

IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO GENERADORAS DE CAMBIOS EN LAS PYMES.

Antonia Moreno Cano

Sheslley Adriana Arbeláez Luna

Laura Camila Calderón Dávila¹

Resumen.

La siguiente investigación pretende demostrar que la correcta configuración de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas – PYMES es fundamental para el funcionamiento de los niveles de la organización, de la difusión efectiva de la información y de las estrategias que buscan optimizar el rendimiento de los trabajadores, y así generar valor para las organizaciones, de tal forma que puedan garantizar una ventaja competitiva frente a otras empresas.

Para esto se tomó como referencia una PYME ubicada en Santander Colombia, conocida como Alquileres y Festejos Bautista, en la cual se realizó un diagnóstico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas - DOFA para establecer las falencias en torno a la comunicación.

Con base en esto se diseñó y se puso en práctica un Plan de Intervención en Comunicación con dos ejes temáticos orientados a la reconstrucción de la identidad corporativa y a la definición y creación de flujos y medios que mejoraran el proceso comunicativo.

A través de la reconstrucción de la identidad corporativa se buscó generar sentido de pertenencia. De igual forma ante la inexistencia de canales de comunicación sólidos, se definieron e implementaron flujos de comunicación interna que reforzaran los procesos de la organización.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y las necesidades previamente establecidas con la organización se actualizó la cartelera informativa para agilizar los procesos de comunicación al igual que se planteó la reestructuración de la reseña histórica, misión y visión de la empresa.

Luego de un mes de seguimiento a las acciones planteadas y por medio de la aplicación de encuestas, se hizo un análisis de cómo funcionaron estas herramientas y se concluyó que efectivamente con la aplicación de la nueva estrategia, los empleados evidenciaron mayor receptividad y participación, aumentando su sentido de pertenencia y mejorando el funcionamiento de la comunicación al interior de la organización.

Palabras clave.

Comunicación Organizacional, PYMES, Comunicación interna, Cultura organizacional, Competitividad.

Abstract.

The following research aims to demonstrate that the correct configuration of the communication in the small and medium enterprises (SME) is important in the performance at the different levels of the company, the effective dissemination of information and the strategies that seek to optimize the performance of the workers and generate value for the companies, so they can ensure a competitive advantage over other companies.

For this reference was taken a SME located in Santander Colombia, called Festejos y Alquileres Bautista, where we made a SWOT analysis: strengths, weaknesses, opportunities and threats.

Based on it we created and implemented an intervention plan in communication with two items oriented to rebuilding corporate identity and the definition and creation of channels that contribute to the communication process.

Through the reconstruction of corporate identity, we searched how to generate sense of belonging. Likewise, in the absence of channels for communication, we defined and implemented channels to make strong all the process in the company.

With the analysis and the research's information, we created a bulletin board to streamline communication process.

After one month of follow up the strategies and through the use of surveys, we made an analysis to know how these tools worked, and the implementation of the strategy shows that the workers have more participation in communication process and they increase their sense of belonging.

Keywords.

Corporate communication, Small and Medium Enterprises (SME), Intern communication, Competitiveness.

Introducción.

La comunicación organizacional es la base de los procesos administrativos al facilitar el intercambio de información, la interacción entre los miembros y la construcción de la identidad y cultura corporativa de la organización. De igual forma “busca apoyar la estrategia de la empresa, proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, planes y acciones de la dirección”. (Salo, 2005; 1)

Por otro lado, cuando al interior de la organización se evidencian procesos claros de comunicación se consigue hacer participar a los miembros en la estructuración de una cultura e identidad propia que aumente el sentido de pertenencia y los lleve a cooperar para conseguir objetivos comunes. Es por esta razón que las organizaciones deben diseñar y aplicar un plan de intervención en comunicación interna el cual supone establecer ciertos criterios que permitan solventar cada uno de los problemas existentes en la organización

El objetivo principal de este artículo es evidenciar cómo la comunicación interna puede ser generadora de cambios en las Pymes por medio de la transformación del proceso de transmisión de la información y la manera en que los trabajadores conciben la organización. Específicamente se hará referencia al caso de la empresa bumanguesa, Alquileres y Festejos Bautista, en la cual se diseñó e implementó un plan de intervención de comunicación para solventar las falencias halladas mediante el diagnóstico previamente elaborado.

Aproximación teórica

En el marco del desarrollo económico de todos los países, el gobierno debe delimitar una visión a largo plazo que genere las condiciones necesarias para el desarrollo y crecimiento económico con el fin de procurar el bienestar social y la calidad de vida de la región. En este sentido las Pymes entran a jugar un rol importante en la medida en que configuran un modelo de negocio productivo.

“Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y, en menor medida, por su peso en el producto interno bruto”.(Ferraro, 2010; 13) El crecimiento y desarrollo de cada una de estas empresas ha permitido un crecimiento en la economía de los países, una disminución en las tasas de desempleo y un aumento en el emprendimiento y creatividad de los nuevos empresarios.

Colombia no es un escenario ajeno a el concepto de las PYME por lo cual “el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes”. (Bancóldex, 2013).²

Estas empresas a pesar de ser pequeñas y medianas se ven expuestas a conflictos relacionados con falta de comunicación y la presencia de sindicatos. Sérvulo Anzola (2006; 23) plantea que “los conflictos siempre estarán presentes y serán común denominador para el pequeño empresario; minimizarlos y resolverlos será su tarea de todos los días”. En este punto entra a jugar un papel clave la comunicación organizacional puesto que su gestión es un recurso estratégico que lleva a configurar una estrategia de transparencia hacia todos sus públicos, contribuyendo a la mejora de los procesos de dirección, la reputación, confianza y legitimidad a largo plazo.

