolini y Frígoli, mencionan que: “De esta manera, la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura” (Brandolini y Frígoli, 2008, p.19).

A la vez, esto lleva a entender que es necesario ver a la comunicación interna como un elemento importante de las organizaciones, y no solo como un medio para poder informar a todos sus colaboradores acerca de las situaciones de la misma, sino para llegar a posicionarla de la mejor manera. La pregunta que planteo principalmente es la siguiente: ¿Por qué es tan importante que la empresa cuente con una plataforma de comunicación eficaz y eficiente para los empleados?, y no solo con una plataforma que informe, sino con un área estratégica para cualquier plan de negocios.

2. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

Este trabajo surge de mi pasión por el sector automotriz y la comunicación interna, debido a que dicho sector se encuentra dentro de una rama de la que poco se habla por una supuesta baja vinculación que tiene con la comunicación, sin embargo; esta disciplina es un pilar clave para establecer comunicación efectiva con el público interno, para que ellos adquieran un sentido de pertenencia, claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización. Sin olvidar que la comunicación interna es necesaria para posicionar empresas a nivel global.

La segunda razón por la cual realicé este trabajo, es porque el ramo automotriz es una de mis más grandes pasiones, debido a que es un sector muy extenso e interesante. Este gusto hacia los vehículos surge de una interpretación hacia ellos como un objeto de culto, que significa una extensión del ser humano y la libertad, capaz de despertar emociones y provocar sentimientos, desde mi punto de vista.

A través del presente, quiero dejar plasmado cómo se da esta sinergia entre el sector automotriz y la comunicación, para compartir el aprendizaje obtenido a lo largo de mi estancia dentro de la empresa.

3. OBJETIVOS DE LA MEMORIA PROFESIONAL

3.1 Objetivo General:

Detectar los problemas y áreas de oportunidad del departamento de Comunicación interna de Stellantis Complejo Toluca, a través un diagnóstico.

3.2 Objetivos Específicos:

1. Observar cómo es la cultura organizacional dentro de la organización, sus valores, su misión y visión.
2. Elaborar un instrumento que diagnostique la situación actual de la comunicación interna.
3. Aplicar el diagnóstico al público interno de la organización.
4. Detectar áreas de oportunidad dentro del área de comunicación interna.
5. Proponer mejoras en la comunicación en relación a los resultados arrojados del diagnóstico.

4. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DESEMPEÑADO EN LA EMPRESA STELLANTIS MÉXICO S.A de C.V.

4.1 Función General:

Dentro de mi instancia desarrollé campañas y productos comunicativos, encaminados a reforzar el sentido de pertenencia de los empleados con la organización, además de que contribuí al crecimiento de las personas en su entorno laboral.

4.2 Funciones específicas:

- Responsable de la gestión de campañas de comunicación con el fin de reforzar el sentido de pertenencia y motivación de los colaboradores con la organización.
- Guí a la organización a posicionar y/o fortalecer su cultura a través de estrategias innovadoras.
- Apoyé en la realización del plan de comunicación interna.
- Elaboré campañas para la reducción de costos y mantener los estándares de calidad.
- Realicé comunicados y videos corporativos para campañas de comunicación.
- Contribuí en la realización de eventos corporativos.
- Planifiqué programas de reconocimiento a los empleados en sus aniversarios laborales.

5. PRECISIONES TEÓRICO-CONCEPTUALES.

5.1 Comunicación Organizacional

Para comenzar a hablar de comunicación dentro de las empresas, es necesario precisar el concepto de comunicación organizacional, pues es la base de la que partiré para poder entender el concepto de comunicación interna.

En primer lugar, se puede decir que la comunicación organizacional es una disciplina joven puesto que, “el inicio de sus esfuerzos serios y sistemáticos por desarrollarla, así como las primeras obras publicadas sobre la materia, se dieron en la época de los setenta”. (Andrade, 2017, p. 6).

Al ser una disciplina nueva trae por consecuencia que, al momento de precisar la definición de comunicación organizacional, se encuentre dentro de un ámbito complejo de descifrar, “debido a que puede tener enfoques y aproximaciones diferentes” (Andrade, 2017, p. 5). Esto no indica que al ser una palabra polisémica sea imposible de darle un concepto

En un primer acercamiento, para Andrade “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos” (2017, p. 6). Este intercambio de información se da en diferentes niveles y canales de comunicación.

En segundo plano y para el mismo autor, la podemos entender como una disciplina que estudia “la forma en la que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre estas y su medio” (Andrade, 2017, p. 6).

En último lugar, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros, y entre la organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores).

Dependiendo al público al que nos dirigimos, la comunicación organizacional se va a dividir en dos:

- **Comunicación Interna**
- **Comunicación externa**

Comunicación Externa:

La comunicación externa es definida por Andrade, como el “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.” (2017, p.8)

Comunicación interna

“Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (2017, p.6)

5.2 La importancia de la Comunicación Interna

Al saber que la empresa está comprendida por personas que establecen diálogos con los otros, Las compañías deben asumir que la comunicación interna es un pilar fundamental, para tener una estructura fuerte, y conseguir todos los objetivos de negocio que se planteen. Ya no se debe pensar que los integrantes son solo recursos humanos con un papel similar al de las máquinas.

Con referencia a lo anterior, los autores Brandolini y Frígoli (2008, p.7) “La comunicación interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo”.

Esta nueva perspectiva tiene como prioridad el público interno de una compañía, pues abandona una concepción rudimentaria y opta por ser una “líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores” (Brandolini y Frígoli, 2008, p.7), para generar mismos significados, realidades y cultura en todos los miembros de una organización.

“Con todo esto puede afirmarse que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral” (Brandolini y Frígoli, 2008, p.7)

Finalmente, para seguir hablando de comunicación interna que es la que nos importa para efectos de este trabajo, la definiré como la encargada de contar a la organización, lo que está haciendo, emitir la información necesaria a los trabajadores, a diferentes niveles, con el fin de lograr un buen ambiente de trabajo y alcanzar los objetivos del negocio.

Habría que decir también que la importancia de la comunicación interna radica en que simple comunicación en su forma más orgánica da la capacidad de crear lazos entre las personas, al retomar esta idea y enlazarla con la organización nos lleva a reconocer que dentro de una empresa es sumamente importante debido a que nos ayuda a crear cultura, mismos valores y comportamientos, siendo lo más importante, crear mismos objetivos.

Para comprender su importancia, menciono los siguientes postulados, según Andrade:

El primer postulado, nos dice que la comunicación es integral, lo que significa que “abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización” (Andrade, 2017, p. 7).

La comunicación es vertical (ascendente y descendente), horizontal, diagonal.

1. **Comunicación Vertical:** cuando la información se da entre los niveles jerárquicos.

- **Ascendente:** cuando va de un nivel inferior a superior (abajo-arriba)
- **Descendente:** cuando la información va de un nivel superior a uno inferior (arriba-abajo)

2. **Comunicación Horizontal:** es aquella que se da entre personas del mismo nivel jerárquico, es decir que sea de la misma área o áreas distintas.

3. **Comunicación diagonal:** “es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas” (Andrade, 2017, p. 7)

La comunicación puede ser formal o informal:

1. **Formal:** aquella información que se da a través de las fuentes oficiales de la organización.
2. **Informal:** es la que se utiliza en la red no oficial de relaciones interpersonales.

Al ver todos estos tipos de comunicación y la forma en que puede darse, es evidente que es necesario que todos los mensajes puedan ser emitidos por un departamento encargado especialmente de la comunicación. Es en este momento en que la comunicación interna toma su papel dentro de la empresa. Lo puede hacer mediante los canales que se cuentan, como *mailing*, tableros, pantallas etc,

Sin embargo, para lograr la eficiencia de la comunicación, no solo es necesario contar con buenos canales de comunicación, como los antes mencionados, también es importante que haya comunicación interpersonal, es por eso que la comunicación interna es un proceso complejo.

Como Andrade menciona “es importante que quede definido con mucha claridad el objetivo del área de Comunicación y el rol que tienen que desempeñar sus integrantes

en la organización, para aprovecharlos al máximo y no generar falsas expectativas” (2017, p.9)

Así pues, la comunicación interna dentro de las empresas ha ido evolucionando con el paso del tiempo, y con ayuda de la tecnología y la globalización se ha transformado. Ya que es claro que no es la misma comunicación que nosotros entablamos hoy en día, en comparación con la que se comunicaba años atrás. Al analizarla nos encontramos que esta avanza conforme a las necesidades de la empresa alineadas con las de la sociedad en la que vivimos.

Un ejemplo de lo anterior es la pandemia ocasionada por el COVID-19, las empresas tuvieron que modificar sus formas de trabajo y migrar a la modalidad conocida como **homeoffice* o teletrabajo. Esta situación externa a la organización provocó un impacto en la manera de hacer comunicación interna, debido a que el único medio de comunicación con el que se contaba era el *mail*.

Al enfrentar esta pandemia, se observó que el verdadero reto era, ¿cómo mantener el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización, si no se asistía al trabajo de manera presencial? Pues estaba claro que era necesario comunicar de manera adecuada los intereses y objetivos de la empresa a sus colaboradores, para el buen funcionamiento de una organización.

5.3 Objetivos de la Comunicación Interna

Como anteriormente lo mencioné, la comunicación interna tiene que cumplir un objetivo para estar alineada con la estrategia del negocio o empresa. De nuevo, para Andrade, “esta debe tener como principal objetivo, contribuir al logro de los resultados de la organización; de otra forma, ni se entendería ni, mucho menos, se justificaría su existencia” (2017, p.9)

Este objetivo, se traduce en reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización, “proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, para reforzar la integración, animar a los trabajadores a que se involucren y generar

una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios” (Andrade, 2017, p.10)

Este objetivo general, comprende seis objetivos específicos:

- a) Identificación**
- b) Información**
- c) Integración**
- d) Involucramiento**
- e) Imagen**
- f) Investigación**

Andrade, nos presenta un modelo conocido como “las seis íes”, que presentaré en el siguiente apartado, de este trabajo

5.4 Modelo de las Seis íes



Diagrama 1: Modelo de las seis "íes"

Figura 1. Fuente: Andrade, 2017, p.10.

a) Investigación

En primera instancia está la investigación, una acción fundamental para evaluar el escenario en dónde estamos ubicados dentro de la organización.

Para Andrade "utilizar diferentes herramientas de investigación tanto para diagnosticar al inicio del proceso la situación existente en materia de comunicación en la organización, como para evaluar, al final de este, los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora" (2017, p. 10)

La importancia de este diagnóstico radica en ver las necesidades de la empresa; analizar cómo se está dando este proceso de comunicación, buscar áreas de oportunidad sin olvidar: "que tan satisfechos se sienten los públicos internos con la información que reciben; cómo están funcionando los medios institucionales, la aceptación y la credibilidad que tienen, además que información la organización necesita compartir con sus trabajadores" (Andrade, 2017, p. 10)

Una vez realizado esta investigación, e implementadas las acciones y planes en cuestión de comunicación, es necesario evaluar los logros obtenidos. Esto último no es posible alcanzarlo, si no tenemos claro los objetivos desde un principio.

b) Identificación

La identificación nos habla de que tan pertenecientes se sienten las personas que trabajan en la organización con la misma, si están orgullosos de ser parte de ella. Para lograr lo anterior, es necesario difundir y transmitir la cultura corporativa (misión, visión y valores), eso provoca que las personas encuentren sentido y dirección, como lo menciona Andrade, “una serie de principios conductuales que orienten su acción y sus decisiones” (2017, p. 11)

La identificación se alcanza mediante la creación de identificadores, rituales y tótems corporativos, donde los colaboradores se vean reflejados y representados “y se reconozcan como miembros de una comunidad que tiene cultura compartida y objetivos comunes” (Andrade, 2017, p.11)

Andrade nos dice “estos identificadores son logos, figuras, personajes, frases, colores, sonidos u otros elementos que muchas veces se dirigen más a la emoción que a la razón” (2017, p.11)

En mi opinión, concuerdo totalmente con esta última premisa que plantea el autor, pues considero que esta cultura debe apostar más en provocar sentimientos y emoción de ser parte de una organización que tiene una filosofía, ya que “la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, la visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza” (Brandolini y Frígoli, 2008, p.16)

c) Información

La información que se brinda dentro de la organización es de los elementos más importantes, ya que, sin ella, no habría qué comunicar, por tal motivo el área de comunicación interna debe hacer que ésta sea objetiva, veraz y relevante.

Dentro de este papel, la comunicación interna juega dos roles, el primero es utilizar al máximo sus medios para facilitar el flujo de información e invitar a la gente a “hablar”,

realizar el “*call to action*” y de esta manera ponerlos en contacto con otros públicos internos.

La segunda es que la información que circula por los diferentes medios tenga efectividad. Para Andrade “en cualquier caso se debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, no lineal y unilateral” (*feedback*). (Andrade, 2017, p. 11)

Por otra parte, se puede aprovechar no solo los medios formales, sino también los informales, o el famoso “boca a boca”, personas que sean portavoces confiables de la empresa, para transmitir mensajes dentro de las diferentes áreas.

d) Integración

La integración consiste en hacer que la comunicación se haga de manera bidireccional, y fomentar la comunicación entre las áreas, crear redes de apoyo, y lo más importante, fomentar el trabajo en equipo.

Citando al autor, la integración se trata de “eliminar las barreras existentes en las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de objetivos comunes” (Andrade, 2017, p.12)

Es necesario recalcar que la organización debe de funcionar como un sistema, o como un todo en conjunto, desde mi perspectiva el área de comunicación debe estar involucrada en todos y cada uno de los departamentos, además de que de manera interna el departamento debe tener pleno conocimiento de la empresa.

El departamento de comunicación interna debe trabajar de la mano en áreas como recursos humanos, y que los líderes desarrollen habilidades de comunicación para generar confianza entre los colaboradores y así puedan acercarse a ellos.

e) Involucramiento

El involucramiento consiste en invitar a participar a los trabajadores en actividades que fomentan la integración como equipo, lo anterior es importante debido a que ayuda al logro de objetivos, personales y de la empresa.

Esto se puede lograr a través de campañas que fomenten la integración, comunicación y trabajo en equipo de diferentes áreas, que a su vez fortalezcan la cultura organizacional como los valores, misión y visión.

Se debe agregar que, una empresa busca, que su capital humano, haga lo que tenga que hacer, y que lo haga bien, en tiempo y forma, pero lo más importante, lo haga con gusto.

“Para que esto suceda, ciertamente son muchas variables que influyen (personas correctas en el lugar correcto, condiciones de trabajo adecuadas, oportunidades de capacitación y desarrollo, retroalimentación de desempeño y buenos jefes, por nombrar solo algunas) pero sin duda la comunicación juega un papel de gran importancia (Andrade, 2017, p. 12).

f) Imagen

La tarea de comunicar dentro de la organización debe ser muy cuidadosa, porque el área de comunicación se encarga de crear la imagen que los empleados tienen de la misma. De esto radificará si los empleados deseen sentirse parte de la empresa.

Por consiguiente, es importante resaltar, como lo menciona Brandolonini y Frígoli “que la imagen no se constituye simplemente de elementos visuales” (2008, p. 16). “La imagen es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad” (Brandolini y Frígoli, 2008, p.16)

De lo anterior se desprende la administración de los recursos simbólicos, que son aquellos elementos con los que los colaboradores se sienten identificados con esta, y “pretende buscar la consistencia entre los mensajes que se envían en la organización a través de sus medios” (Andrade, 2017, p.13)

En conclusión y como lo menciona Andrade “es muy importante que el comunicador verifique constantemente la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso, la pérdida de la credibilidad” (2017, P.13)

Objetivos de la Comunicación Interna según el modelo de las seis íes:

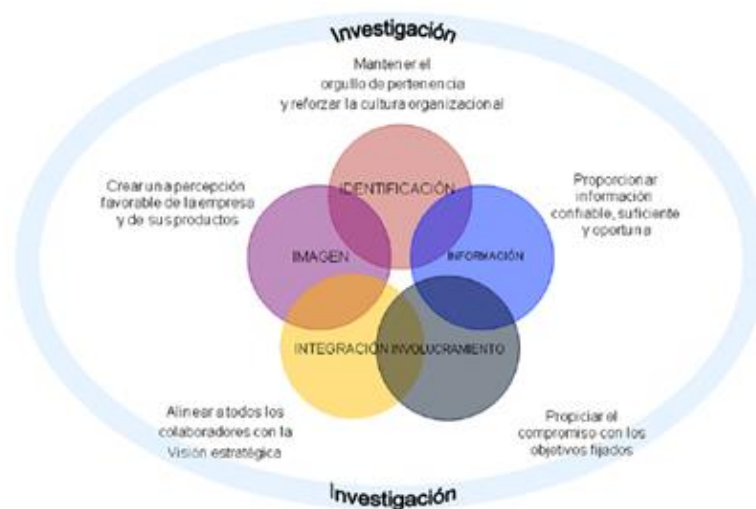


Diagrama 2: Representación gráfica de los objetivos de comunicación

Figura 2. Fuente: Andrade ,2017, p.14.

