

CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Contextualización del problema

Las favorables condiciones climáticas ubican a nuestro País en un lugar de privilegio para el cultivo de la palma africana, actividad que reúne todos los requisitos para convertirse en uno de los ejes de desarrollo social y de gran aporte para nuestra economía, con la generación de divisas que constituyen el pilar fundamental para sostener la dolarización del país.

El cultivo de la palma africana promueve importantes inversiones de aproximadamente 600 millones de dólares, genera fuentes de trabajo e impulsa el progreso de extensas zonas del Ecuador, no solo por el cultivo de esta oleaginosa perenne, sino por los negocios que se generan alrededor de la misma. En la actividad agrícola se encuentran empleadas directamente alrededor de 60,000 personas y se calcula que en los negocios relacionados a este cultivo como la industrialización y la comercialización se ha generado adicionalmente 30,000 plazas de trabajo.

El cultivo de la Palma Aceitera tiene un gran potencial en el Ecuador, actualmente hay alrededor de 5.500 Palmicultores, con un total de 207.285,31 ha. Sembradas (Según el último Censo de Palmicultores llevado a cabo en el 2005). Las zonas de producción se encuentran ubicadas principalmente en Santo Domingo de los Tsachilas, Quevedo, Quinindé, Francisco de Orellana y recientemente en San Lorenzo. La mayoría de los productores son pequeños Palmicultores con una extensión no mayor a 50 ha. y pocos productores rebasan las 1.000 ha.

Situación actual del problema

Las primeras plantaciones de palma africana en el Ecuador se remontan al año 1953 en Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsachilas y en Quinindé, provincia de Esmeraldas, sitios en los que se inician los cultivos a pequeña escala. El crecimiento del sector Palmicultor se da en el año 1967, época en la cual ya se habían sembrado alrededor de 1,000 hectáreas.

El sector agropecuario es y continuará siendo verdadero motor productivo de la economía ecuatoriana, tiene enorme importancia económica y social. Su importancia económica es innegable, a más de ser la actividad que más aporta al PIB Total, es la segunda actividad generadora de divisas.

En el año 2005, existió una oferta creciente de fruta y aceite crudo de palma; la producción de aceite de palma en bruto fue de aproximadamente 320.000 Tm., de estas 200.000 Tm. son absorbidas por la industria nacional, su excedente es decir aproximadamente 120.000 Tm. se exportan principalmente hacia Venezuela y México. Las importaciones de este producto, en el período comprendido entre los años 2002 al 2005 no se han registrado ya que el Ecuador es autosuficiente.

En el período comprendido entre los años 2004 y 2005, la superficie cosechada de palma africana tuvo un crecimiento del 7,91% al pasar de 176.193,42 ha en el 2004 a 190.137,82 en el año 2005, en cambio la producción de aceite de palma tuvo un crecimiento del 14.40% al pasar de 279.152,03 Tm. en el 2004 a 319.338,16 Tm en el año 2005. Según Censo Nacional ANCUPA 1995 en Nuñez (1998).

Es por esta razón que el papel que hoy en día juegan las comunicaciones dentro de la sociedad y de las empresas Palmicultoras, se ha convertido en un sistema dinámico, ya que en todo momento se necesita que la información esté fluyendo a través de las personas y así llegue más rápidamente a quienes está destinada. Dentro de este proceso dinámico de comunicación, la tecnología como Internet, Intranet, comunicación satelital, telefonía, desempeñan un papel muy importante como herramientas para que cada día exista una mejor comunicación.

La comunicación es parte fundamental de las actividades humanas ya que es un proceso de información tanto verbal como no verbal. Esta es necesaria en cualquier ámbito donde se encuentren interactuando las personas, ya que el tener la información precisa, en el momento oportuno puede ayudar a que exista un mejor desarrollo de las actividades humanas.

Al hablar de las organizaciones podemos pensar en unidades sociales, compuestas de dos o más personas que interactúan entre si y necesitan de la comunicación para poderse relacionar. Es por eso que la comunicación dentro de las organizaciones, incluye mucho más que mensajes verbales y no verbales, es hablar de relaciones humanas de interacción, de convivencia.