Para hacer referencia a la comunicación organizacional hay que comenzar contextualizando qué es la comunicación. Este concepto es entendido como “un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos”. (Diez, 2011; 8) A partir de éste surge el modelo más básico que se conoce de la comunicación en donde existe un emisor, quien es el encargado de emitir un mensaje, un receptor que es quien recibe el mensaje, un mensaje, que es lo que se busca transmitir, y un medio o canal que es el contexto en el que se da el proceso.

En las organizaciones el proceso de transmisión de la información es entendido bajo el concepto de comunicación organizacional, la cual se vuelve un factor fundamental al ser uno de los pilares de la empresa y al estar unida con el crecimiento de la misma.

La transmisión de la información en una organización se sustenta en la existencia de un proceso de comunicación capaz de “planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización”. (Álvarez & Lesta, 2011; 12)

Rosa Maria Ayón (2006; 3) Afirma que “es innegable que una empresa estructurada, con sus áreas absolutamente definidas y con un buen talento humano, no puede caer en un estancamiento por el déficit de una buena, efectiva y asertiva comunicación entre sus componentes”.

La comunicación organizacional es un concepto que ha evolucionado de acuerdo al desarrollo de los modelos de gestión corporativa de las organizaciones. Por esta razón Jorge Aguilera (2007; 16) explica que se debe hacer referencia a la comunicación organizacional clásica y contemporánea.

En la comunicación organizacional clásica las organizaciones eran concebidas como un sistema cerrado en el cual se buscaba “aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales”. (Chiavenato, 2007; 44) Es decir el proceso de transferencia de información era unidireccional y se caracterizaba por la imposición de los mensajes a transmitir.

La comunicación organizacional contemporánea se inicia en 1984 con la aparición de la era de la información, periodo que da apertura a las nuevas tecnologías de la información lo que supone un reto para la comunicación ya que se vio enfrentada a un nuevo escenario en el cual debía abarcar otros campos para no perder el terreno que había logrado con anterioridad. Para

este periodo la comunicación comienza a ser vista como un elemento de gestión y de direccionamiento capaz de generar conocimiento en la organización.

Por lo tanto, la comunicación organizacional “debe ser gestionada y proyectada de manera integral: integrada a la estrategia corporativa y en armonía con los diferentes tipos de comunicación”. (Caridad & Otero, 2009; 80). Ligado a este concepto surge la comunicación interna como una función propia de la empresa orientada a fortalecer las relaciones con los públicos internos.

Es decir no sólo se emite información, sino que se busca generar expectativas en los trabajadores a través del fortalecimiento de las bases identitarias y el sentido de pertenencia hacia la organización. Paul Watzlawick (1985; 72) expresa en su libro *Teoría de la Comunicación Humana* la imposibilidad de que una empresa no comunique ya que la interacción de sus miembros es fundamental para el funcionamiento y éxito de la misma.

Paul Capriotti (1998; 3) menciona que la comunicación interna permite la eficiencia en los procesos y mayor competitividad de la organización, al igual que da la oportunidad de que se establezca cohesión entre los trabajadores y los grupos de trabajo y así generar conocimiento mutuo que motive a los empleados en sus labores cotidianas.

En este sentido, la Cultura Organizacional empieza a jugar un papel importante dentro de la organización en la medida en que se concibe como “un sistema de significados (memes) y una serie de comportamientos compartidos por los integrantes de una organización”. (Carrion, 2009; 100).

En la cultura organizacional se debe tener claro que para que se pueda vivir un proceso de identidad y pertenencia, armonía y alineación los objetivos de los trabajadores deben estar en concordancia con los objetivos de la organización de tal manera que se logre mostrar una coherencia entre lo que se dice y hace, hacia los públicos externos.

Plantear e implementar un Plan de Intervención en Comunicación es fundamental para mejorar la estructura de dirección y los procesos de transmisión de la información.

Desarrollar dicha intervención supone establecer ciertos criterios que permitan solventar cada uno de los problemas existentes en la organización. José Luis Pariente (2010: 2) menciona tres de los criterios más representativos: “1) Empezar en la gerencia (nivel organizacional más alto), 2) Empezar con las personas y 3) Empezar donde haya problema.”.

Gerenciar la comunicación en una empresa presume romper los paradigmas tradicionales y empezar a darle la importancia que esta amerita, ya que crea un valor intangible que unido a la estrategia corporativa genera cambios profundos y duraderos que permiten estructurar un sistema de dirección que este guiado por las bases de la comunicación y que garantice el éxito del negocio.

Por esta razón, la visión de los empresarios “ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de la economía, producción y administración que ha marcado el accionar en este medio de producción, actualmente existe la necesidad de incluirse el paradigma de la comunicación manejada como una estrategia”.³

1. El proceso metodológico.

El proceso metodológico de la investigación se realizó en las siguientes etapas:

Primera etapa: En ella se procedió con la recolección de información de primer grado, información que se encuentra en los archivos y expedientes de la organización, sus directivas y lo que está estipulado y escrito en la construcción de la empresa. (Identidad corporativa, misión, visión, valores, trazabilidad). Entrevistas con el gerente general de la organización, con una docente teórica de la comunicación organizacional y la investigación de teorías, conceptos y diferentes proyectos relacionados con el ámbito del diagnóstico y creación de

estrategias de comunicación interna, para conocer antecedentes y tendencias para la elaboración del mismo.