De acuerdo con el modelo de las Seis Íes que nos da Andrade, los objetivos de la comunicación se desprenden de cada uno de ellos de la siguiente manera:

Identificación: mantener el orgullo de pertenencia y reforzar la cultura organizacional.

Información: proporcionar información confiable, suficiente y oportuna.

Involucramiento: proporcionar el compromiso con los objetivos fijados.

Integración: alinear a todos los colaboradores con la visión estratégica.

Imagen: crear una percepción favorable de la empresa y sus productos.

6. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

Al momento de hablar de los métodos de la investigación en la comunicación interna, es necesario mencionar que existen diferentes métodos de investigación, que nos sirven para identificar las necesidades de la organización en cuestión de comunicación.

Para aplicar dicho método es importante tener en claro que para la detección de áreas de oportunidad en la comunicación es necesario “saber cuál es la información que requieren conocer los públicos internos de la organización, el grado en que estas necesidades están siendo satisfechas actualmente y los medios a través de los que está recibiendo la información” (Andrade, 2017, p. 14).

La observación es uno de los principales pasos para poder lograr un diagnóstico, y para Andrade “es un método tan válido, como valioso para interpretar los mensajes que nos dan los colaboradores de la empresa a través de su conducta y de su interrelación con los demás.” (2017, p. 15), observar la interacción entre empleados de la empresa es muy útil y aporta un gran valor a nuestra investigación.

Como comunicadores tenemos que estar inmersos en la cultura y lugar donde nos desenvolvemos para poder conocerlo a fondo y así observar todo nuestro entorno. Esta es una herramienta de apoyo para la investigación en cuestión de comunicación organizacional porque dentro de esta, todo comunica y nos transmite un mensaje importante.

La aplicación de encuestas al personal es otra herramienta muy útil para conocer las necesidades, debido a que se pueden incluir preguntas que evalúen el contenido (información) y otros los medios de comunicación con los que cuenta la organización

y así obtener un diagnóstico completo del área de comunicación interna, que nos ayudará en saber de qué manera mejorar la información y el cómo se envía.

Encuesta clima de comunicación: la encuesta está enfocada específicamente en temas de comunicación, “en términos de calidad, cantidad de la información que se recibe, relaciones de colaboración existentes, grado en el que se proporciona retroalimentación, orientación y reconocimientos, y grado en el que se tiene confianza y existe apertura para decir las cosas de manera directa, entre otros aspectos.” (Andrade, 2017, p. 16)

Contar con un panorama amplio de la comunicación interna, nos ayudará a identificar las áreas de oportunidad en las que se tiene que trabajar y finalmente poder elaborar un plan para atacar los problemas hallados.

6.1 Modelo General del Proceso de Comunicación Interna

Para entender el método, es necesario ver de qué manera se da la comunicación interna y cómo funciona; siempre debe seguir una dirección que nos lleve a un propósito, para el logro de objetivos, derivado de lo anterior, se debe realizar una serie de estrategias. Como el mostrado a continuación:



Diagrama 3: Modelo general del proceso de comunicación organizacional interna

Figura 3. Fuente: Andrade, 2017, p.22.

Con referencia al departamento de comunicación, es preciso mencionar que toda área de comunicación dentro de cualquier organización debe contar con un plan de comunicación en el cual se planeen todas las actividades y programación de información, campañas, boletines, comunicados, etc.

La consecuencia de no tener un plan como lo menciona el autor, “solo haría ver que es un conjunto de acciones desconectadas entre sí y sin un valor contributivo a la organización” (Andrade, 2017, p. 19)

Un aspecto muy importante que nos brinda tener un plan de comunicación es la oportunidad de medir la efectividad de la información que se envía, para poder identificar las necesidades de tus públicos internos y favorecer la comunicación entre todos los miembros y áreas de la empresa.

De acuerdo con Capriotti “De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.” (1998, p. 2)

La comunicación interna entonces juega un papel muy importante dentro de la organización, el buen funcionamiento interno de la misma depende mucho, de que tan informados están sus colaboradores de lo que pasa dentro de la empresa y la segunda, que tanta participación e involucramiento pueden tener en temas de comunicación, y que sean escuchados.

Por lo tanto “una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional, como a nivel personal” (Capriotti, 1998, p. 4).

7. MARCO HISTÓRICO-CONCEPTUAL

Hacer que todos los miembros de la empresa se identifiquen con la organización, no es asunto fácil, se necesita de espacios que fomenten el diálogo y que, dentro de este, exista una retroalimentación, un **feedback**. De la misma forma, la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) menciona que “La comunicación se consolida como un eje capaz de tejer espacios de relación, interacción, análisis y reconocimiento, en el que es posible pensar desde y para la organización” (Cárdenas et ál, 2019, p.179).

Como se ha mencionado, una buena comunicación organizacional, garantiza el éxito de una empresa, de la misma manera Álvarez dice que la comunicación organizacional “mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación” (2007, p.3).

Para tener un panorama más amplio de la gran importancia de la comunicación interna, me gustaría mencionar 2 casos de grandes empresas que han llegado al éxito y tener presencia a nivel global.

7.1 Caso Nestlé

Este caso en particular se centra en una empresa del ramo alimenticio que, al revisar su manera de llevar la comunicación, se observa el manejo adecuado de las estrategias de comunicación interna que, como se ha mencionado, el buen manejo de la comunicación interna repercute de forma directa en la comunicación externa, que al final de día, generará que la empresa tenga un buen posicionamiento a nivel global.

Al hablar de esta empresa, es necesario decir que la visión de Nestlé es clara, al revisar su página de internet, se puede encontrar lo siguiente: “contribuir a la nutrición, la salud y el bienestar de las personas poniendo en sus manos productos sabrosos, equilibrados y de la máxima calidad para todas las etapas de la vida” (Nestlé Website [Grupo Nestlé] s.f).

Dicha empresa ha entendido que para ser una empresa líder mundial, ha tenido que establecer y tener en claro la filosofía que quiere llevar, con una visión de Responsabilidad Social Corporativa que les ha permitido “el respeto y la confianza de los consumidores durante 150 años” (Nestlé Website [Grupo Nestlé] s.f).

Como lo mencionaba anteriormente, la parte esencial en la empresa, y la más importante por la cual deberían preocuparse, es por el elemento humano, y Nestlé es una empresa que tiene presente ese punto. En España, esta empresa, “da trabajo directo a más de 5,600 personas y presume de gozar un alto índice de permanencia, con un promedio de 16 años de estancia del personal, añade que sus principales activos no son los edificios administrativos, ni marcas, sino el hecho de que son una organización mundial formada por muchas nacionalidades, religiones y precedencias étnicas que trabajan juntas con una sola cultura corporativa unificadora” (Nestlé Website [Grupo Nestlé] s.f).

Estrategias de Comunicación Interna de Nestlé:

Anteriormente el área de comunicación interna de esta multinacional se encontraba dividida en departamentos llamados, comunicación y servicios marketing y relaciones y comunicación Corporativa, pero no fue hasta 1990 que esta área de comunicación quedó integrada en Recursos Humanos.

Lo anterior, ha generado que las estrategias de comunicación que se han implementado dentro de Nestlé refuercen el sentido de pertenencia, dejando de lado un poco el tono paternalista, con titulares como “Somos una gran empresa que trata bien a su gente”. (Nestlé Website [Grupo Nestlé] s.f),

Otro de los puntos que ayudan a esta empresa, reside en que cuenta con un apartado de noticias con información que es de interés de los empleados, como reconocimientos importantes de la empresa o alguna fábrica, ya que dentro de las empresas manufactureras es muy importante resaltar los logros de la gente y la organización en conjunto, sin olvidar que el objetivo de comunicar esta información

es que los empleados tengan un mayor conocimiento sobre la cultura interna y una mayor aproximación a la empresa.

Además, se realizan actividades como:

- Talleres de creatividad, integrados por personas de diferentes departamentos.
- Cursos de creatividad.
- Buzón de sugerencias.
- Desarrollos técnicos y científicos propios en los Nestlé Research Center, en los que se realizan investigaciones.
- Paneles.
- Cartas y reconocimientos especiales a los empleados en aniversarios y cumpleaños.

7.2 Caso General Motors

General Motors (GM) es otra empresa de la rama automotriz, que se caracteriza por su fuerte presencia en el mundo, además de una muy buena reputación. Esto se refleja en que la empresa cuenta con cuatro marcas comercializadas globalmente, que son: Chevrolet, Buick, Cadillac y GM.

Actualmente su visión es “alcanzar un mundo con Cero Emisiones, Cero Colisiones y Cero congestionamientos” (Acerca de nosotros [General Motors], s.f.).

Estrategias de Comunicación Interna de General Motors

GM es una empresa comprometida a escuchar a los empleados y conocer su opinión, ya que su objetivo es llegar a ser el lugar preferido para todos los empleados. “Para ello la compañía realiza encuestas de clima laboral denominadas “Workplace Of Choice” (WOC), con estos resultados se requiere entender mejor que hacer para alcanzar ese objetivo y definir un plan de acción” (Acuña et al. 2017).

Además, es importante resaltar que General Motors cuenta con un sistema de reconocimiento a los empleados, muy sólido y bien estructurado. En “2011 se

estableció una matriz en la que quedan reflejados los hechos, comportamientos y actitudes que deben ser reconocidos” (Acuña et al. 2017).

Dentro del refuerzo al trabajo que realiza los empleados, la empresa premia a cada empleado por las ideas de mejora en aspectos como la seguridad, medio ambiente, innovación, inclusión, ahorros y todo lo que tenga relación con el negocio.

Lo anterior está enfocado al público interno, los miembros que conforman la organización, el elemento principal y fundamental, debido a esto “la compañía quiere implicarles activamente en el negocio a través de una comunicación abierta y frecuente” (Acuña et al. 2017).

Como la siguiente:

1. Comunicaciones escritas: mediante este tipo de comunicación la empresa comunica todo lo que sea de interés y relevancia del negocio a sus empleados, estos pueden ser: cambios organizacionales, nuevos proyectos, inversiones, resultados, así como de los productos, participación de la compañía en foros externos, mensajes de los líderes, logros de la compañía y reconocimientos departamentales e individuales.
2. Tableros de equipo o área: mediante ellos, los empleados reciben información acerca de cambios en los procesos de determinada área.
3. Comunicaciones verbales o cara a cara.
4. Reuniones con líderes de GM.

Como podemos observar, la comunicación necesita ser estratégica y constantemente debe estar en innovación. Considerando que estas grandes empresas “realizan un trabajo exhaustivo de comunicación interna para promocionar sus valores internos, el protagonismo de las personas que la integran y el trabajo en equipo” (Acuña et al, 2017).

En definitiva, el objetivo es hacer que el conjunto de la plantilla se sienta satisfecha y participe del proyecto empresarial, para lo cual debe existir buen ambiente de trabajo,

los empleados tienen que sentirse escuchados y que sus reivindicaciones, sugerencias o aportaciones sean trasladadas a la dirección. En fin, supone incentivar la ilusión del empleado y que se sienta con más ganas de ir a trabajar.

8. EL DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

La importancia de tener un diagnóstico en la comunicación, nos brinda precisión para tener estrategias de comunicación interna eficaces dentro de la empresa, además que nos ayudara a medir el impacto que nuestra comunicación tiene.

El objetivo principal del diagnóstico es: “detectar cual es la imagen que la empresa cree que tiene, cuál es la que quiere tener y cuál es la que realmente proyecta hacia el colectivo interno estudiado” (Berceruelo, 2014, p. 97).

Al realizar el diagnóstico, nos permitirá saber cuáles son las necesidades de la organización en cuestión de comunicación, para que así al brindar dicha información nos pueda ayudar a implementar las estrategias adecuadas y poder ver qué información es de vital importancia que conozcan los empleados

Por esta razón, para Berceruelo “la auditoria de comunicación, y en especial si es interna, debe poner sobre el tapete una serie de cuestiones de índole organizativa, de gestión de recursos humanos o de formación que tiene una incidencia directa sobre la imagen de la empresa” (2014, p. 98).

Aquí es donde tiene lugar el diagnóstico organizacional, como lo dice Rodríguez “el diagnóstico organizacional deberá indicar cuál es la situación de la organización, como se relacionan los individuos y los grupos. Así como que potencialidades deben de ser explotadas, así como cuales son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional” (2006, p. 37).

De ahí que, para realizar el análisis o diagnóstico organizacional, es necesario medir la comunicación, porque lo que no se mide, no se puede mejorar, o mejor aún, lo que no se escucha, no se puede mejorar.

Podemos decir entonces que, para poder realizar el análisis de comunicación, previamente debemos tener un panorama general de la organización.

Previo al diagnóstico es necesario tener una primera aproximación con la organización para tener la información relevante, como:

- Origen de la empresa y sector industrial.
- Misión, Visión y Valores de la Compañía.
- Servicio o producto que comercializa.
- Clientes y potenciales clientes.
- Competencia. Posicionamiento en del mercado.
- Estructura organizacional (cómo está compuesto el organigrama).
- Cantidad de empleados y distribución geográfica (plantas, fábricas, oficinas, etc.).
- Características demográficas del personal y sus perfiles profesionales.
- Cómo se compone el área responsable de comunicación interna (CI).
- Cuán desarrollado está el sistema de comunicación interna.
- Cómo está funcionando el sistema de comunicación interna
- Qué canales están activos y a qué públicos apuntan.
- ¿Quiénes tienen acceso a ellos?
- Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron.
- Dónde detectan necesidades de apoyo en comunicaciones.
- ¿Han recibido capacitación en comunicaciones?
- ¿Es una competencia importante para la empresa la comunicación?
- Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron.
- Si desarrollan habitualmente una encuesta de clima.
- Si la empresa ha sido adquirida, se ha fusionado o reestructurado personal recientemente. (Brandolini y Frígoli, 2008, p.44)

Rodríguez (2006) nos da una serie de problemas que nos sirven como punto de partida para conocer qué problemas la organización requiere atacar:

1. El proceso natural de crecimiento de la organización:
2. El proceso natural de deterioro de la organización
3. La empresa ha decidido encarar el problema de productividad y calidad
4. La organización ha sido sometida
5. El aumento de la complejidad en el entorno
6. La organización requiere reconocer su propia cultura
7. La organización desea mejorar su clima
8. La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por una nueva empresa

El diagnóstico organizacional, resulta atendida estas consideraciones, no solo necesario sino imprescindible, “como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos, a qué está sometida la organización, y de ser capaz de utilizarlos, en provecho de los fines de la organización” (Rodríguez, 2006, p. 37).

Para fines de este trabajo, a continuación, tomaré los dos postulados de Darío Rodríguez (2006) y los ejemplificaré desde mi experiencia:

a) La Organización ha Sido Fundida con Otra o ha Sido Comprada por una Nueva Empresa

Uno de los grupos automovilísticos más importantes hoy en día es Stellantis México S.A. de C.V. surge de una fusión de Fiat Chrysler Automobiles con Grupo PSA. Con esta fusión el nuevo grupo queda integrado por 16 marcas italianas, estadounidenses y francesas, lo que da pie a una identidad e imagen completamente nueva para la organización.

Dicha función generó que, hablando en términos de comunicación, toda la cultura organizacional tuviera que modificarse, y adaptarse a las nuevas ideas, valores y procedimientos internos, Para que así, el trabajo de comunicación interna, el cual es

es dar a conocer la nueva identidad, los cambios en cuestión de políticas, cultura y lineamientos; pudiera realizarse de la forma más óptima.

LOGO FCA FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES (ANTERIOR)



Figura 4.