Dentro de las empresas Palmicultoras la comunicación interna, no ha tomado la fuerza que necesita, si se le diera mayor importancia se podría mejorar los aspectos de satisfacción, clima de trabajo, motivación y con esto se mejoraría la cultura organizacional. El estar bien informados constituye una fuente de energía importante para la empresa, para poder tomar decisiones respecto a los aspectos importantes del entorno de esta.

Las empresas Palmicultoras en estos tiempos, se han preocupado, por desarrollarse en ambientes competitivos, se requiere que cada vez, tengan una mejor información, pero es importante que esta comunicación se comience a dar desde el interior de la empresa.

Esta preocupación por mejorar los estándares de comunicación también es tomada en consideración por las empresas de los sectores tanto industrial como servicios, con el objetivo de lograr mejoras dentro de su misma empresa, para así verse reflejadas en el servicio que le brindan al cliente.

Proyección del problema

Las empresas, pueden lograr un alto desempeño organizacional gracias a un buen sistema de comunicación interna, en donde se pueden dar a conocer las funciones vitales para la empresa como:

- Difusión de metas.
- Organización de los recursos humanos.
- Dirección.
- Motivación.
- Políticas.
- Control de desempeño.

El significado de la comunicación interna es muy importante, ya que aunque las empresas cuentan con la mejor estructura organizacional o un desarrollado sistema de trabajo, si no se tiene un adecuado sistema de información, para todos los niveles, no se podrán obtener los resultados deseados, con estos se percibe

que el desarrollo de un empleado dentro de la empresa va a verse condicionado por la correcta información que reciba.

Identificación de causas y efectos del problema

El programa de comunicación interna se constituirá como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en empresas Palmicultoras, elementos innovadores que sitúa a esta en una clara posición de ventaja competitiva. Así como ponen al empleado en una situación de estar abierto a la recepción de información para lograr su mejor desarrollo.

Con esto no se trata de dar a entender que, una vez teniendo una comunicación con cada uno de los empleados, se van a lograr las metas de efectividad en el desempeño. Es predecible que la comunicación dentro de una empresa no siempre va a ser del todo efectiva, ya que es desarrollada por personas de las cuales, por su naturaleza humana, pueden surgir problemas que impidan el adecuado flujo comunicativo, para lograr los objetivos planteados.

Como consecuencia de lo anterior, es importante encontrar una herramienta que ayude a diagnosticar la comunicación interna dentro de la empresa Palmicultora Palmeras del Pílon, y analizar esta información para implementar mejoras en la empresa.

Es por eso que el presente trabajo pretende aplicar una herramienta, que permita medir el estado de comunicación interna de la empresa.

Planteamiento del problema

En cualquier actividad donde se necesite estar en contacto con otra persona, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha actividad y para su correcto funcionamiento. La comunicación no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feed-back) a fin de conocer y satisfacer las necesidades a fin de cumplir con los objetivos de ambas partes. También, funcionará como una llamada de atención ante posibles inconvenientes, problemas o malentendidos, lo cual permitirá que éstos se solucionen a tiempo. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa y un mayor compromiso.

En una empresa, la comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la empresa, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando, y sin ella, muy posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Cuando se presenta un fracaso en cualquier labor, lo primero que se pierde es credibilidad. Sumado a esto también se genera un ambiente de incertidumbre porque no se sabe qué camino se cogerá ya sea para enderezar lo torcido o empeorar lo malo que se ha hecho. Dentro de una empresa, esto no debe existir porque se genera un ambiente en el cual no se percibe claro un correcto manejo directivo.

Muchas de las organizaciones han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de transformación, porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos han sido muy deficientes.