Segunda etapa: En ella se obtuvo información a partir de las personas que interactúan directamente en la organización. Esta fase se basó en la realización de encuestas aplicadas a 85 trabajadores, teniendo en cuenta las 4 variables comunicativas: Identidad corporativa, Habilidades Comunicativas, Cultura Organizacional y Medios y Canales de comunicación.

Tercera etapa: Se diseñó el planteamiento estratégico y la implementación del mismo dentro de la organización.

Presentación de la empresa.

La comunicación organizacional es un concepto que ha venido evolucionando y adaptándose a los cambios que se han generado debido al proceso de globalización de la sociedad, la expansión de los mercados y la competitividad de las organizaciones.

Festejos y Alquileres Bautista es una Pyme colombiana, ubicada en Santander que desde 1996 trabaja para fortalecer las relaciones con sus clientes. Y es por esto que actualmente se encuentran posicionados en el mercado regional como una de las principales empresas de organización de eventos.

Este proyecto de investigación se desarrolló en 85 empleados de la organización que corresponde al 91.39% de su población total. Para la elaboración del proceso se utilizó el método de investigación mixta que es el resultado de la combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos. Todo ello, con el fin de poder realizar la recolección, análisis y síntesis de la información obtenida, desde una perspectiva centrada en dos de los principios de este método de investigación: la fenomenología y la interacción social de los actores principales en este proyecto.

La investigación se enfocó en 4 variables comunicativas: identidad corporativa; habilidades comunicativas; cultura organizacional y medios; y canales de comunicación.

De igual forma se utilizaron diferentes técnicas como entrevistas y encuestas las cuales se realizaron en los 3 niveles que conforman la organización. Estas entrevistas permitieron el desarrollo y la elaboración del DOFA, diagnóstico de fortalezas, amenazas y oportunidades.

Obtención de resultados. Planteamiento de la estrategia y su implementación.

Después de la aplicación de las encuestas se llevó a cabo la tabulación, graficación y análisis de los resultados obtenidos. Este proceso dejó ver que los aspectos que estaban más débiles dentro de la organización eran aquellos relacionados con los canales y medios de comunicación, razón por la cual se decidió trabajar únicamente en estas áreas y enfocar la estrategia a fortalecer los canales y medios. El análisis de se dividió en 4 variables:

- ✓ Relevancia de línea argumental: Es la importancia que se le da al mensaje que se transmite a través de los diferentes canales de comunicación.
- ✓ Calidad: Es el estándar que mide el contenido del mensaje transmitido por los canales de comunicación.
- ✓ Hábitos: La frecuencia con la que hace uso de los canales de comunicación.
- ✓ Lecturabilidad: Es el entendimiento y la recordación de los canales de comunicación.

A continuación se muestra el análisis y las gráficas que evidenciaron los resultados obtenidos en la evaluación de los escenarios y medios de comunicación que estaban presentes dentro de la empresa, durante la fase de diagnóstico:

Para llevar a cabo el análisis de los canales, medios y escenarios de comunicación se determinaron que las diferentes variables a evaluar se calificarían con un promedio entre 1 y 4, siendo 1 el valor inferior y 4 el valor más alto.

Relevancia línea argumental

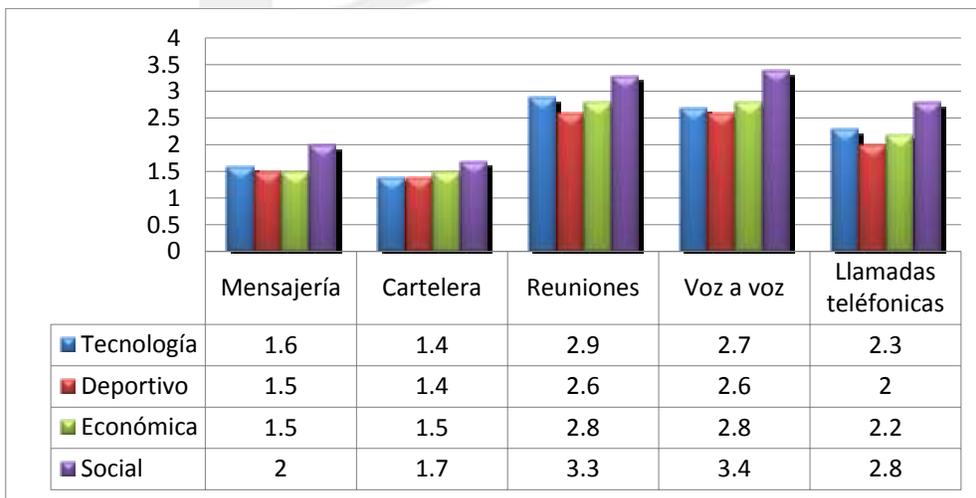


Figura 1. Fuente de elaboración propia.

En la relevancia de la línea argumental se puede apreciar que el tema que mayor importancia tiene dentro de los canales de comunicación existentes en la organización es el social ya que representa los picos más altos en las gráficas con un promedio 2, 3.3, 3.4, y 2.8. De igual forma se puede ver que los canales que más uso tienen dentro de la organización son las reuniones y el voz a voz los canales en los que se trata de todos los temas que se midieron en la encuesta.