Fuente: <https://media.stellantisnorthamerica.com/image-gallery.do?method=view&imageGalleryId=383>

Este logo de la Figura 4 representa a la compañía antes de que se fusionara con otra empresa, y surgiera el nombre de *Stellantis*.

LOGO ACTUAL



Figura 5.

Fuente: <https://media.stellantisnorthamerica.com/image-gallery.do?method=view&imageGalleryId=383>

Como lo mencioné, este logo surge posteriormente a la fusión entre las nuevas marcas de automóviles. El cambio de este logo, era el producto de una serie de cambios internos que le darían un giro completo a la cultura organizacional de la empresa.

b) La Empresa ha Decidido Encarar el Problema de Productividad y Calidad

Dentro de la industria automotriz, la calidad y la productividad son factores muy importantes para la supervivencia de la organización. En donde constantemente se busca la mejora de la calidad de los vehículos, además de buscar la manera de automatizar procesos, para reducir el costo de fabricación.

En tal sentido, Rodríguez lo explica de la siguiente manera “es posible que los costos hayan alcanzado límites inaceptables o que la competencia haya llevado los precios de sus productos alternativos a niveles que es imposible continuar con la producción si no se hacen cambios” (2000, p. 39).

De acuerdo con lo anterior el diagnóstico descubre que problemas inciden en los costos de producción, y busca las soluciones para la superación de los problemas que pudiera haber, reconocer eventuales potencialidades que pudieran ser utilizadas en beneficio de la productividad.

Dentro de mi experiencia en el ramo automotriz, pude vivir este ejemplo constantemente, lo vi reflejado en los temas de calidad y reducción de costos, pues son vitales para la organización y así poder ahorrar dinero en los procesos de manufactura. La comunicación interna aquí juega un papel importante, porque mediante campañas de comunicación se pueden atender este tipo de necesidades.

Ejemplo de campaña de comunicación que ayude a mejorar la calidad de las camionetas que son ensambladas dentro del Complejo.

- **Campaña de Conexiones Eléctricas (PUSH-PULL-PUSH).**

Esta campaña está enfocada al personal en piso (operadores) que están involucrados directamente con el ensamble del automóvil. Las conexiones eléctricas son esenciales para que la unidad pueda encender y la calidad sea buena.

Mediante esta campaña se le enseña al operador de qué manera realizar una conexión eléctrica, esto mejora la calidad, y reduce el costo que pueda generar un error humano y mejora la productividad.

El reto está en saber de qué manera comunicar a los colaboradores la problemática, aquí es donde la creatividad y la innovación del área son vitales. La comunicación interna debe estar en constante innovación e involucramiento con otras áreas para ver de qué manera influir en el ambiente.

Pero ¿por qué es importante la innovación?, porque todas las organizaciones lo necesitan, no hay organización que no sufra cambios, modificaciones, todas se transforman y de la innovación dependerá la supervivencia.

Como lo menciona Rodríguez “la capacidad de desarrollar innovaciones exitosas, tanto en el producto o servicio ofrecido, como en la forma de producirlo, es crucial para la salud de las firmas e industrias individuales, así como en la economía de un todo” (2000, p.40)

8.1 Modelos de Diagnóstico

En la comunicación existen diferentes modelos de diagnóstico, que dependen de la información que se quiera recabar.

Para Berceruelo “el diagnóstico de comunicación es un trabajo de tipo analítico y de investigación que reúne múltiples fuentes de datos y emplea diferentes técnicas de aproximación a los colectivos y realidades que debe estudiar”. (2014, p. 98)

Existen principales técnicas para emplear el diagnóstico del área de comunicación interna.

- Encuestas
- Entrevistas personales
- Reuniones de grupo

Para poder comenzar con el análisis también se pueden utilizar herramientas como materiales que de información sobre la compañía como la “memoria anual, manuales de identidad gráfica, manual de bienvenida, revistas o boletines de Comunicación” (Berceruelo, 2014, p. 98)

Este nos va a dar un soporte que nos permite conocer más sobre la compañía “y al finalizar el proceso de análisis determinar si lo que queda reflejado en los distintos soportes de Comunicación interna es coherente o disonante con la imagen que la empresa quiere proyectar” (Berceruelo, 2014, p.98)

El análisis tendrá varias vertientes:

1. Determinar el posicionamiento de la compañía en su sector, la organización jerárquica y posición que ocupan los responsables de la comunicación en el organigrama
2. Analizar la imagen de la entidad (vista por los directivos, por los empleados, etc)
3. Analizar la identidad corporativa y los soportes de comunicación (manuales, intranet, foros, publicaciones, etc)

9. GENERALIDADES DE LA EMPRESA: STELLANTIS MÉXICO S.A de C.V

9.1 Antecedentes

Para comenzar con el diagnóstico de comunicación, daré a conocer algunos antecedentes de la empresa, para entender más su razón de ser, así como su filosofía, que es necesario conocer, como lo menciona Darío, es vital tener una primera aproximación con la organización para tener la información relevante, como:

- Origen de la empresa y sector industrial.
- Misión, visión y valores de la compañía.
- Servicio o producto que comercializa.

El grupo Stellantis nace de la fusión de dos grandes grupos de automóviles FCA (Fiat Chrysler Automobiles) y Grupo PSA, convirtiéndose en la cuarta fabricante automotriz a nivel mundial.

Este grupo está conformado por dieciséis marcas:

Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Citroen, Dodge, DS Automobiles, Fiat, Jeep, Lancia, Maseratti, Mopar, Opel, Peugeot, RAM, Vauxhall. En el caso de la marca Stellantis, esta surge con una nueva visión hacia el futuro y la electrificación de autos y cuidado del medio ambiente.

“Esta nueva era de movilidad, nuestra cartera de marcas está en una posición única para ofrecer soluciones innovadoras y sostenibles para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, ya que abarcan la electrificación, la conectividad...” (About us [Stellantis], s.f)

9.2 Cronología de la Empresa

1875: Nace Walter P. Chrysler en Wamego, Kansas (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

1889: Los Dodge Brothers se mudan a Windsor, Ontario, Canadá y finalmente crearon la empresa Evens & Dodge Bicycle Company. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

1900-1910: En la primera década del nuevo siglo se vio la introducción del automóvil a un mayor número de consumidores. Los primeros pioneros de la industria, incluyendo a los hermanos Dodge, pudieron producir en masa y bajar el precio de los autos. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

1910 - 1920: Los hermanos Dodge expandieron su éxito como un importante proveedor de piezas para convertirse en unos de los fabricantes más grandes del país con una red de distribuidores en todo el mundo. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

1920 - 1930: La década de 1920 fue una etapa de transición en la industria automotriz. Muchas compañías luchaban por sobrevivir, lo que llevó a una serie de bancarrotas, fusiones y adquisiciones. En este entorno, Walter P. Chrysler, quien supervisaba la Compañía Maxwell Motor, lanzó un automóvil con su nombre y recreo Chrysler Corporation. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

1940 - 1950: The Chrysler Corporation creó cientos de diferentes productos incluyendo camiones, tanques, motores, y millones de municiones. La marca Jeep® se creó en Willys-Overland antes de la guerra y cambió a vehículos civiles después de la guerra. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

1950 - 1960: La década de los 50s fue una época de crecimiento económico y prosperidad en todo Estados Unidos. Esto llevó a la creación de motores con mayor potencia, mayores características de seguridad y un aspecto renovado. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

1960 - 1970: Una década de gran crecimiento para Chrysler Corporation. Los empleos en la compañía aumentaron de 100,000 en 1960 a 230,000 en 1969. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

1970 - 1980: La década de los 70's fue uno de los momentos con mayor número de cambios en la industria y en Chrysler. El aumento a la tasa de seguros y a la gasolina llevó a su fin a la era de los muscle cars y se enfocó en vehículos más pequeños y económicos. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

- **1979:** En diciembre de este año **se inaugura la cuarta Planta en el Complejo Toluca**, la Planta K Frame, la cual produce soportes de motor para autos y tiene una capacidad de producción de más de 56 mil piezas por año. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f), para después convertirse en una planta con una gran capacidad de producir cuatro modelos de automóviles en una sola línea de producción.

1980 - 1990: La compañía presenta una serie de vehículos basados en la plataforma K y crean un nuevo segmento en el mercado: el de las minivans. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

1990 - 2000: En la década de los 90's las ventas de Chrysler fueron impulsadas por la innovación en las líneas de los diferentes modelos. Chrysler reformuló lo que los clientes esperaban de la apariencia de sus vehículos. Las fuertes ventas hicieron que creciera la fuerza laboral a más de 130,000 empleados a nivel mundial. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

2000 - 2008: Incluso con el cambio de propietarios, nuevos modelos y plantas de energía. El Charger, el Challenger y el 300 fueron re-introducidos al igual que el motor HEMI de tercera generación. La participación de mercado de Jeep y Ram. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

2009 – 2013: Fiat y Chrysler Group entraron en una alianza estratégica global a mediados de 2009, implementando un periodo de profundos cambios para ambos grupos. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

2014 – Actualmente: A principios de 2014, Fiat Group adquiere el 100% de la propiedad de Chrysler Group, buscando el camino para completar la unión entre los dos grupos, tanto en términos financieros como técnicos. (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

9.3 Filosofía de Stellantis

En este apartado del presente trabajo nuestro los propósitos, la misión y visión de la empresa, para entender su razón de ser.

- *“Powered By Our Diversity, We Lead The Way The World Moves”* (About us [Stellantis], s.f)

Impulsados por nuestra diversidad, lideramos la forma en que se mueve el mundo

- *“It is the energy and diversity of our people and brands that power us to do great things, exceeding expectations and setting the highest standards for our future”. ...”* (About us [Stellantis], s.f)

Es la energía y diversidad de nuestra gente y marcas lo que nos impulsa a hacer grandes cosas, superando las expectativas y alcanzando los mayores estándares para el futuro.

- *Our purpose and our values go beyond the words themselves. Each of four values carries equal importance, complementing and drawing strength from the others to take us forward towards our purpose. ...”* (About us [Stellantis], s.f)

Nuestro propósito y nuestros valores van más allá de las palabras mismas. Cada uno de nuestros cuatro valores tiene la misma importancia, completando y sacando fuerzas de los demás para llevarnos hacia nuestro propósito.”

Valores de Stellantis

1. *We Are Customer Centric*

“The customer is at the center of everything we do” ... (About us [Stellantis], s.f)

- Centrados en el cliente.

El cliente está en el centro de todo lo que hacemos.

2. *We win together*

“Powerful energy comes from winning together and harnessing the diversity that is one of our core strengths” ... (About us [Stellantis], s.f)

- Ganamos Juntos.

La energía poderosa proviene de ganar juntos y aprovechar la diversidad que es una de nuestras fortalezas principales.

3. *We are agile and innovative*

“Agility and innovation that constantly move the limits of the possible” ... (About us [Stellantis], s.f)

- Somos ágiles e innovadores.

Agilidad e innovación que mueven constantemente los límites de lo posible.

4. *We care for the future*

“Collective pledge to make a positive difference not only for our company, but for fall our people, our communities and our planet” ...” (About us [Stellantis], s.f)

- Nos preocupamos por el futuro.

Un compromiso colectivo para marcar una diferencia positiva no solo para nuestra empresa, sino para toda nuestra gente, nuestras comunidades y nuestro planeta.

Hablemos de Jeep

“Sus orígenes son heroicos y fuertes” (Jeep, 2021)

Para entender un poco más de la organización en la que desempeñé mis funciones, es necesario hablar de la marca Jeep, un clásico auto americano totalmente tecnológico e innovador, y un 4x4, el cual se fabrica orgullosamente en nuestro país, específicamente en Stellantis Complejo Toluca, lo anterior es necesario mencionarlo para entender una parte de la esencia de la cual se desprende la cultura organizacional de esta planta de manufactura.

Agregando a lo anterior, Jeep es una marca fuertemente consolidada, asociada con la grandeza y la fuerza de un vehículo todo terreno. “Lo que comenzó como un ejercicio diseñado especialmente para una necesidad, evolucionó hasta convertirse en una marca próspera y creciente como ninguna otra, los vehículos Jeep pasaron los siguientes 75 años uniendo la capacidad con la comodidad” (Jeep, 2021).

“La leyenda de Jeep comenzó en 1941 con el legendario Willys MB, el primer vehículo 4x4 producido en serie, y creció a lo largo de las décadas con el lanzamiento constante de nuevos productos que han ido forjando una gran reputación que ha convertido a la marca en sinónimo de excelencia todoterreno” ...” (Línea del tiempo [Stellantis], s.f)

Además, en 2021 la marca cumplió 80 años, y Complejo Toluca es orgullosamente productor de esta grandeza, y una de las frases con las cuáles los colaboradores se identifican con la marca dentro de la organización es **“#NoTenemosLímites”**. Esta

frase ha servido de emblema para todas las personas que la conforman, debido a la naturaleza de la marca, quien se ha dedicado a fabricar vehículos 4x4.

Valores Complejo Toluca

Los valores del complejo Toluca, responden a lo que se vive día a día dentro de la organización, en donde se ve reflejado el trabajo diario para alcanzar los objetivos de producción y los estándares de calidad. De igual forma, estos valores, responden al propósito que tiene la compañía a nivel global que es: estar “centrados en el cliente”

Dentro de los principales se encuentran los siguientes:

- **Pasión** por hacer de Jeep un auto orgullosamente mexicano.
- **Confianza** en que todos y cada uno de los miembros de la organización posiciona mejor a Stellantis con su trabajo.
- **Perseverancia** para trabajar diariamente por alcanzar mejores resultados.
- **Excelencia** en alcanzar los más altos estándares de calidad.

10. “SOMOS COMPLEJO TOLUCA Y NO TENEMOS LÍMITES”

El clima organizacional dentro del Complejo se puede observar en muchos elementos como el lenguaje que se utiliza en los comunicados enviados, la forma en que los miembros de la organización entablan una conversación, los aspectos del ambiente físico y señales, como lo menciona Rodríguez “el clima organizacional es un conjunto de características con las que cuenta la organización, y esta refiere a la “personalidad” de la misma”. (2005, p. 20).

Para entender la personalidad de la organización, como lo refiere el autor, y para fines del diagnóstico, describiré como es que se vive la filosofía de la empresa, partiendo de la observación desde el punto de vista de la comunicación interna.

Dentro del Complejo Toluca es una planta de manufactura en donde se ensambla el modelo Jeep Compass, la frase “Somos Complejo Toluca y No Tenemos Límites”, hace referencia a la marca de este automóvil fuerte y todo terreno, desarrollado para aventureros; por consiguiente, es muy común que se utilice en campañas de comunicación, y en la mayoría de la información relacionada al complejo, lo que es la esencia y personalidad de la organización, como lo menciona el autor en el primer párrafo de este apartado.

Un ejemplo claro de lo anterior, son las piezas de comunicación que usa la empresa para informar alguna actividad realizada dentro de la compañía, visita importante, o algún premio obtenido, dentro de estas estrategias se usan los *hashtags* como #SomosComplejoToluca #NoTenemosLímites, esto para reforzar la identidad e imagen de la organización con los empleados.

Estas frases de identificación e imagen del Complejo han logrado crear que los colaboradores sientan orgullo de pertenecer a esta planta de manufactura debido a su éxito y el posicionamiento que la empresa ha adquirido en las redes sociales.

Ahora bien, al hablar de la cultura organizacional, es necesario mencionar que esta se refiere a la relación en general que los colaboradores tienen dentro del complejo, la cual se basa en el respeto y prudencia al trato con los otros; un ejemplo de ello es el saludo que se brindan todos al inicio de la jornada laboral, además al momento de referirse a otra persona utilizan el término “compañero”.

Se puede observar en primera instancia la importancia del trabajo en equipo, misma que es una competencia clave para el buen funcionamiento de la organización. Por ejemplo: para Pacheco el trabajo en equipo “se concibe como una herramienta eficaz para incrementar la efectividad organizacional” (2005, p. 73).

Al hablar de la cultura organizacional, es hacer mención de la importancia del lenguaje, el cual es otro de los aspectos importantes de la cultura organizacional, y “este concepto abarca no solamente el estudio de los artefactos u objetos que se utilizan en una organización, sino también las ideas, creencias, los espacios, sonidos y por supuesto el lenguaje” (Solís, et al, p. 8).