La mensajería instantánea (Whatsapp y Pin) y la cartelera informativa son los medios en los cuales menos se manejan temas de tecnología, información deportiva y económica.

Esta información nos permite deducir que la organización no le está dando mucha relevancia a la línea argumental de los canales de comunicación con los que cuenta.

R
y
P

Calidad

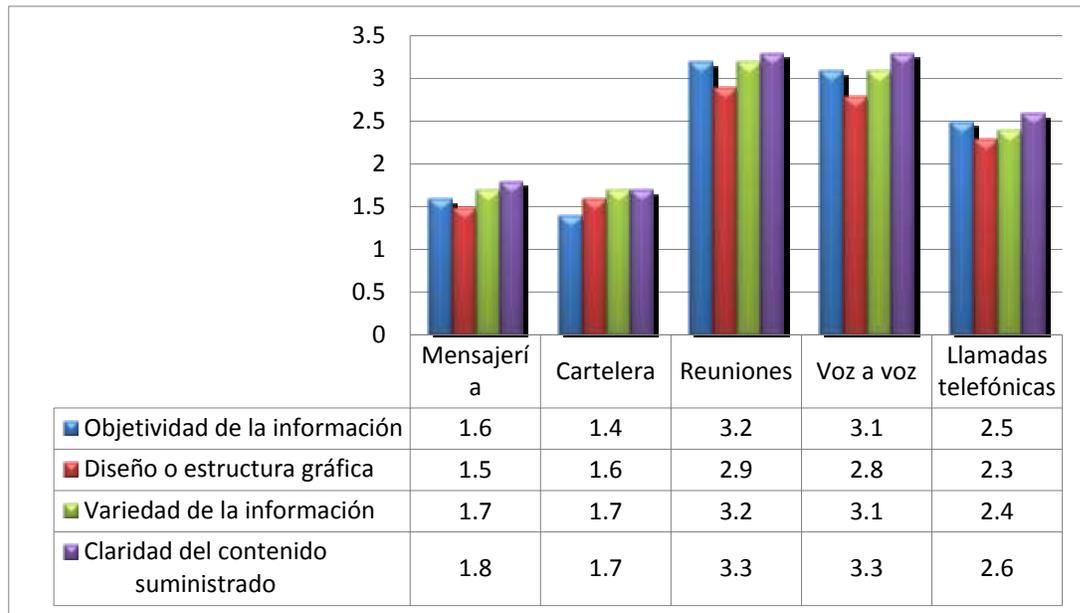


Figura 2. Fuente de elaboración propia.

Análisis

La encuesta deja ver que la calidad del sistema de mensajería instantánea y de la cartelera es deficiente ya que el promedio de la calificación dada por los empleados de Festejos y Alquileres Bautista no es mayor de 1.8.

Se puede observar que las reuniones y el voz a voz siguen obteniendo la calificación más alta, pero sin embargo no es un puntaje satisfactorio ya que el promedio no supera el 3,2.

Tanto la claridad del contenido suministrado, la objetividad de la información y la variedad de la misma son las variables mejor calificadas por el empleados de la organización en las reuniones, la comunicación voz a voz y las llamadas telefónicas, pero con un promedio que se encuentra en el rango de 2,3 a 3,3.

Hábitos.

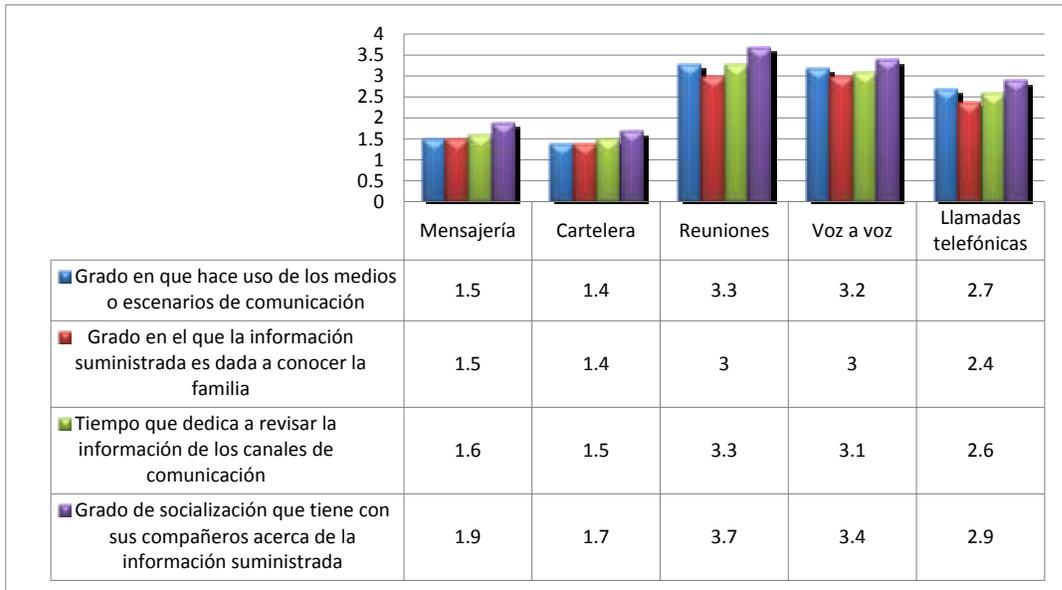


Figura 3. Fuente de elaboración propia.

Análisis.

En el análisis de los hábitos de consulta y uso de cada uno de los medios de comunicación se puede ver que, al igual que en las otras variables, el sistema de mensajería instantánea y la cartelera informativa siguen obteniendo la calificación más baja, lo que deja ver que, o no todos los empleados tienen acceso a estos dos medios, o no se está utilizando de la mejor manera posible. El rango del promedio se encuentra en 1,4 y 1,9.

Las reuniones, en la variable del grado de socialización, obtuvieron un promedio de 3,7, el puntaje más elevado, lo que permite ver que este medio le brinda a los empleados la oportunidad de compartir con sus compañeros de trabajo la información suministrada en los encuentros semanales.

El voz a voz sigue obteniendo un promedio que se encuentra en el rango de 3 a 3,4, un puntaje elevado y equilibrado en todas las variables, lo que nos deja ver que es un medio que se usa con frecuencia.

Las llamadas telefónicas tienen un promedio bajo que se encuentra entre 2,4 y 2,9 lo que no brinda gran información pero si permite ver que no son todos los empleados los que hacen uso de este medio.

Lectorabilidad.

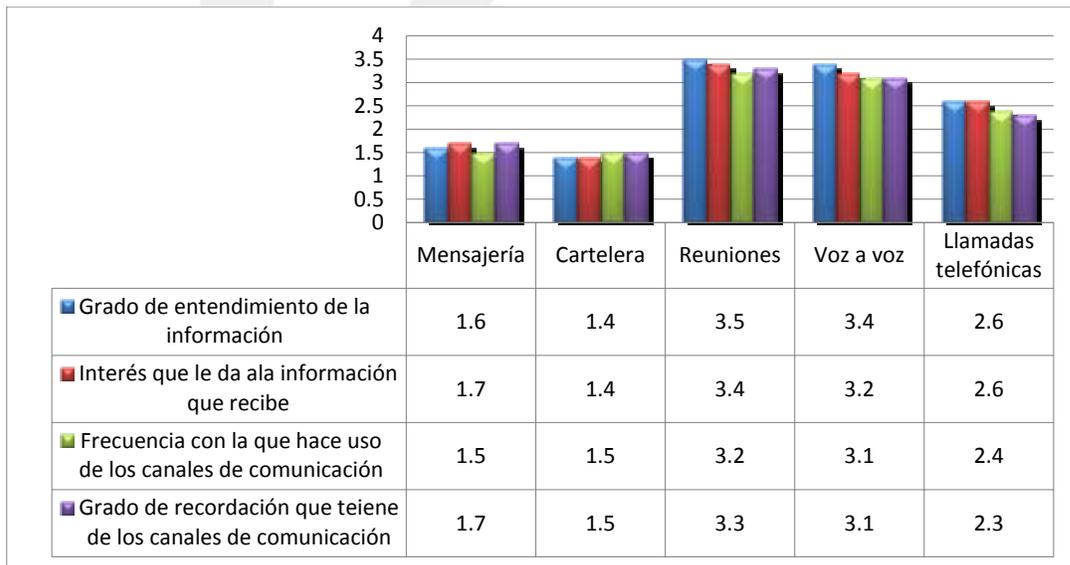


Figura 4. Fuente de elaboración propia.

Análisis.

En cuanto a la lectorabilidad de los medios y escenarios de comunicación con que cuenta la organización podemos decir que la cartelera informativa sigue siendo el medio que menos receptividad tiene por parte de los empleados de Festejos y Alquileres Bautista ya que el promedio dado se encuentra en un rango de 1,4 y 1,5. El grado de entendimiento e interés que se le da a la información, la frecuencia con que hace uso de ese canal y el grado de recordación del mismo obtuvo puntajes muy bajos que no sobrepasan el 1.5.

La mensajería instantánea sigue siendo un medio que no tiene mayor relevancia en la organización ya que su promedio se encuentra en un rango de 1,5 y 1,7, mientras que las reuniones y el voz a voz siguen siendo los más fuertes en todas las variables obteniendo promedios que se encuentran entre 3,1 y 3,5.

Resultados del diagnóstico:

Después de este análisis se logró concluir lo siguiente:

- ✓ El sistema de mensajería instantánea no es un medio al que todos los empleados tengan acceso, razón por la cual la mayoría de los empleados le dieron una calificación muy baja.
- ✓ La cartelera informativa no está cumpliendo el objetivo para la cual fue creada, razón por la cual los empleados la calificaron con un puntaje muy bajo. Está se encuentra desactualizada y ubicada en la oficina de Bucaramanga, lugar en donde solamente se encuentra el 10% de los empleados. Ya que el otro 80% de los trabajadores realizan sus labores en la sede ubicada en Piedecuesta.
- ✓ Las reuniones son el medio mediante el cual los empleados se mantienen mejor informados ya que su periodicidad es semanal y tienen una duración de 2 horas en las que se tocan todos los temas importantes para el desarrollo de cada una de las funciones.
- ✓ El voz a voz es otro medio fuerte en la organización ya que existe la oportunidad de dialogar con todos los compañeros y con los jefes inmediatos sin ningún tipo de temor.
- ✓ Las llamadas telefónicas, al igual que el sistema de mensajería instantánea, no es un medio al cual tengan acceso todos los empleados. Este es exclusivo de los empleados del nivel administrativo y de planeación, y la organización cuenta con un mayor porcentaje de empleados en el nivel de ejecución.