Dentro de mi experiencia, pude visualizar que dentro del complejo es importante conocer el lenguaje que se usa para referirse a ciertas áreas de la planta, como “El cine” que se refiere a la entrada del área de pintura 1, como su nombre lo dice, la entrada es muy similar a un cine. Otro ejemplo es la famosa “pajarera”. Oficinas del área de ensamble de la planta. La mayoría de los empleados emplea estos términos cuando se refieren a esas áreas en específico.

La Construcción de la Comunicación Ritual como Mecanismo de Estructuración Cultural.

La comunicación ritual es un proceso que se da en diferentes situaciones dentro de una organización, sirve para crear consensos y fomentar la identidad organizacional, por lo anterior es importante poner atención en este tipo de situaciones que nos muestran parte de la personalidad y dinámica que existe dentro de la empresa, estas pueden ser creados por los mismos miembros de la organización, como lo menciona Solís “dentro de la organización los elementos culturales a partir de los

cuáles se construye la identidad pueden ser creados para tal propósito, o desarrollados por sus miembros” (Solís, et al, p. 9).

Esta comunicación ritual se ve reflejada en la organización, cuando llega el momento de despedir el modelo Jeep Compass 2021 para comenzar a producir el modelo 2022, y año tras año, lo que ya es parte de la “cultura como red” del Complejo Toluca, la cual “permite entender los procesos de construcción de significados comunes en las creencias, valores y actitudes dominantes de la organización, así como las formas de expresión como metáforas, historias y ceremonias” (Solís, et al, p. 10).

El departamento de Comunicación Interna es el encargado de seguir este acontecimiento de cerca, en donde es necesario “cazar” (término que se utiliza dentro de la compañía, para buscar una camioneta dentro de toda la línea de producción) el último MP (Jeep Compass) 2021, para tomar fotografías y realizar comunicado para enviar a los colaboradores.

Seguir de cerca este acontecimiento y publicarlo en nuestros canales institucionales, refuerza el sentido de pertenencia de los empleados, ya que muchos se sienten orgullosos de ser parte de esta transición tan importante para el complejo, porque simboliza un nuevo comienzo de nuevos procedimientos, retos, innovación y tecnología.

Este acontecimiento es un ritual que “promueve la integración, la solidaridad y la cohesión entre los miembros de un grupo cultural, fuente de significantes y significados, de continua construcción simbólica” (Solís, et al, p. 10).

El ritual “Adiós MP” (ver imagen 1 y 2) es de la siguiente manera:

La última Jeep Compass modelo 2021, sigue su proceso normal de manufactura dentro de la planta, es decir, pasa por todas las estaciones o áreas (estampados, carrocerías, pintura, ensamble, hasta llegar a línea final), todos los operadores involucrados directamente con el proceso de cada estación colocan letreros como

“Adiós MP”, o se le coloca una cruz, como símbolo de que ha llegado a su fin, lo anterior se realiza con debida precaución para no dañar o rayar la unidad.

Las imágenes son una pequeña parte de cómo se da este acontecimiento dentro de la organización.



Imagen 1.

Elaboración propia

Fecha de elaboración: 21 de octubre del 2021



Imagen 2.

Elaboración propia

Fecha de elaboración: 21 de octubre del 2021

Aspectos del Ambiente Físico

Conocer aspectos del ambiente físico de una organización es importante y también parte del diagnóstico, debido a que nos da un panorama más amplio de lo que viven día a día los colaboradores dentro de ella, por consiguiente, entenderemos la razón de ser de la empresa.

Los aspectos del ambiente físico dentro de Complejo Toluca, son de una planta de manufactura.

Desde las oficinas de Recursos Humanos, se puede observar la línea de ensamble, robots y montacargas, dentro de ella siempre hay un constante ruido debido a la maquinaria que se maneja dentro del Complejo. Todos los empleados dentro de la

organización saben las reglas de seguridad que se deben de llevar a cabo para poder estar en piso, (línea de producción).

Se debe portar en todo momento el equipo de protección: lentes de seguridad, cubre bocas, botas de seguridad, cubre hebilla y cubre reloj, si es necesario entrar a otras áreas, como estampados, donde se manejan cargas muy pesadas suspendidas en el aire, además la maquinaria alcanza un ruido muy fuerte, se requieren: tapones para los oídos, casco, y mangas anticorte.

Todos deben seguir los caminos marcados para caminar dentro de la planta, asimismo tener bien presente las señales que existen, y tener cuidado con los montacargas cada vez que vas a cruzar de un pasillo a otro.

Aquí es donde hace su trabajo comunicación interna, ya que es la encargada de crear diseños comunicativos llamativos, que generen esa cultura de protección a los empleados, además de realizar campañas de comunicación enfocadas a la seguridad, trabajando en conjunto con el equipo de EHS (*Environment, Health and Safety*).

Ejemplo de Señalética dentro del complejo

Todo el ambiente físico es parte de la cultura organizacional de la empresa, o en términos de comunicación se puede decir que es la “personalidad” de la organización.

Dentro de una empresa de manufactura deben existir señales de precaución por la seguridad de todos y cada uno de los trabajadores.

- Señales en escaleras



Imagen 3.

Fuente: Elaboración propia

Fecha de elaboración: 21 de octubre del 2021

Estas pequeñas placas se encuentran en partes donde hay escaleras, para que los trabajadores tengan precaución al caminar, y evitar accidentes.

Para las empresas manufactureras, siempre es importante controlar y prevenir accidentes de los empleados dentro de la planta, por lo que este tipo de señales están distribuidas en todo el Complejo, esto refuerza el compromiso que los empleados tienen con preservar su seguridad y la de sus compañeros.

La frase con la que está identificada esta cultura de la seguridad es: **“La seguridad nunca duele”**, como lo podemos observar en la Imagen 5. En todos los pasillos de la planta se encuentran marcas que nos indican por donde tienes permitido pasar. Hay áreas en las que algunos empleados tienen prohibido el acceso debido a la naturaleza del proceso de producción.



Imagen 4.

Fuente: Elaboración propia

Fecha de elaboración: 21 de octubre del 2021



Imagen 5

Fuente: Elaboración propia

Fecha de elaboración: 21 de octubre del 2021



Imagen 6.

Fuente: Elaboración propia



Imagen 7.

Fuente: Elaboración propia

Parte de la cultura organizacional que tienen los empleados de esta organización es poner atención en las señales como éstas, y saber todas las indicaciones de seguridad que se encuentran en línea de producción en los cruces o pasillos, debido a que hay una constante circulación de montacargas, éstas señales son las mostradas en las imágenes 6 y 7.

10.1 Cultura entorno a COVID-19

La pandemia ocasionada por el COVID-19 impactó diferentes áreas de nuestra vida, y las empresas no fueron una excepción. Las medidas brindadas por el sector salud generó que los canales de comunicación que normalmente se generaban en las empresas, rompieran las barreras tradiciones de hacer comunicación, por lo que la comunicación empezó a diversificarse y crecer en nuevas esferas comunicativas.

Esta nueva forma de hacer comunicación, orilló a que los profesionales de la comunicación interna tuvieran que replantear objetivos y estrategias de comunicación para mantener la motivación, empatía e imagen de las organizaciones, a larga distancia, ya que el trabajo y metas debían continuar.

Por lo que, además de crear una cultura de seguridad, medidas preventivas e higiene entorno a esta pandemia para cuidar a los trabajadores, también la empresa buscó no perder los lazos comunicativos con cada uno de sus empleados, un ejemplo de este trabajo que la empresa hizo a distancia fue adaptar frases como las siguientes:

- “Te cuidas tú, nos cuidamos todos”
- “Si el Covid-19 avanza, yo me detengo”

Estas frases fueron creadas para su difusión en comunicados al igual que crear, ayudas visuales para el complejo, para crear conciencia en la importancia de cuidarnos unos a otros.

Dentro de la organización se implementaron otras medidas como brindar un paquete de cubrebocas a los colaboradores cada semana, y se les indicaba que a lo largo del día se tenía que cambiar una vez después del horario de comida. La sana distancia es básica y dentro de una sala de juntas no debían estar presentes más de 5 personas.

En el horario de comida, existían divisiones entre cada persona en una mesa. Después de ingerir los alimentos era necesario dejar una ficha que el comedor te brindaba sobre la mesa, para indicar que anteriormente ha sido utilizado ese lugar. El personal de limpieza del comedor se encargó de limpiar esos lugares.

Al iniciar y terminar el turno, el lugar de trabajo debe ser sanitizado, con los kits de sanitización que se les brinda a los colaboradores dentro de su área. El kit consiste en un trapo y un atomizador con cloro. Otras medidas adicionales básicas son: las mujeres deben llevar el cabello recogido, sin joyería. Hombres sin barba y cabello corto

Cambios en la infraestructura

Se incorporaron equipamientos que favorezcan la baja manipulación de elementos en los espacios comunes, señalización de los espacios para garantizar el distanciamiento, incorporación de artículos de protección para colaboradores.

La sana distancia dentro del Complejo es muy importante, es por eso por lo que estos avisos están distribuidos en áreas estratégicas para que la gente respete esta medida de seguridad.

Ejemplos:



Imagen 8.

Fuente: Elaboración propia

Fecha de elaboración: 21 de octubre del 2021



Imagen 9.

Fuente: Elaboración propia

Fecha de elaboración: 21 de octubre del 2021

El encargado de crear estas señales es del área de Comunicación Interna, es por eso que parte de la construcción de la cultura y el clima organizacional depende de este departamento.

NOTA: La mayoría de las señales siguen teniendo la identidad FCA (Fiat Chrysler Automobiles), sin embargo, se está trabajando en cambiar toda la señalética con el logo de Sellantis, para que los empleados vayan adaptándose a este cambio que enfrenta la compañía.

11. METODOLOGÍA

La metodología del diagnóstico de comunicación, puede cambiar dependiendo a la información que se requiera obtener, para fines de este trabajo, se pretende detectar los problemas y áreas de oportunidad del departamento de Comunicación Interna de Stellantis S.A de C.V; para Darío “es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de esta” (2007, p. 63).

Por lo anterior, para detectar un diagnóstico, los métodos e instrumentos utilizados fueron la observación participativa, y encuestas realizadas a una parte significativa de la población de la organización; esta investigación usó la metodología cualitativa.

a) Observación

Primero, comenzaré desde la observación participativa en el área de comunicación interna, como lo menciona Andrade esta “es un método tan válido, como valioso para interpretar los mensajes que nos dan los colaboradores de la empresa a través de su conducta y de su interrelación con los demás.” (2017, p. 15).

b) Diagnóstico

Realicé el diagnóstico del área de comunicación interna, derivado de la observación y los resultados de la encuesta enviada a los empleados, para ver de qué manera se pueden mejorar las áreas de oportunidad detectadas.

c) Instrumento

Para el presente trabajo elaboré una encuesta que midió si los empleados conocen la filosofía, misión y visión de la empresa, así como que tan importante es para ellos estar informados de campañas, eventos, políticas, cambios organizacionales, y si la información que se les brinda es suficiente para poder conocer a la organización, esta encuesta sirvió para vislumbrar los problemas y áreas de oportunidad que se tienen que mejorar en el área de Comunicación Interna.

Agregando a lo anterior, la encuesta es un método de recolección y de información sobre la organización, aunque existan preguntas diseñadas específicamente para medir diferentes dimensiones de la organización como el clima, la cultura, liderazgo, motivación, por mencionar algunas, para Rodríguez “siempre es necesario tener un grado de conocimiento de la organización” (Rodríguez, 2007, p. 98) para optar por este medio.

d) Muestra

La muestra de la investigación es no probabilística, ya que las encuestas fueron aplicadas únicamente a empleados *salary* o de “confianza”, y enviada vía correo electrónico, debido a las restricciones y procesos internos propios de la organización se restringió realizar a personal sindicalizado.

12. DIÁGNÓSTICO DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE STELLANTIS COMPLEJO TOLUCA

Crear una cultura organizacional fuerte en la empresa depende de una buena comunicación interna, y de la efectividad de los medios por él cuál se transmite la información, por esta razón es importante medir que tan eficiente es la comunicación.

Para comenzar con este diagnóstico, indicaré los medios de comunicación principales con los que la organización cuenta, así como los tipos de públicos.

Medios de comunicación:

- 1. Correo electrónico:** principal medio de comunicación con el que cuenta la organización, a través del correo electrónico se envía toda la información relevante, como comunicados y boletines, principalmente a personal *salary* y TLS.

2. Tableros de información: ubicados en diferentes áreas del complejo. **(ver imagen 10)**

Los tableros de información son otro medio muy importante de comunicación, estos se utilizan para postear información que deben conocer todos los trabajadores del complejo, sin importar el tipo de contrato. Este medio va dirigido principalmente al personal sindicalizado.

En cuál se informa principalmente:

- Información relacionada con la organización
- Información que afectan la vida personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que se pueda participar.

3. Pantallas: se encuentran en la entrada del Complejo, esta área es mejor conocida como: “el túnel” **(imagen 11)**

Las pantallas son un medio de comunicación y un gran apoyo audiovisual, ahí se colocan principalmente videos de la marca Jeep, pero a la vez información de suma importancia que se pretende que los empleados conozcan.

Un ejemplo de ello son las medidas de seguridad de COVID-19 dentro del complejo, en cuál se realizan videos, de cómo seguir las medidas de higiene.

Segmentación:

Para el área de comunicación es de vital importancia identificar a tu público, hablando en términos de comunicación interna, el público son todos los miembros de la organización; es por eso que se cuenta con una lista de distribución, en la que todo el personal está identificado por el tipo de contrato.

Los tipos de contrato que maneja Stellantis, son los siguientes:

- **Empleados *Salary*:** o de confianza, personas que son contratadas directamente por la empresa.
- ***Technical Leader Specialist (TLS)*:** Denominados de esta manera por sus siglas en inglés. Este tipo de contrato, es un tipo “hibrido” ya que es personal que está contratado como personal sindicalizado, pero a la vez goza de ciertos beneficios de un personal “*Salary*”
- **PAES:** O mejor conocido como “*outsourcing*” es personal que contratado por una tercera empresa.
- **Empleados Sindicalizados:** Aquellos trabajadores que pertenecen al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Automotriz; principalmente son los operadores de línea.

Entender de qué manera esta segmentada la población de la organización es importante debido a que, no toda la información que se envía por el correo institucional va dirigida a todos, la mayoría veces la información no aplica a personal sindicalizado, por las restricciones de reglamentos propios del mismo, sin embargo, cuando la situación es que la información aplique para todo el personal, se debe tener mucho cuidado en cómo se va a estructurar el mensaje. La importancia de conocer muy bien a tus públicos radica en cómo será tu mensaje y que estrategia vas a implementar para poder lograr el objetivo.



Imagen 10.

Fuente: Elaboración propia

Fecha de elaboración: 21 de octubre del 2021



Imagen 11.

Fuente: Elaboración propia

Fecha de elaboración: 21 de octubre del 2021

Organigrama del Área de Comunicación Interna

Para entender un poco más nuestro entorno, es necesario conocer al equipo de trabajo, esto también sirve para identificar a que niveles se da la comunicación interna. Por lo anterior, presento el organigrama del área de comunicación Interna de Stellantis Complejo Toluca. Esta área pertenece a Recursos Humanos y reporta directamente a la gerencia.

El área está conformada por tres personas:

1. Coordinador de Comunicación Interna
2. Especialista de Comunicación Interna (TLS)
3. Becario



Figura 6

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas presentadas a continuación son parte del diagnóstico del área de comunicación interna, estas están respondidas desde la observación participativa en el área de Comunicación Interna del Complejo Toluca, para dar un panorama más amplio de cómo es el área.

¿La empresa cuenta con una política de comunicación interna?

La empresa no cuenta con una política de comunicación interna y es necesaria para este tipo de organizaciones.

¿Cuentan con manual de identidad corporativa?

Si, la empresa cuenta con un manual en donde se encuentra toda la identidad visual y las maneras de usar el logotipo correctamente. Es muy útil para la comunicación interna, porque nos ayuda a guiarnos en cuestiones de diseño de las piezas de comunicación, campañas y eventos. Es un instrumento que sirve de guía para poder seguir fomentando el sentido de pertenencia en toda la información que se manda y a dar identidad corporativa.

En cuanto a la cultura corporativa ¿consideras que el personal la conoce?