Planteamiento estratégico.

Después de realizados los análisis y de identificadas las conclusiones se plantearon dos ejes temáticos y se decidió, en conjunto con la organización, trabajar solo con el eje temático que buscaba definir los medios y canales de comunicación. A continuación se explicara cada uno de ellos.

Eje temático 1: Reconstrucción de la identidad corporativa

Línea estratégica 1: Reconstrucción de la identidad corporativa de Festejos y Alquileres Bautista.

Descripción: Esta línea estratégica busca entregarle a la organización la reconstrucción de la identidad corporativa ya que los elementos actuales son bastante amplios y no están centrados en lo que realmente quiere la organización.

A través de la reconstrucción de la identidad corporativa se busca generar sentido de pertenencia con la organización, además de crear un estilo de organización único e inconfundible.

Condiciones actuales y potencialidades.

- ✓ La Identidad Histórica que abarca todo lo concerniente con el hecho fundacional de Alquileres y Festejos Bautista es un aspecto que está muy marcado e interiorizado por parte de los trabajadores, dado que de las tres preguntas hechas para medir esta temática fue la que obtuvo mejores resultados.
- ✓ La Identidad Estructurada, la cual está relacionada con la actividad principal que realiza la organización, se puede decir que es un aspecto que no se tiene del todo claro entre los trabajadores por lo cual se debería trabajar más en la interiorización y apropiación de la misión dado que en los resultados obtenidos se puede observar que los porcentajes no marcan una tendencia alta hacia la respuesta correcta.

- ✓ La Identidad Proyecta la cual se enfoca principalmente es establecer los objetivos a la largo plazo de la organización es un aspecto que se entiende y se conoce por un poco más de la mitad de los empleados, sin embargo se debería trabajar más en la interiorización y apropiación de la visión dado que con los porcentajes obtenidos no se puede decir que toda organización tenga claridad sobre este aspecto.

Objetivo general.

- Generar sentido de pertenencia con la organización.

Objetivos específicos.

- Recordación del componente de la identidad histórica de la organización: Reseña histórica.
- Recordación y vivencia de la identidad estructural de la organización: Misión.
- Recordación y orientación de metas y objetivos personales a la identidad proyectada de la organización: Visión

Tabla 1. Programas que lo conforman e indicadores de resultados.

PROGRAMA.	Reconstrucción de la Identidad Corporativa	
Objetivo: Generar sentido de pertenencia con la organización		
Meta/Indicador	Línea base	Meta
Reconstruir la identidad corporativa para generar sentido de pertenencia con la organización.	0	Interiorización de la nueva propuesta de identidad corporativa.

Elaboración propia.

El siguiente eje temático que se describirá fue el que se puso en práctica, se analizó y se evaluó para llegar a hacer las conclusiones de la investigación.

Eje temático2: La comunicación interna, responsabilidad de todos

Línea estratégica 2: Definir medios y canales de comunicación interna

Descripción: Ante la inexistencia de canales de comunicación sólidos que permitieran el flujo eficiente de la información entre los niveles de la organización, administrativo, de planeación y ejecución, de trabajo en Festejos y Alquileres Bautista, se hizo necesaria la definición e implementación de canales de comunicación interna que optimicen los procesos de la organización.

A través de la actualización y renovación de la cartelera informativa se buscó mejorar y agilizar los procesos de comunicación dentro de la organización.

La observación directa, los errores en la difusión y recepción de la información, y la recolección de opiniones de los empleados y los directivos dejaron en evidencia la existencia de fallas en los procesos de comunicación interna en Festejos y Alquileres Bautista causados, en gran parte por la inexistencia de escenarios de comunicación.

Condiciones actuales y potencialidades

Teniendo en cuenta la información obtenida en la encuesta diagnóstica, el proceso de observación directa y el diagnóstico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se encontró que:

- ✓ El sistema de mensajería instantánea no es un medio al que todos los empleados tengan acceso, razón por la cual la mayoría de los empleados le dieron una calificación muy baja.
- ✓ La cartelera informativa no está cumpliendo el objetivo para la cual fue creada, razón por la cual los empleados la calificaron con un puntaje muy bajo. Ésta se encuentra desactualizada y ubicada en la oficina de Bucaramanga, lugar en donde solamente se encuentra el 10% de los empleados.

- ✓ El voz a voz es otro medio fuerte en la organización ya que existe la oportunidad de dialogar con todos los compañeros y con los jefes inmediatos sin ningún tipo de temor.
- ✓ Las llamadas telefónicas, al igual que el sistema de mensajería instantánea, no es un medio al cual tengan acceso todos los empleados. Este es exclusivo de los empleados del nivel administrativo y de planeación, y la organización cuenta con un mayor porcentaje de empleados en el nivel de ejecución.

La potencialidad que se encontró es el poder retomar y actualizar la cartelera informativa, un canal de comunicación que se adapta a las necesidades de la organización, ya que, por su actividad comercial, los medios de comunicación que se propongan no pueden contar un componente elevado de tecnología ya que no todos los miembros de la organización conocen el uso indicado de los diferentes elementos tecnológicos.

Objetivo general.

Mejorar los procesos comunicativos internos en los tres niveles de la organización (administrativo, de planeación y de ejecución).

Objetivos específicos.