El personal conoce la cultura corporativa, sin embargo, es un gran cambio esta fusión que realizó la empresa. Dentro del Complejo, sigue existiendo señalética con el logo de FCA (Fiat Chrysler Automobiles) y no con Stellantis. Se tiene que trabajar aún más en dejar en los colaboradores el nuevo nombre de la organización, y la nueva filosofía de Stellantis.

En cuanto al clima laboral ¿qué tan favorable lo consideras para la comunicación interna?

Actualmente debido a situaciones ajenas como la pandemia ocasionada por el COVID-19 y por su puesto la fusión, la empresa atravesó por despidos masivos de personal y una gran crisis de escases de materiales. El clima laboral y el ánimo de los colaboradores, no favorecen mucho la comunicación interna, ya que todos se

encuentran en un escenario de incertidumbre, por lo que existe un bajo índice de participación en iniciativas y campañas.

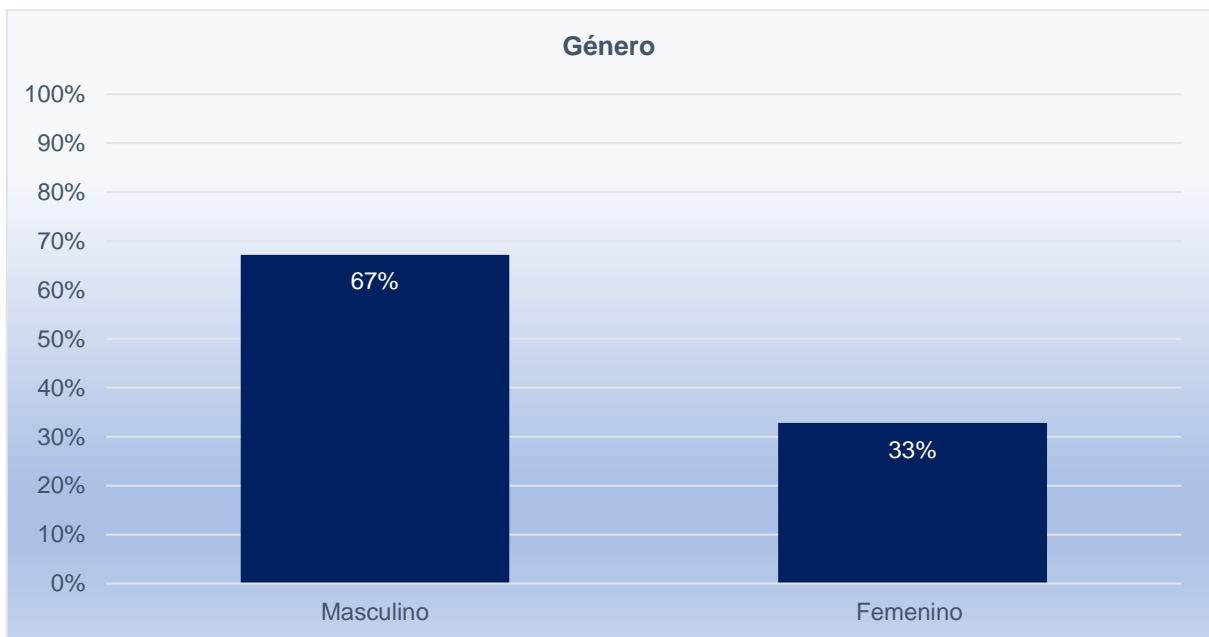
Derivado de la observación, con la encuesta realizada se pretende conocer lo que a los colaboradores les interesa de la organización, que tan informados se encuentran de los diferentes temas relacionados con la misma para que la comunicación interna pueda contribuir a un clima de trabajo laboral sano, donde los colaboradores tengan campañas que fortalezcan su identidad con la empresa, se integren, y tengan redes de apoyo.

13. ENCUESTA Y RESULTADOS

A continuación, presento las gráficas de la encuesta realizada a los empleados de Stellantis Complejo Toluca, que fue enviada por medio de *Google Forms*, mediante correo electrónico. (Anexo 1)

Muestra: 125 empleados

Género

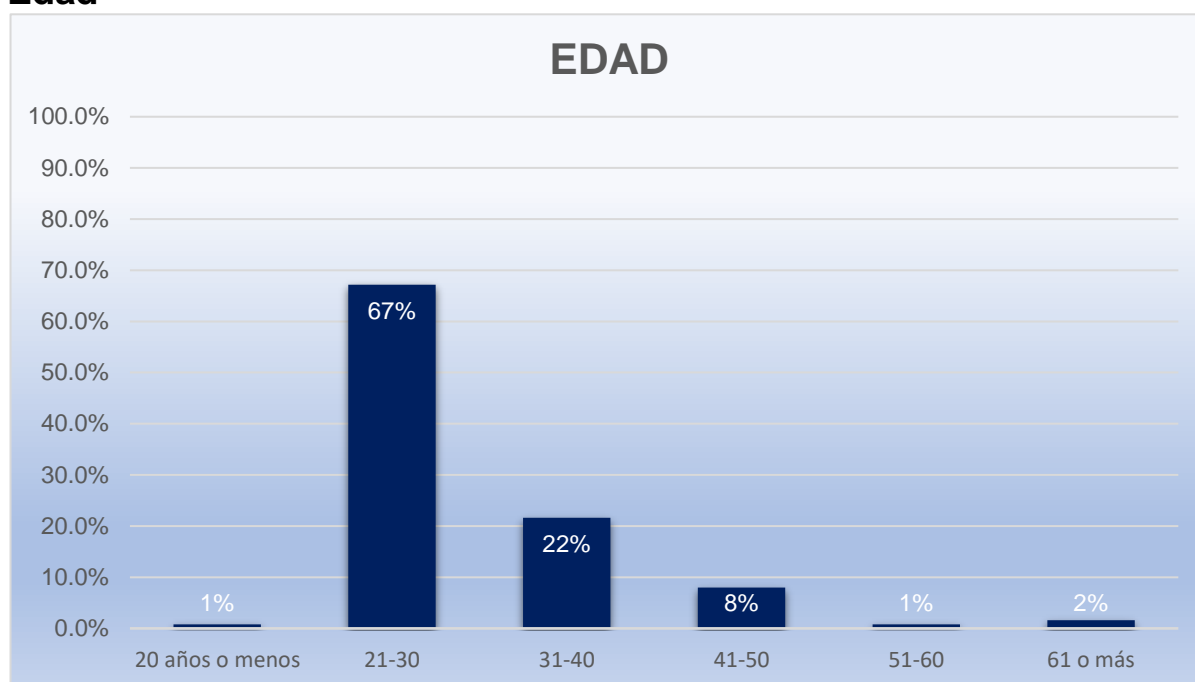


Grafica 1. Fuente: Elaboración propia

En el cuestionario se incluyó que los empleados colocaran el género, para conocer si existía un índice mayor de hombres o mujeres. Como podemos observar, **el 67% de los encuestados son hombres y el 33% mujeres.**

Cómo empresa es muy importante saber el porcentaje de personal femenino y masculino que se cuenta dentro de la organización, ya que, en el panorama social de la actualidad, también es importante tener estrategias de comunicación que impulsen la diversidad e inclusión. Además de eliminar los sesgos inconscientes que existen acerca de que la industria automotriz es un negocio “de hombres”.

Edad



Gráfica 2. Fuente: Elaboración propia

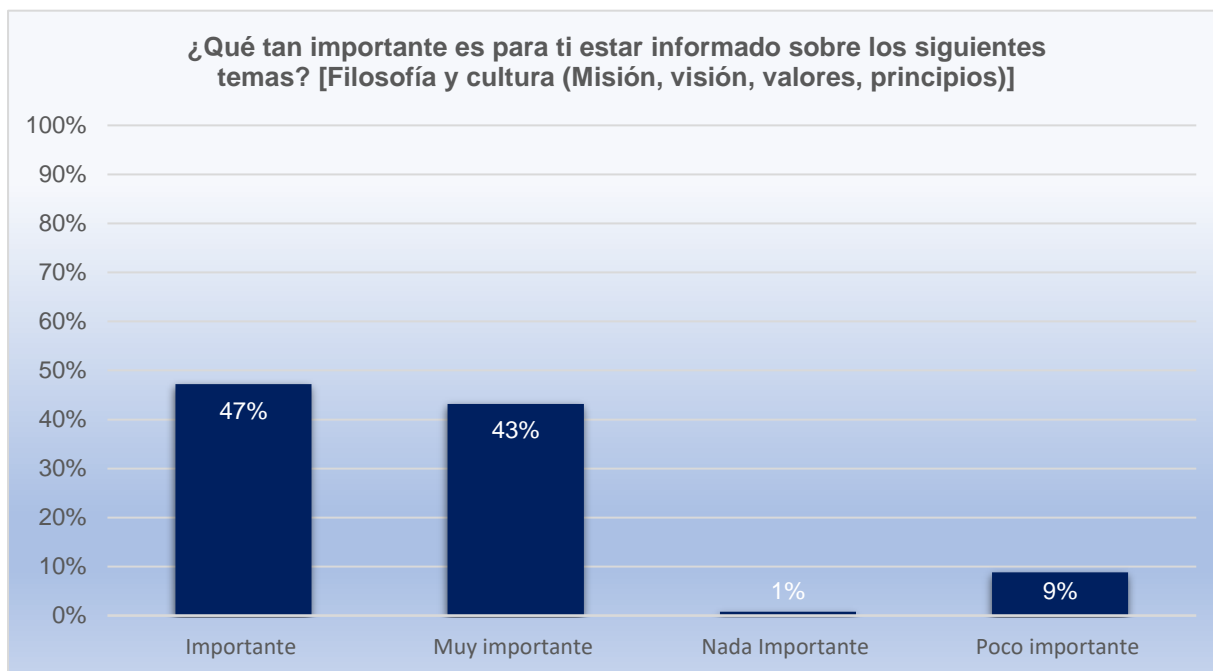
Conocer la edad de los colaboradores es un factor importante para identificar bien a nuestro público, por ende, tener una segmentación más útil y coherente de la población de la organización.

Además, nos da un panorama de la diversidad en generaciones que existe en la organización, así podemos saber de qué manera nos comunicamos con nuestros públicos internos.

Esta gráfica nos dice que el **67% de la población tiene entre 21-30 años, 27% entre 31- 40 años, 8% entre 41-50, 1% de población con 51-60 años, 1% de población menos de 20 años.**

Podemos observar que en su mayoría es una población joven, lo que nos indica que tenemos diferentes generaciones, como: *millennials* y *centennials*.

1. ¿Qué tan importante es para ti, estar informado sobre los siguientes temas? [Filosofía y cultura (Misión, visión, valores, principios)]



Gráfica 3. Fuente: Elaboración propia.

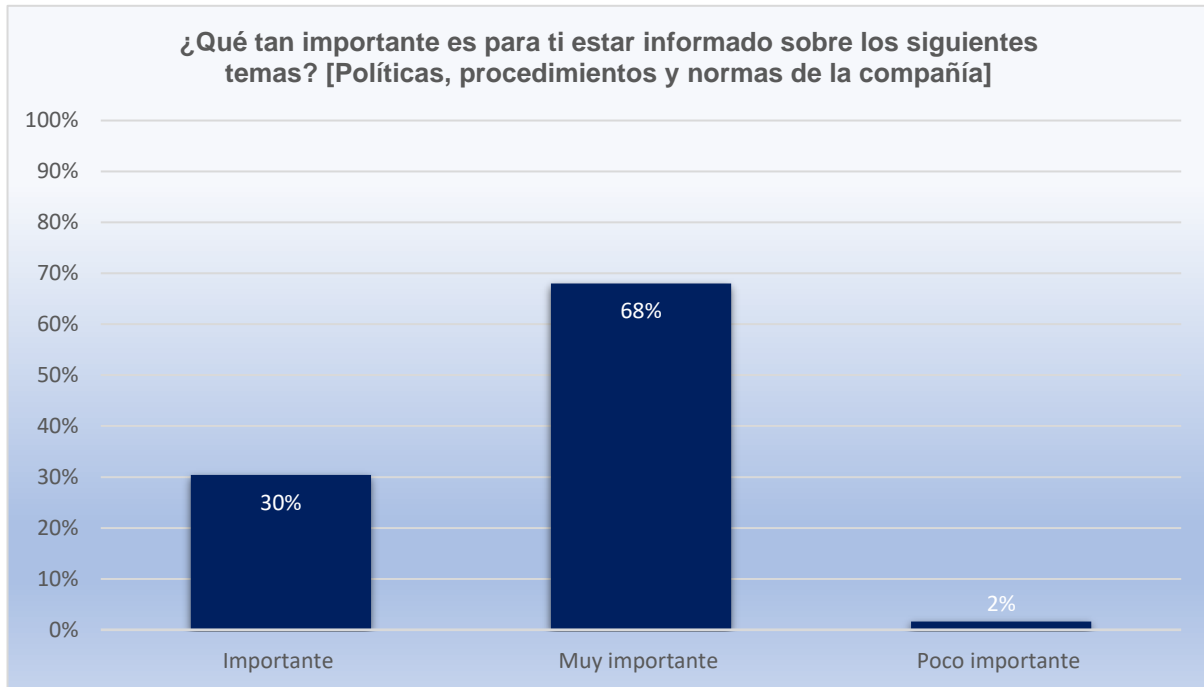
Esta gráfica impacta directamente a la **Identificación**, debido a que los empleados tienen que estar interesados en conocer aspectos de la organización que lo van a ser sentir parte de ella, y que le va a dar una razón de ser.

Ahor bien, la gráfica nos permite saber cómo responsables del área de Comunicación Interna, si los empleados están interesados en conocer más de este tema, y como podemos ver el **47% le parece muy importante**, el **43% importante**, **9% poco importante**, y **1% nada importante**.

A pesar de los resultados, es fundamental que se dé a conocer esta cultura a los miembros de la organización, para lograr crear una fuerte cultura organizacional, estén o no interesados.

El trabajo de la difusión de toda esta cultura corporativa es del departamento de comunicación interna, ya que este encargado de realizar estrategias creativas e innovadoras que hagan que la cultura organizacional se viva día con día entre las personas de la empresa.

2. ¿Qué tan importante es para ti, estar informado sobre los siguientes temas? [Políticas, procedimientos y normas de la compañía]



Gráfica 4. Fuente: Elaboración propia

Las empresas de manufactura y el ramo automotriz en específico, cuentan con constantes regulaciones gubernamentales, políticas y procedimientos esenciales con los que tienen que cumplir, además de las normas y estrategias propias de la empresa.

Comunicar esta **Información** a los empleados es una de las principales responsabilidades de este departamento, para tener conocimiento de las estrategias globales, además, la importancia de difundir esta información, radica en que se pueden “producir errores dentro de los procesos productivos que pueden ser perjudiciales para el empleado, así como también, para la empresa” (Brandolini y Frígoli, p. 44)-

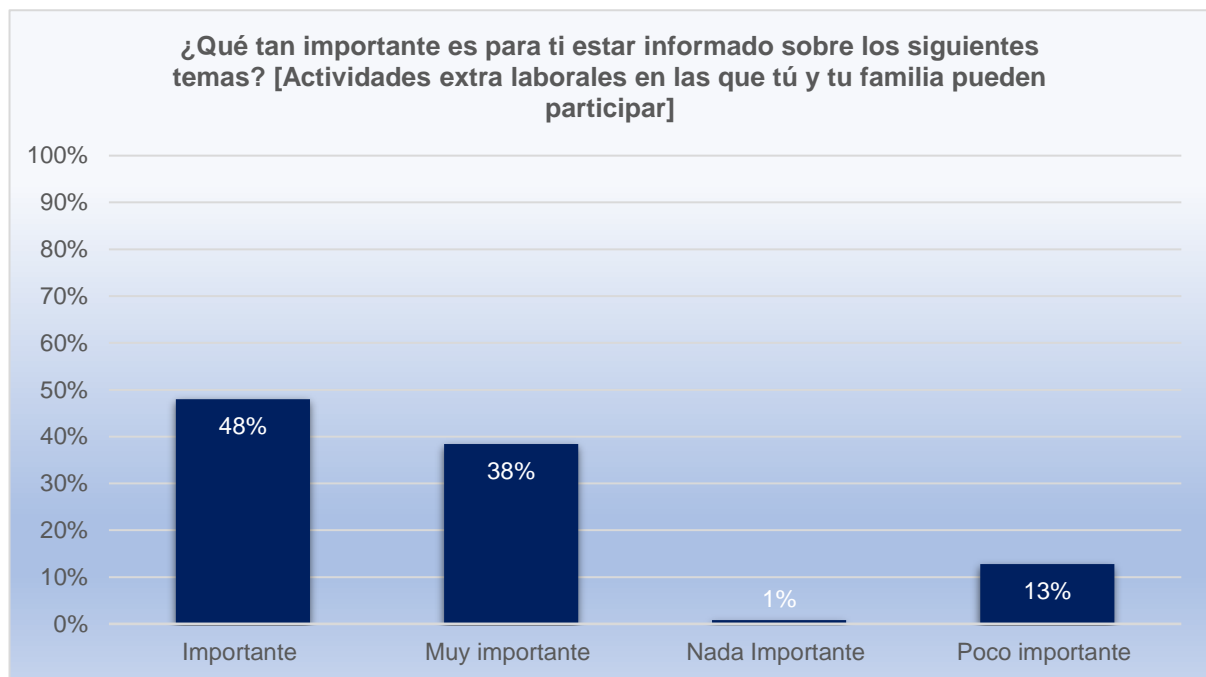
Por lo que, al realizar esta pregunta, tenemos resultados como los siguientes:

El **68% de los empleados le parece muy importante** estar informado a cerca de estos temas; un poco más de la mitad de la muestra; el **30% considera que es**

importante, y solo el **2% que es poco importante**. Estos resultados pueden ser diferentes dependiendo el área a la que pertenezca cada empleado, sin embargo, todos dentro de la empresa deben tener muy presentes estos aspectos.