- ✓ Generar sentido de pertenencia con la organización.
- ✓ Brindar un espacio de comunicación entre empleados de todos los niveles.
- ✓ Mantener una comunicación activa y fluida con el gerente de la organización.

TABLA 2. Programas que lo conforman y sus indicadores de producto.

PROGRAMA:	Actualización de la cartelera informativa	
Objetivo: Mejorar los procesos comunicativos internos en los tres niveles de la organización (administrativo, de planeación y de ejecución).		
Meta/Indicador	Línea base	Meta

Diseñar e implementar una nueva cartelera informativa que brinde a los empleados información, no solo institucional sino información externa a la organización.	0	1 cartelera que se actualice cada semana.
---	---	---

Fuente de elaboración propia.

Herramienta de comunicación

Actualización de la cartelera informativa.

Explicación contenido:

La propuesta de cartelera informativa contará con las siguientes secciones:

- ✓ Editorial // Saludo del gerente
- ✓ NotiBautista // Al día con nuestra empresa
- ✓ BautiTips//Mejoremos juntos
- ✓ Comuniquémonos

El contenido de cada sección será:

BAUTITIPS.

Será una sección en donde la organización recalcará ciertas normas que se deben cumplir dentro de la organización y que buscan generar sentido de pertenencia con la misma.

La renovación de este contenido será mensual ya que son normas de la organización

NOTIBAUTISTA.

Sección en donde se publicará información de interés general pero que no es de la organización. Noticias deportivas, sociales y tecnológicas estarán presentes en esta sección.

La renovación de esta sección se hará de forma semanal ya que las noticias son diferentes cada semana.

EDITORIAL//SALUDO DEL GERENTE:

El editorial será el saludo del gerente que se renovará cada 15 días. Este será un mensaje que busca generar sentido de pertenencia con la organización y que busque generar un grado de familiaridad con la cabeza de la organización.

La primera nota editorial fue.

“La comunicación es clave para el desarrollo y crecimiento de toda organización y por eso nuestra empresa ha decidido apostarle a este campo para mejorar cada uno de los procesos que día a día iniciamos como comunidad.

Decidimos retomar las carteleras informativas pero no con el mismo contenido y ubicación de las anteriores, ¡ahora este será un medio de comunicación activo a través del cual podremos comunicarnos y compartir lo más importante de nuestra gran familia!”

COMUNIQUEMOS.

Esta será la sección más importante de esta nueva propuesta de cartelera informativa ya que busca generar un lazo de comunicación entre compañeros de trabajo y con el gerente de la organización. En esta sección los empleados podrán compartir ideas, comentarios, sugerencias y demás para generar un mejor ambiente laboral dentro de la organización.

De contenido permanente: Las hojas para que los empleados puedan expresar sus ideas llevarán el siguiente mensaje:

¿Tienes algo que quieras contarnos? ¡Escríbelo en este espacio, lo leeremos y te daremos respuesta con la mayor rapidez posible!

Implementación de la estrategia.

Para poner en práctica la estrategia se instaló la cartelera informativa en una de las oficinas de la organización. Se delimitó un punto estratégico por el cual los trabajadores se desplazan con frecuencia con el fin de incentivarlos a la utilización de este medio.

El diseño de la cartelera se adjunta a continuación:

La cartelera contiene: dos meseros que llevan en sus manos una bandeja en donde están ofreciendo información para los empleados de la organización.

Se estableció que la postura del cuerpo de los meseros estuviera inclinada hacia adelante, pues según una investigación hecha por Allan Peasen. (2006; 4) un escritor especialista en el lenguaje corporal, esta postura simboliza acercamiento, respeto y sentido de pertenencia hacia un objeto en específico. Así mismo la mano extendida con la palma hacia arriba está asociada con valores como la honestidad, la lealtad y la verdad.

Se escogieron cuatro colores terciarios, blanco, negro, naranja y dorado, teniendo como base un análisis hecho por el psicólogo clínico, Sergi Banús Llord (2014; 7)

- ✓ **Naranja:** Es uno de los colores institucionales de Alquileres y Festejos Bautista, simboliza vitalidad, diversión y esparcimiento. Se asocia principalmente a lugares comerciales.
- ✓ **Dorado:** Simboliza el oro y la riqueza. También se le asocia al éxito y a la elegancia. Razón por la cual se decidió que sería el color de la cenefa donde se publicará el mensaje del gerente de la organización.

- ✓ **Blanco:** Representa elegancia, pulcritud y frescura, es uno de los colores de la vestimenta de los meseros ya que ellos son la cara de la organización frente a los clientes.
- ✓ **Negro:** Simboliza poder, elegancia, autoridad, fortaleza y prestigio.

La información publicada en la cartelera se actualizó cada ocho días durante un mes, desde el 14 de febrero hasta el 7 de marzo.

En la sección *BautiTips* se resaltaron principalmente temas como las normas y reglas que se debe seguir en la organización, consejos para desempeñar mejor las tareas encomendadas y junto con Santiago Bautista se estructuró unos indicadores para elegir al empleado del mes y destacarlo en la cartelera.

De igual forma para la sección *Comuniquémonos* se elaboraron unas tarjetas en las cuales los empleados podían expresar sus ideas y pensamientos y dárselos a conocer al gerente de la organización.

En la sección *NotiBautista* se pusieron noticias relacionadas con el sector y diferentes artículos donde se resaltaba la importancia de la comunicación para el funcionamiento de una empresa.