Además, reflejan la importancia de informar estos temas a los colaboradores del Complejo.

3. ¿Qué tan importante es para ti estar informado sobre los siguientes temas? [Actividades extralaborales en las que tú y tu familia pueden participar]



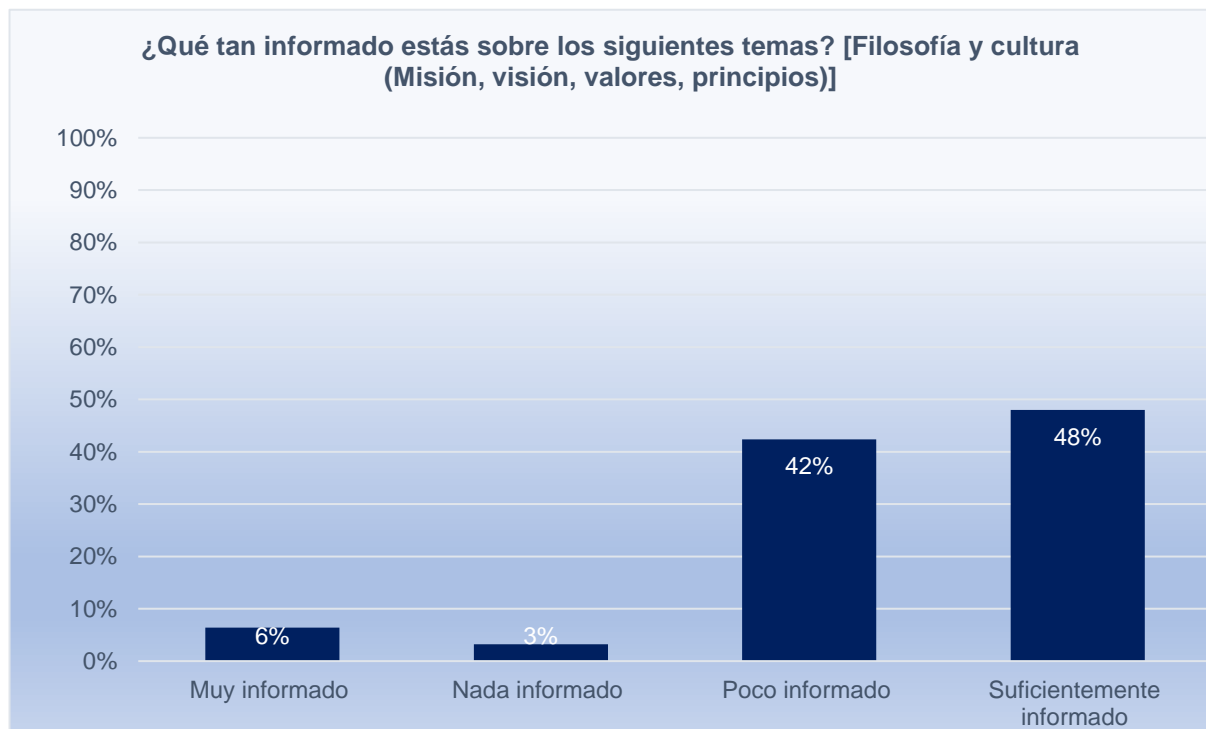
Gráfica 5. Fuente: Elaboración propia

Hay que mantener el **Involucramiento** de los empleados, para que colaboren con otras áreas en actividades internas. Esto se puede lograr manteniendo la motivación con actividades de esparcimiento y recreación; como lo mencionaba anteriormente en este trabajo, esto es importante debido que ayuda al cumplimiento de objetivos, personales y del negocio; con estas actividades se propicia el compromiso, además que son necesarias para una buena salud en los empleados, fomenta la integración ayuda a crear redes de apoyo.

Los resultados de esta gráfica, fueron los siguientes: El **38% contestó que es muy importante estar informado de estas actividades**, **48% dice que es importante**, **13% poco importante**, y solo el **1% nada importante**.

Esto se puede lograr a través de campañas que fomenten la integración, comunicación y trabajo en equipo de diferentes áreas de la empresa, que a su vez fortalezcan la cultura organizacional como los valores, misión y visión.

4. **¿Qué tan informado estás sobre los siguientes temas? [Filosofía y cultura (Misión, visión, valores, principios)]**



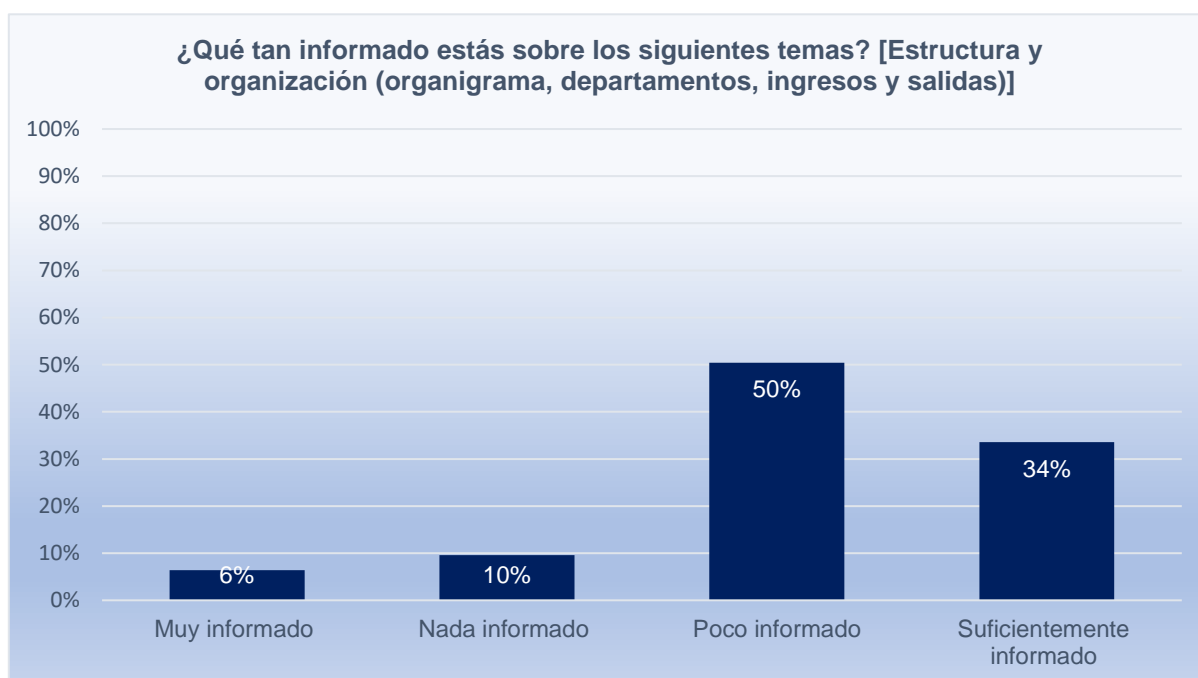
Gráfica 6. Fuente: Elaboración propia

Con esta pregunta comienzo a dar una idea de que tan informados están los empleados sobre la cultura de la organización, es muy importante tener un panorama general de que tan informada esta la comunidad a cerca de la cultura de la empresa, para saber de dónde partir y comenzar a trabajar como área de Comunicación Interna.

Como se puede observar, los resultados no son los más favorables, ya que el **42%** dice estar poco informado, es un número alto a pesar de que el otro **48%** nos dice que está suficientemente informado.

El porcentaje de personas que no están informados de la filosofía de la empresa es muy alto, el cual nos da un indicador para comenzar a trabajar en él. Debido a que esta situación tiene que cambiar. Ya que es un aspecto muy importante de la organización.

5. ¿Qué tan informado estás sobre los siguientes temas? [Estructura y organización (organigrama, departamentos, ingresos y salidas)]



Gráfica 7. Fuente: Elaboración propia

Esto es un claro ejemplo de comunicación diagonal, ya que es muy importante dar a conocer información a los empleados, de los cambios organizacionales.

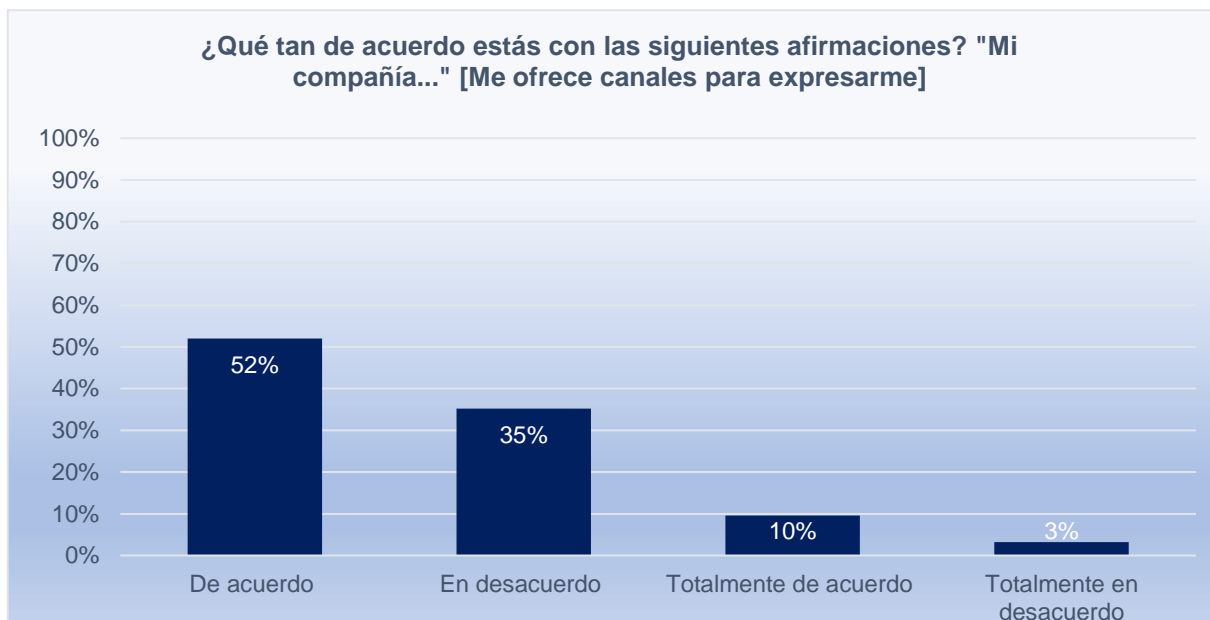
La información nos ayuda saber de qué manera está estructurada nuestra empresa, mejorar los indicadores de involucramiento entre diferentes áreas, además puede ayudar a mejorar la productividad de los empleados, porque cuentan con suficiente información para completar sus tareas diarias, y conocer a diferentes equipos de trabajo para poder crear redes de apoyo.

Los resultados de esta pregunta fueron los siguientes:

El **50%** de los empleados dice estar **poco informado** de los cambios organizacionales, y estructura de la empresa, el otro **34%** **suficientemente informado**, **10%** **nada informado** y **6%** **muy informado**.

Los empleados tienen que saber cómo está estructurada la organización, así como conocer a sus líderes, esto favorecerá un mejor clima laboral e integración entre las diferentes áreas.

6. **¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones? “Mi compañía...” [Me ofrece canales para expresarme]**



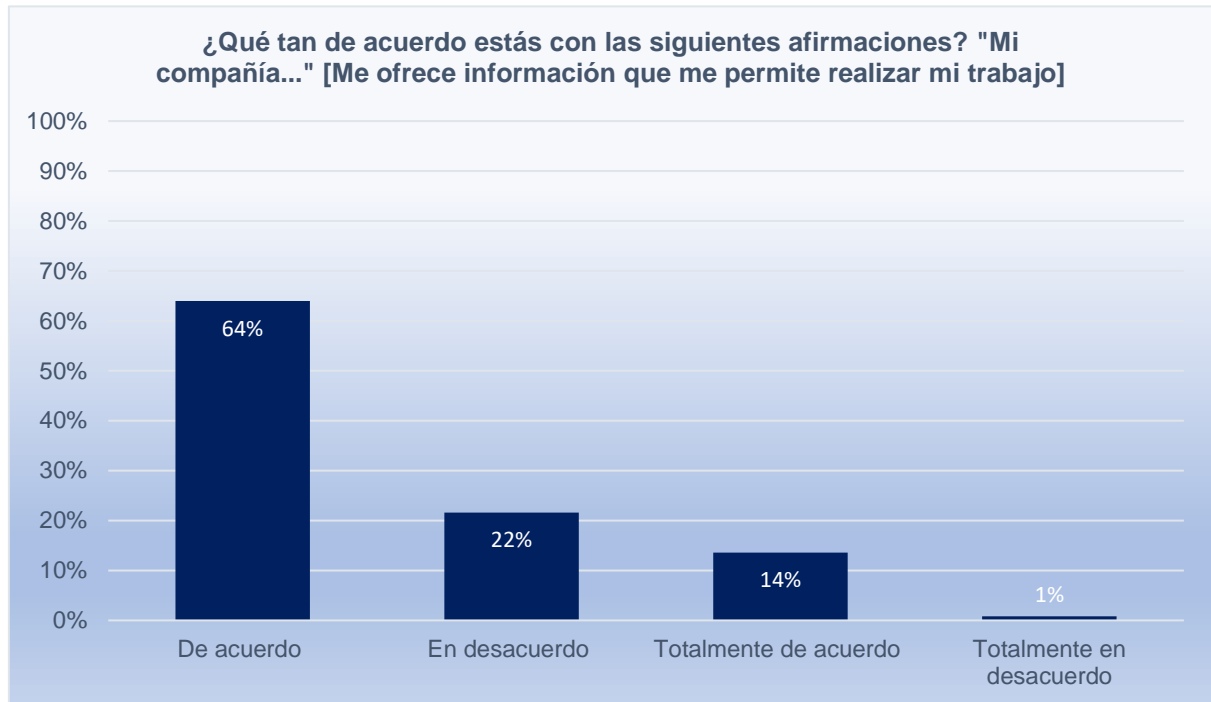
Gráfica 8. Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta da a conocer si los canales de comunicación con los que cuenta la empresa están siendo efectivos y si cumplen con la principal función: comunicar de manera efectiva. De modo que, es importante que los miembros de la organización se sientan que pueden expresar sus ideas, e inquietudes hacia la organización, es por eso que es importante brindar los medios de comunicación necesarios.

De acuerdo con la gráfica, el **52% de los empleados dice estar de acuerdo** con los canales de comunicación, el **35% en desacuerdo**, es una respuesta negativa a esta afirmación.

Un **10%** contestó que está **totalmente de acuerdo** y el otro **3%** **totalmente en desacuerdo**.

7. ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones? “Mi compañía...” [Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo]



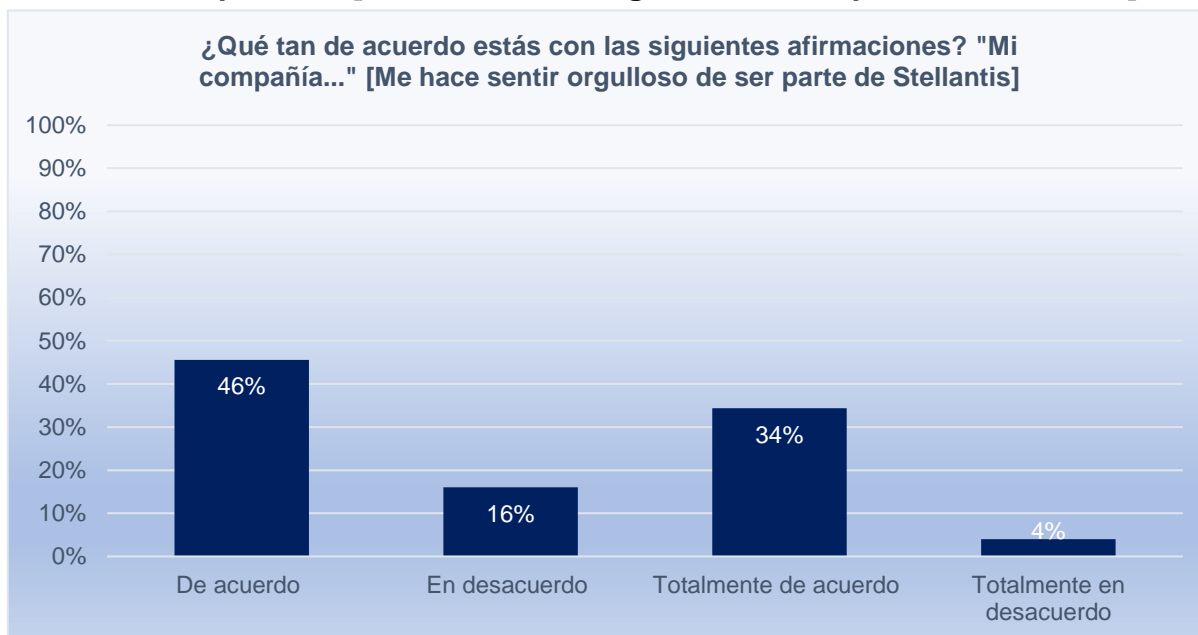
Gráfica 9. Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica aporta buenos resultados, ya que el principal objetivo de la comunicación interna dentro de una organización es facilitar a los colaboradores el logro de sus objetivos dentro de su entorno, brindándoles la información necesaria para hacer sus actividades.

El **64% de los colaboradores dice estar de acuerdo** con la afirmación “mi compañía me ofrece información que me permite realizar mi trabajo”

Solo un **22% dice estar en desacuerdo** con la afirmación, un **14% totalmente de acuerdo** y solo un **1% en desacuerdo**.

8. ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones? "Mi compañía..." [Me hace sentir orgulloso de ser parte de Stellantis]



Gráfica 10. Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica nos dice que tan pertenecientes se sienten los empleados con la organización, además de la imagen que tienen de la misma, podemos ver el **46% de la población** dice sentirse perteneciente a la empresa, mientras un **16% nos da una respuesta negativa**.

Estos resultados impactan directamente a la identificación e imagen, que el 16% de los encuestados no sienta orgullo por ser parte de la empresa, nos dice que tenemos que reforzar la parte en la que todos los miembros de la organización acudan a su lugar de trabajo contentos y seguros para alcanzar los objetivos.

14. PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA

En este apartado, identifiqué los problemas y áreas de oportunidad arrojados de la encuesta realizada y desde la observación participativa dentro de la organización; durante mi estancia me enfrenté con varias problemáticas que hacen que la Comunicación Interna dentro del complejo no sea la más adecuada, no porque no se cuenten con los medios, si no, por la falta de planificación y medición de todas y cada una de las campañas internas, de acuerdo con la filosofía de la empresa.

Para Berceruelo “toda comunicación interna bien gestionada tiene que ajustarse a un calendario de actuación definido y correctamente ejecutado en sus plazos. Si no, la comunicación Interna se queda en una etérea aspiración, diariamente arrumbada por las urgencias de lo importante en el día a día” (2014, p. 82). Esta situación que menciono en el párrafo anterior se daba constantemente dentro del área de comunicación interna, sólo se trabajaba mediante las urgencias del día a día. Lo cual impedía que la comunicación se diera de una forma estratégica.

Como resultado, se demostró que la organización cuenta con fortalezas, sin embargo, se debe mejorar sus procesos comunicativos, por lo que a continuación, señalo los problemas y áreas de oportunidad a reforzar, de acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la organización.

- **Reforzar** la filosofía de la empresa en los empleados (misión, visión, valores), Este punto fortalece **la imagen** que los colaboradores tienen de la empresa dentro y fuera de la organización.
- **Informar** los cambios organizacionales internos e información acerca de la estructura de la organización, para fomentar la **integración e involucramiento** con otras áreas dentro del complejo.

- **Crear** sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización, mantenerlos con esa motivación para realizar sus actividades diarias, para crear **identificación e imagen**.
- **Falta de comunicación interna estratégica:** No se elabora un plan de comunicación por cada campaña de comunicación que se realiza y solamente se trabaja con la urgencia del día a día.

La comunicación necesita ser estratégica, para poder lograr los objetivos deseados, además es necesario que las demás áreas de la organización nos vean con un carácter formal.

- **Falta de medición del impacto de las campañas de comunicación interna.**

Lo que no se mide, no se mejora. Si no se tiene un reporte del impacto de las campañas, no podremos saber si la comunicación enviada cumplió con el objetivo deseado, por consiguiente, no sabremos que mejorar.

- Falta de participación en iniciativas y campañas.
- Se envían más de 4 comunicados diarios al día a todos los empleados lo que ocasionó una saturación de mails y dificultad en cuanto la correcta recepción de los mensajes.

14.1 Propuesta

Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada comunicación interna; de acuerdo con los resultados de las encuestas y de la observación participativa, se observa que es necesaria una gestión y planificación adecuada de la comunicación para la resolución de una parte de la problemática.

Por lo anterior, la solución propuesta para enfrentar la problemática mencionada anteriormente, a largo plazo dentro de la organización, es la siguiente:

Bajo la información recabada se diseñó una propuesta de solución denominada: “Plan de Comunicación Interna TAP” (*Toluca Assembly Plant*), en el cual se explican las campañas y actividades que refuercen la filosofía de Stellantis a desarrollar a lo largo de un año. En este plan se presentan las estrategias, con el fin de fortalecer la Comunicación Interna de la organización, para Berceruelo “es muy importante contar con un plan en el que se incluyan los objetivos a alcanzar, la estrategia para lograrlo, la identificación de los públicos objetivos o grupos de interés de la compañía, las acciones que se vayan a desarrollar y la definición de los puestos más adecuados” (2014, p. 100)

Por otra parte, también se propuso tener una estrategia de medición para poder conocer la efectividad e impacto de las campañas de comunicación, como lo menciona Berceruelo “se debe medir periódicamente el estado de la Comunicación Interna para valorar el grado del cumplimiento del plan y la consecución de los objetivos establecidos del mismo” (2014, p. 102) de modo que es importante la fijación de los objetivos del plan de comunicación, “los objetivos nunca deben ir más allá de lo que sea razonable desde el punto de vista del presupuesto disponible, atendiendo el calendario establecido y en función de los recursos humanos y materiales puestos al alcance de la actividad” (Berceruelo 2014, p. 101).

15. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA TAP (*Toluca Assembly Plant*)

De acuerdo con Berceruelo “Todo plan de comunicación, en consecuencia, debe arrancar de los resultados de la investigación como prólogo necesario y punto de partida determinante” (2014, p. 101).

Derivado de lo anterior, este plan de comunicación se fundamenta en las oportunidades que se detectaron en las encuestas realizadas, para medir la eficiencia del área.

El plan cuenta con eventos y días para conmemorar durante todo el año, en su contenido se establecen las estrategias, la medición y el público al que va dirigido de acuerdo con los objetivos establecidos.

Estrategia: Berceruelo nos dice que “la estrategia implica establecer las prioridades y se debe tener en cuenta la orientación, coordinación e implicación de los directivos; la profesionalización de las tareas de Comunicación Interna; la búsqueda de la proactividad y la constancia informativa” (2014, p.104)

De acuerdo con lo mencionado al principio de este trabajo, los objetivos van a partir del modelo de las Seis íes que nos presenta Andrade.

- Información
- Identificación
- Involucramiento
- Imagen
- Investigación
- Integración.

Público Objetivo: segmentación en función de factores como área de trabajo o tipo de contrato en este caso.

- Salary
- PAES
- Becarios
- Sindicalizados

15.1.1 Objetivo General:

Fomentar la cultura participativa y organizacional en los colaboradores para generar compromiso entre todas las áreas para cumplir los objetivos de la organización.

15.1.2 **Objetivos Específicos**

Identificación e imagen

- Aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización, a través de campañas que la fomenten la filosofía de la empresa.
- Fomentar el reconocimiento de los empleados, reforzando los valores del Complejo.
- Ayudar a la organización a cumplir la “razón de ser”, alineando al personal con los valores, misión y visión de la empresa.
- Mejorar indicadores clave como la calidad, seguridad, y protocolos COVID-19
- Consolidar la marca (Jeep) y el sentido de pertenencia.

Involucramiento e integración

- Aumentar el involucramiento e integración entre las diferentes áreas y una mejora en el trabajo en equipo, mediante actividades de recreación que involucren a todos los miembros de la organización.

Información

- Crear campañas para la divulgación de información acerca de procedimientos, políticas, estrategias y auditorías tanto internas como externas de la organización.

| Plan de Comunicación Interna | | |
|-------------------------------------|--|--|
| Identificación, Imagen, Integración | | |
| Campañas | Eventos | Auditorías |
| Conoce a tus líderes | Town Halls | Auditoría Ambiental Auditoría EH2S Auditoría ISO9001 Auditoría MQGRs Auditoría ISO5001 Auditoría OHSAS18001 |
| Mujeres poder y liderazgo | Family Day | |
| Creciendo juntos | 25 años | |
| Mes del Orgullo | Conferencias, comunicados, videos, paneles | |
| Octubre Rosa | Conferencias, comunicados, videos, paneles | |
| Día de Muertos | Concurso de altares y calaveritas literarias | |
| Quinielas | Iniciativa: "MuscleFans" y "A bote pronto" | |
| Vinculación Universitaria | Convenios escolares | |
| Despliegue y estandarización | | |
| Mail, tableros, pantallas | | |

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

Campañas

Las campañas presentadas en la Tabla 1, son actividades propuestas encaminadas a reforzar, la imagen, identificación e integración que los colaboradores tienen con la organización, de acuerdo a las necesidades de la organización, así como los medios propuestos para su difusión.

a) Conoce a tus líderes (INTEGRACIÓN)

El objetivo de la campaña es que los empleados conozcan a sus líderes y se sientan que están en contacto con ellos, (comunicación diagonal), para fomentar el trabajo en equipo e involucramiento con otras áreas, además de que se informen de los cambios organizacionales que se den dentro de la organización en el transcurso del año.

Una de las estrategias propuestas para dar a conocer los cambios organizacionales dentro de la empresa, es enviar vía mail, un comunicado a todos los empleados, sin

importar el tipo de contrato que tengan, avisando del cambio organizacional cada que se requiera.

DESPLIEGUE: Mail, y pantallas

b) Mujeres Poder y liderazgo (Identificación e integración)

Esta campaña está enfocada a reconocer a todas las mujeres que trabajan en la organización, y su despliegue está planeado para el mes de marzo, debido a que se conmemora el Día Internacional de la Mujer; la cual consiste en dar visibilidad al talento femenino, en donde se reconoce a mujeres que han destacado en su área con algún proyecto, o trayectoria laboral. Para lograrlo, el departamento de comunicación interna debe realizar durante todo el mes de marzo mensajes acompañados con fotografías de mujeres y frases que inspiren a los demás colaboradores, además, este tipo de actividades fomentan la diversidad e inclusión.

DESPLIEGUE: mail y pantallas

c) Creciendo Juntos (IDENTIFICACIÓN)

La campaña tiene como objetivo reconocer a los empleados cuando cumplen determinado tiempo en la organización, a partir de un año en adelante; se deben realizar cartas reconociendo el tiempo que los empleados llevan en la compañía, firmada por la gerente de Recursos Humanos, y debe ser entregada a los colaboradores correspondientes, de manera personal por el área de comunicación interna.

De igual manera, se tomará una fotografía con la emblemática Jeep Compass (vehículo producido en la planta) y se les enviará vía correo electrónico el día de su aniversario con la leyenda: Creciendo Juntos, #OrgulloTAP, y los valores de la organización.

- Pasión
- Excelencia
- Perseverancia

- Confianza

DESPLIEGUE: Mail

d) Octubre Rosa (IDENTIFICACIÓN)

Durante el mes de octubre se deben desplegar comunicados por mail con distintivos rosas, y alguna leyenda alusiva a la fecha, al mismo tiempo de que se realiza un video para sensibilizar sobre este tema a los colaboradores de la organización, en donde gerentes y personal deben dar un mensaje de apoyo.

Además de un ciclo de conferencias en donde se invitan a doctores y doctoras para hablar sobre el tema.

DESPLIEGUE: Mail, pantalla y tableros, conferencias

e) Mes del orgullo (INTEGRACIÓN, IDENTIFICACIÓN E IMAGEN)

La celebración de este mes fomenta la diversidad y acerca a la organización a ser más inclusiva. Por lo que, durante todo el mes se deberán enviar comunicados con la identidad creada para la campaña, y organizar un ciclo de conferencias, que son espacios creados para fomentar la integración e involucramiento de los empleados.

DESPLIEGUE: Mail, pantallas, tableros, conferencias

Eventos

a) TOWN HALL MEETINGS (INTEGRACIÓN)

Estas reuniones sirven para conectar a líderes con sus equipos de trabajo, su propósito principal es escuchar a los colaboradores de una organización. Asimismo, es una oportunidad para que altos directivos den a conocer aspectos del negocio como proyectos, planeaciones, resultados y cambios e impulsar la cultura organizacional.

Los *Town Hall Meetings* serán impartidas por el director del Complejo para poder conocer mejor a su equipo, conocer las inquietudes de los demás y potenciar el buen funcionamiento y resultados de la organización para tener una comunicación diagonal con todos los colaboradores y propiciar un feedback, además tendrán una frecuencia de 6 meses para dar a conocer cualquiera de los puntos anteriormente mencionados o en casos extraordinarios, realizar cuando se requiera comunicar algo de última hora.

DESPLIEGUE: Mail y pantallas.

b) FAMILY DAY (INTEGRACIÓN)

El *Family Day* es un evento presencial con actividades recreativas dirigidas a los colaboradores de la empresa, sin importar el tipo de contrato que tengan, en donde pueden participar las familias de los empleados y convivir, y tiene como objetivo reconocer y premiar a los empleados por su dedicación al trabajo con un día de ocio para ellos y sus familias, estas actividades sirven para reforzar el sentido de pertenencia, aumentar la productividad, la motivación y contribuir a la definición de la imagen corporativa.

DESPLIEGUE: Mail

c) CONCURSO DE ALTARES Y OFRENDAS (INTEGRACIÓN IDENTIFICACIÓN)

Este concurso es una actividad tradicional dentro del Complejo que debe llevarse a cabo cada 2 de noviembre con motivo del día de muertos, el cual consiste en que cada área o *shop*, elaboren sus ofrendas o calaveritas literarias haciendo alusión a la marca Jeep, o algún elemento de Stellantis; las ofrendas más creativas serán premiadas.

La razón por la cual estas actividades es realizada es debido a que las actividades recreativas, como está, tienen un beneficio para el ser humano tanto en la salud personal como en su entorno, aumentando su motivación y calidad de vida.

DESPLIEGUE. Mail y pantallas

d) INICIATIVAS “A BOTE PRONTO Y MUSCLE FANS” (QUINIELAS DE FUTBOL SOCCER Y FUTBOL AMERICANO) (INTEGRACIÓN)

Estas dos actividades recreativas, son iniciativas que se propusieron durante la pandemia, debido a que muchas de las actividades que se realizaban de manera presencial en el complejo como el “Torneo de Futbol” anual, fueron canceladas, debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, sin embargo, la comunicación interna tuvo que buscar maneras para mantener a los empleados, motivados y felices en su lugar de trabajo, a pesar de la distancia.

En consecuencia, a lo anterior, se crea la iniciativa de la “quiniela virtual”, esta se debe llevar a cabo durante los torneos de la Liga Mx y NFL (*National Futbol League*), en donde cada jornada se envíe una encuesta vía correo electrónico, en el que los participantes coloquen sus predicciones de los partidos de cada juego, al final de cada jornada el empleado que acumule más puntos, será premiado por el departamento de Recursos Humanos con un desayuno.

DESPLIEGUE: Mail.

e) 25 AÑOS (INTEGRACIÓN, IDENTIFICACIÓN E IMAGEN)

La celebración de 25 años, es un evento presencial creado para aquellos colaboradores de la organización que cumplen un cuarto de siglo dentro de la compañía, su principal objetivo es el reconocimiento, por lo que, para la planeación de este evento, se deben invitar a directivos de Stellantis para hacer entrega de un diploma y un pequeño presente. Estas actividades refuerzan el sentido de pertenencia de los empleados con la organización.

f) AUDITORÍAS (INTEGRACIÓN)

Las auditorías son muy importantes y deben estar contempladas dentro del Plan de Comunicación Interna *TAP*, debido a que el departamento de comunicación interna es el encargado de difundir por sus medios de comunicación, todas las auditorías que se tienen que realizar por ley al Complejo, su periodicidad depende de cada institución que las lleve a cabo.

Para poder entender que es una auditoría, cito su definición de acuerdo a ISO (International Organization for Standardization), la cuál las define como “los procesos de validación del cumplimiento de determinada actividad de acuerdo a las normas”. (s.f), comunicar todas estas auditorías cumple con uno de los objetivos principales de la comunicación interna, que es informar a todos los empleados de los procesos, normas y procedimientos a los colaboradores.

g) VINCULACIÓN UNIVERSITARIA (IDENTIFICACIÓN)

- **CONVENIOS CON ESCUELAS**

Los convenios con escuelas, tienen como objetivo buscar alianzas con colegios e institutos que ofrezcan beneficios corporativos a los empleados de Stellantis, como descuentos en inscripciones, mensualidades para sus hijos, ofrecer estos beneficios a los colaboradores, ayuda a reforzar el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores con la organización.

INFORMACIÓN E INVESTIGACIÓN

La Tabla 2, tiene como objetivo reforzar temas importantes y necesarios para el negocio, información que es de interés de la mayoría de los empleados de la organización, debido a que involucran directamente la manufactura de los vehículos.

| PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA | | |
|---|------------------------------------|--|
| INFORMACIÓN, INVESTIGACIÓN | | |
| Campañas | Eventos | Auditorías |
| Calidad (push-pull-push) | Comunicados, videos, conferencias | Auditoría Ambiental Auditoría EH2S Auditoría ISO9001 Auditoría MQGRs Auditoría ISO5001 Auditoría OHSAS18001 |
| Introducción al SPW (Stellantis Production Way) | Paneles, conferencias | |
| Seguridad en el Trabajo | Conferencias, comunicados, videos. | |
| | | |
| Despliegue y estandarización | | |
| Mail, tableros, pantallas | | |

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia

Campañas

a) Calidad (*pull-push-pull*) (INFORMACIÓN)

El propósito de la campaña "***Pull, push, pull***" es aumentar y conservar la calidad de las conexiones eléctricas que llevan las camionetas que se fabrican dentro del complejo. Las conexiones eléctricas son muy importantes para el correcto funcionamiento del sistema interno del vehículo, por lo que es menester reforzar y capacitar al personal sindicalizado para que realice de manera correcta el procedimiento para colocar el sistema eléctrico.

Por este motivo se decidió enviar por medio del área de comunicación esta información; el nombre de la campaña, se deriva del método utilizado para verificar si el procedimiento de la conexión eléctrica se efectuó de manera correcta.

La estrategia propuesta, es realizar un video no mayor a 1 min con un operador realizando el procedimiento de manera adecuada, paso a paso, haciendo énfasis en las palabras “pull, push,pull”, y colocarlo en las pantallas del Complejo, además de enviarlo vía correo electrónico.

DESPLIEGUE: mail y pantallas

b) INTRODUCCIÓN AL SPW (INFORMACIÓN E INVESTIGACIÓN)

Stellantis Production Way “SPW” por sus siglas en inglés, es el nuevo método de producción de manufactura de los vehículos de Stellantis, y se caracteriza por ser único en la industria automotriz, por lo anterior, dar a conocer de manera interna este nuevo método es importante, para ayudar a generar espacios donde se den las principales noticias, capacitaciones, y difusión de este nuevo método.

Despliegue: Mail, pantallas, tableros.

c) SEGURIDAD EN EL TRABAJO – SEMANA GLOBAL DE SEGURIDAD (INFORMACIÓN, INVESTIGACIÓN)

La seguridad de los colaboradores dentro del Complejo es una prioridad para la empresa, ya que todos los ellos pueden estar expuestos a cierto tipo de peligros en su ambiente de trabajo, por lo que la empresa debe observar y tomar en cuenta los preceptos legales sobre higiene y seguridad en sus instalaciones y adaptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, de tal manera que resulte la mayor garantía para la salud y vida de los trabajadores y del producto.

Por esta razón es importante dar a conocer aspectos importantes como las normas y políticas de seguridad a los empleados, así como brindar capacitaciones en cada área de trabajo para que realicen su trabajo de una manera segura y correcta; al ser una empresa de manufactura, los miembros de la organización están ligados a hacer

tareas que impliquen un riesgo, sin embargo, es deber de la organización brindar la información y equipo de seguridad necesario para evitar cualquier accidente, garantizando la el bienestar de los empleados.

Como parte de las actividades para reforzar la parte de la seguridad en el trabajo, se deberá realizar una “Semana de la seguridad” para los colaboradores de la organización, en dónde se den pláticas de cómo hacer su trabajo de la mejor forma posible, para evitar accidentes, el área de comunicación interna, será la encargada de realizar los comunicados y materiales que difundan dicha semana, además de coordinar todas y cada una de las pláticas y capacitaciones que serán impartidas, trabajando de la mano con todas las áreas que conforman el complejo.

Despliegue: Mail, tableros, pantallas.

15.2 Propuesta de Medición de la Efectividad y Alcance de la Comunicación

El contenido de la tabla 3, nos da una propuesta para poder medir las campañas y eventos que se mencionaron anteriormente en el Plan de Comunicación Interna TAP (tablas 1 y 2), con el fin de poder tener una medición de la efectividad del departamento de Comunicación Interna, así como la efectividad de los medios de comunicación.

| MÉTRICO | ESTRATEGIA | ALCANCE | TIMING |
|--|--|---|--|
| Participación de los empleados en eventos | Medir el índice de participación de los empleados en campañas y eventos. | EMPLEADOS SALARY PAES TECNICOS ESPECIALITAS | Calendario Actividades 2021 Reporte Mensual de resultados |
| Nivel de satisfacción de los empleados en eventos y campañas | Encuestas de satisfacción. | | |
| Total, de actividades enfocadas a valores de la compañía. | Medición y evaluación de todas las campañas clave | | |

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia

a) Participación de los empleados en eventos

Uno de los principales métricos para comprobar si la comunicación que se envía cumple su función, es tener el índice de participación que tienen cada campaña o evento que se realiza dentro de la organización, ya que el índice de participación debe ser alto, considerando que el complejo cuenta con una planilla de más de 3,000 personas.

b) Nivel de satisfacción de los empleados en eventos y campañas.

Otro de los métricos presentados en la tabla 3, es el nivel de satisfacción de los empleados en los eventos y campañas, una de las principales estrategias para lograrlo, es por medio de encuestas que se deben enviar al término de un evento o campaña, calificando la información y canales de comunicación.

La estrategia de las encuestas de satisfacción es muy útil para el área de comunicación porque le brindará un panorama de las inquietudes y dudas de los trabajadores, además poder mantener el interés del público, y lo más importante, que sientan que su opinión es tomada en cuenta.

La encuesta de satisfacción fue diseñada para que no tome mucho tiempo en contestarla, y saber de manera concreta y precisa los más importante de los datos para la medición de las campañas.

La encuesta es presentada a continuación:

Elige la opción que mejor represente tu opinión acerca de: (evento o campaña realizada)

1. ¿El contenido es relevante? Si/No
2. ¿La información fue presentada de manera clara? Si/No
3. ¿Fue un buen medio para conocer la información? Sí/No
4. Gracias a la sesión entiendo mejor las necesidades de Stellantis Complejo Toluca. Sí/No
5. Bríndanos algún comentario o pregunta

c) Total, de actividades enfocadas a valores de la compañía.

Dentro del plan de comunicación se deben contar cuales actividades o campañas están reforzando los valores del Complejo Toluca y de Stellantis en general, ya que uno de los principales objetivos es incrementar el sentido de pertenencia que los empleados tienen con la organización y así crear una cultura organizacional fuerte y funcional, así como ver la respuesta del público ante estas campañas. Para lograr un buen impacto y alto índice de participación es necesario hacer piezas de comunicación que transmitan el mensaje correcto, además de definir de manera estratégica los canales de comunicación.

Alcance

Todos los medios de comunicación que utiliza la comunicación interna y las campañas tienen un alcance, en este caso nos referimos a las personas que vamos a impactar con la comunicación, dependiendo de su tipo de contrato dentro de la empresa, debido a que, no toda la información va a dirigida a todo el personal, ya que hay información que no se le envía al personal sindicalizado.

Timing

Se refiere a la periodicidad con la que se van a enviar los mensajes, comunicados y campañas de comunicación, en este caso va a depender de las fechas del Plan de Comunicación Interna TAP.

16. CONCLUSIONES

La comunicación es algo vital e innato en las personas, ya que todos los días nos comunicamos de diferentes maneras, no solo por la vía oral, también por medio de señas, gestos e incluso con la mirada. Lo mismo pasa en un ambiente de trabajo, y se le debe dar la importancia que merece, debido a que, sin una buena comunicación, las cosas estarían desorganizadas y descoordinadas, y como consecuencia una serie de problemas internos, los cuáles se manifiestan al exterior.

Después de la realización de este trabajo y a lo largo de mi estancia en la empresa Stellantis México S.A de C.V, tuve la oportunidad de aprender la razón de ser de la comunicación interna en una empresa, que es poder contribuir a los objetivos y demandas de la organización e informar de manera veraz, oportuna y entendible para nuestro público objetivo, que son los empleados, para crear sentido de pertenencia de ellos con la organización, y con el producto que elaboran, de modo que un comunicador interno desarrolla estrategias con valor, detecta los problemas en la comunicación tanto en los miembros de la organización, como en los canales, y para ello es necesario planificar, ejecutar y dar seguimiento a un plan.

De acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior, la comunicación es la responsable de comunicar el proyecto de la empresa, es decir, su misión, visión, valores y cultura, a los diferentes equipos de trabajo que existen dentro de la organización, debido a esto comprobé que la comunicación es multidisciplinaria y una ciencia muy noble porque puede trabajar y colaborar con diferentes ámbitos de la ciencia y tecnología. También aprendí que la comunicación debe ser innovadora, estar en constante cambio para adaptarse el contexto social y generacional para entender y comprender aspiraciones, percepciones y expectativas de los colaboradores, además de las propias demandas de la industria automotriz.

17. FUENTES

1. Acuña, B. Domínguez, D. & Navarro, P (2017, junio). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*. 134. https://www.redalyc.org/journal/160/16057382018/html/#redalyc_16057382018_ref6
2. ANDRADE, H. (2017): “Comunicación organizacional, interna”, México: Trillas en *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas.
3. Álvarez, M. J. (2007, mayo). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, número 56, 1-6 páginas. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html#au>. (Fecha de recuperación: 10 de marzo del 2022)
4. Brandolin, A. & Frigolí, G.M. (2008). *Comunicación Interna Claves para una Gestión Exitosa*. Argentina: La Crujía.
5. Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: [s.n]. Recuperado de: <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf> (Fecha de recuperación: 2 de mayo del 2022)
6. Cárdenas, G. E, Castellanos, P.A, O´meara. C.D, Sabgal, L.D, Durán, O. A, Chacón, M.D. (2019). La comunicación interna, para el fortalecimiento y posición institucional. Estudio de Caso de la Universidad Francisco de Paula Santander. En J.Pereira. (Ed.), **III Foro Iberoamericano de Cátedras Unesco de Comunicación** (179-180). Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
7. Cappriotti, P. (1998). La comunicación interna. Reporte C&D Capacitación y Desarrollo, 13, 1-7. http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf (Fecha de recuperación: 20 de abril del 2021)
8. Grupo Nestlé. (s.f.). Nestlé, empresa líder mundial en nutrición, salud y bienestar. Nestlé Web site. Recuperado de <http://bit.ly/1WvAoXd>. (Recuperado el 16 de febrero del 2021)
9. International Organization for Standardization <https://www.iso.org/standards.html> (Recuperado: 5 de mayo del 2022)

10. Rodríguez, D. (2006). *Diagnóstico Organizacional* (6ta edición), México: Alfaomega Grupo Editor.
11. About us. Stellantis página web oficial. <https://www.stellantis.com/en/company/about-us> (Recuperado: 2 de mayo del 2022)
12. Línea del Tiempo Stellantis página web oficial. <https://media.stellantisnorthamerica.com/newsrelease.do?id=19169&id=1> (Recuperado: 2 de mayo del 2022)
13. Stellantis página web oficial. <https://media.stellantisnorthamerica.com/image-gallery.do?method=view&imageGalleryId=383> (Recuperado: 2 de mayo del 2022)
14. General Motors. (s.f.). Acerca de nosotros. <https://www.gm.com.mx/es/home/company/about-us.html>(Recuperado: 2 de mayo del 2022)
15. Jeep (1 de julio del 2021) Historia, un Legado de Aventura y Libertad. <https://www.jeep.com.mx/historia/>
16. Pacheco, R. (2005, junio). Competencias clave para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*. 090. Pp 70-75
17. Solís, E. & Vázquez, A. (2010, abril). La comunicación ritual como mecanismo de socialización en las organizaciones: identidad y regulación. *Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación Razón y Palabra*. 71. Pp 1-17. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199514914035.pdf>

18. ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta aplicada al personal de Stellantis Complejo Toluca

1. Edad

- a) 20 años o menos b) 21-30 años c) 31 a 40 años d) 41-50 años e) 51-60 años
g) 61 o más

2. Género

- a) Femenino b) Masculino

3. ¿Qué tan importante es para ti, estar informado sobre los siguientes temas? [Filosofía y cultura (Misión, visión, valores, principios)]

- a) Importante b) Muy importante c) Nada importante d) Poco importante

4. ¿Qué tan importante es para ti estar informado sobre los siguientes temas? [Políticas, procedimientos y normas de la compañía]

- a) Importante b) Muy importante c) Nada importante d) Poco importante

5. ¿Qué tan importante es para ti estar informado sobre los siguientes temas? [Actividades extra laborales en las que tú y tu familia pueden participar]

- a) Importante b) Muy importante c) Nada importante d) Poco importante

6. ¿Qué tan informado estás sobre los siguientes temas? [Filosofía y cultura (Misión, visión, valores, principios)]

- a) Muy Informado b) Nada Informado c) Poco informado d) Suficientemente informado

7. ¿Qué tan informado estás sobre los siguientes temas? [Estructura y organización (organigrama, departamentos, ingresos y salidas)]

- a) Muy Informado b) Nada Informado c) Poco informado d) Suficientemente informado

8. ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones? "Mi compañía..." [Me ofrece canales para expresarme]

- a) De acuerdo b) En desacuerdo c) Totalmente de acuerdo d) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones? "Mi compañía..." [Me ofrece información que me permite realizar mi trabajo]

- a) De acuerdo b) En desacuerdo c) Totalmente de acuerdo d) Totalmente en desacuerdo

10. ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones? "Mi compañía..." [Me hace sentir orgulloso de ser parte de Stellantis]

- a) De acuerdo b) En desacuerdo c) Totalmente de acuerdo d) Totalmente en desacuerdo