Finalizadas las cuatro semanas se realizó una reunión con Santiago Bautista, gerente de la organización y con los empleados en la cual se socializó la estrategia y se aplicaron las encuestas para medir su efectividad.

Medición.

Después de realizar la medición de la estrategia se pudo evidenciar que el 100% de la organización comprendió e hizo uso del medio de comunicación propuesto. De igual forma se determinó que la información suministrada en la cartelera fue de interés para todos los trabajadores y, además, ésta les aportó a su trabajo. El 100% de la organización indicó que querían seguir teniendo este medio dentro de la organización y que siga siendo actualizado con la misma frecuencia con la que se ha venido realizando. Finalmente, también el 100% de la

empresa manifestó que este proyecto les ayudó a incrementar su sentido de pertenencia con la organización.

Conclusiones.

Después de implementada la línea estratégica planteada y presentada a la organización, que consistía en la creación de un medio y canal que permitiera optimizar los procesos comunicativos dentro de la organización se pudo concluir que:

1. Se mejoraron los procesos comunicativos internos en los tres niveles de la organización ya que todas las inquietudes planteadas y temas propuestos por los empleados en la sección *Comuniquémonos* de la cartelera, se tuvieron en cuenta y se trataron en las reuniones posteriores a la instalación de la misma.
2. Se evidenció que con el diseño de la cartelera aumentó el sentido de pertenencia con la organización, ya que los empleados manifestaron su gusto por está y por las secciones que contenía.
3. Los empleados manifestaron que este era un espacio de comunicación positivo para dejar sus comentarios y que estos si fueron tenidos en cuenta.
4. De igual forma los empleados manifestaron que se logró mantener una comunicación activa y fluida con el gerente de la organización ya que todas sus inquietudes fueron tenidas en cuenta en las reuniones semanales. Adicional a esto sintieron una mayor cercanía con él al leer los mensajes que éste les dejaba en la sección *Editorial*.

La estructuración e implementación de la cartelera informativa como un canal solido de comunicación en la organización, permitió la construcción de significados propios de la

cultura, reforzando las relaciones entre los empleados de los diferentes niveles y el gerente de la organización.

De igual forma, se pudo concluir que se logró fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados lo cual a largo plazo se podrá ver reflejado en el crecimiento y productividad de la empresa.

R
y
P

Fuentes de información.

AGUILERA, Jorge. (2007). Gerencia integral de comunicaciones. *Claves para estructura los nuevos departamentos de comunicación*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

ÁLVAREZ, Alejandro y LESTA, Laura. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Revista de Comunicación Palabra Clave*. 17 (2). Recuperado desde <file:///C:/Users/camila/Downloads/Organizacional%20art%C3%ADculo.pdf>

ANZOLA, Sérvulo. (2006). Administración de pequeñas empresas. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey. México-: Mc Graw Hill Interamericana.

AYÓN, Rosa María. (2006). Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. *Revista electrónica Escolarum*. Recuperado desde <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>

BERTOGLIO, Oscar. (1975). Las Comunicaciones y la conducta de la organización. Tlacoquemécalt, México: Editorial Diana.

CAPRIOTTI, Paul. (1998). La comunicación interna. *Revista Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*. 13. Recuperado desde http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf.

CARIDAD, Migdalia y OTERO, Mariela. (2009) Comunicación en la complejidad como valor intangible y medible. *Revista Quorum Académico*. 6 (2). Recuperado desde <file:///C:/Users/camila/Downloads/Organizacional%20articulo%202.pdf>.

CARRION, Juan. (2009). *Culturas innovadoras 2.0*. (1ª ed) España: Editorial LID.

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed). México: Mc Graw Hill Interamericana.

DIEZ, Sara. (2011). *Técnicas de comunicación*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

FERRARO, Carlos. & STUMPO, Giovanni. (2010). *Políticas de apoyo a las PYME en América Latina: Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago de Chile: Ediciones Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL.

PARIENTE, José Luis. (2010). Desarrollo organizacional. (Eds). *Teoría de las organizaciones*. Recuperado desde http://www.ucapanama.org/ovaso/desarrollo_organizacional.pdf.

PEASEN, Allan. (2006). Comunicación no verbal, el lenguaje del cuerpo. *Comunicación en las organizaciones*. Recuperado desde [http://primaria.huellas.pe/phocadownload/pease_allan - el lenguaje del cuerpo.pdf](http://primaria.huellas.pe/phocadownload/pease_allan_-_el_lenguaje_del_cuerpo.pdf).

SALO, Nuria. (2005). La comunicación en las empresas. Aprenderse a comunicar en las organizaciones. Paidós, Barcelona. Recuperado desde http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=221.

WATZLAWICK. Paul. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Editorial Herder

¹ **Antonia Moreno Cano**, profesora en la Facultad de Comunicación y Artes Audiovisuales de la Universidad Autónoma de Bucaramanga Mail: amoreno306@unab.edu.co **Shesley Adriana Arbeláez Luna**, estudiante de la Facultad de Comunicación de la Unab en el Énfasis de Organizacional. Mail: sarbelaez@unab.edu.co **Laura Camila Calderón Dávila**, estudiante de la Facultad de Comunicación de la Unab en el Énfasis de Organizacional. Mail: lcalderon81@unab.edu.co

² BANCOLDEX. *¿Qué es Pymes?* (2013). Recuperado el 15 de mayo de 2014 de <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=128&conID=322>.

³ Caridad & Otero. Opcit. p 78