Por tal razón, para que no exista desunión al interior y por qué no, al exterior de una empresa Palmicultora, se debe dar un manejo adecuado de la comunicación que permita la integración y buena relación de sus miembros, lo que repercutirá positivamente en todo sentido para la empresa, especialmente en su aspecto económico, ya que el buen fluir de los mensajes es una inversión para el éxito de una compañía.

Cuando algo se va a planear y posteriormente a ejecutar, debe existir una buena comunicación para evitar posibles inconvenientes.

Para lograr que exista un perfecto entendimiento y una buena comunicación entre todos los participantes de una empresa, ésta debe asesorarse muy bien por expertos que coordinen las actividades que permitan una excelente productividad, desarrollo, competitividad, rentabilidad y, en general, un perfecto funcionamiento que redunde en beneficios múltiples tanto a trabajadores como a la misma empresa.

Un empleado motivado trabajará mejor. Y si trabaja mejor, su rendimiento aumentará, ocasionando que una compañía se desarrolle muy bien y se refleje su buen estado en la atención que se les dé a sus clientes. Es decir, si existe una comunicación excelente con la cual un empleado no se sienta relegado ni discriminado, sino todo lo contrario, que se sienta parte integral e importante en una compañía, su satisfacción será reflejada en éxito para toda la empresa.

Se puede decir que la comunicación en el interior de las organizaciones siempre ha existido, pues es consustancial a la vida de las mismas en cuanto que en ellas se relacionan personas y la información circula. Pero la necesidad por parte de la empresa de gestionar esa información y la toma de conciencia por parte de ésta de la importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones ha hecho que en los últimos años se preste especial atención a esta dimensión comunicativa de la empresa enfocándola desde un punto de vista estratégico. Se puede decir que todo gerente debe propender a que sus empleados sientan que son escuchados y que hacen parte fundamental en la compañía, a través de una comunicación fluida y eficaz. Sólo así se conseguirá un compromiso alto por parte de los trabajadores y los resultados se verán en todas las áreas de la empresa Palmicultora.

Formulación del problema

Deficiencia en el Manejo de la comunicación interna dentro de la empresa Palmeras del Pailón Palpailon S.A. San Lorenzo – Esmeraldas.

Objetivos

Generales

A). Realizar un análisis de la comunicación interna dentro de la empresa Palmicultora, para determinar los aspectos negativos que generan el mal manejo de dicha comunicación.

B). Elaborar un Modelo de gestión de comunicación interna para la empresa Palmicultora, para obtener una mejor ventaja competitiva.

Específicos

1. Identificar los tipos, herramientas, funciones y canales de comunicación interna dentro de la empresa Palmicultora.

2. Estudiar los espacios de información, participación y opinión dentro de la empresa Palmicultora.

3. Determinara los focos de conflicto interno que se presentan en los miembros de la empresa Palmicultora.

4. Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales de la empresa Palmicultora.

5. Promover la comunicación interna entre los miembros de la empresa Palmicultora.

6. Identificar los elementos del Modelo de Gestión de Comunicación interna en la empresa Palmicultora.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los tipos, herramientas, funciones y canales de comunicación interna que se utilizan en la empresa Palmicultora?

2. ¿Cuál es el nivel de los elementos que conforman la cultura organizacional del personal de la empresa Palmeras del Pailón?

3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal de la empresa Palmeras del Pailón?

4. ¿Cuál es la mejor forma de integrar las realizaciones personales con las realizaciones institucionales dentro de la empresa Palmicultora, para mejorar la productividad?

5. ¿Cómo promover la comunicación interna entre los miembros de la empresa Palmicultora, para obtener un cambio de actitud?

6. ¿Cuáles son los elementos del Modelo de Gestión de Comunicación interna en empresas Palmicultoras?

Justificación de la investigación

Palmeras del Pailón PALPAILON S.A. es una empresa dedicada a la Agroindustria de la Palma Africana de Aceite, sus primeras siembras se

desarrollaron en el año 2001 y a la fecha se cuenta con un área plantada de alrededor de 2500 hectáreas se proyecta para los próximos años unas 1700 hectáreas más.

La misión de PALPAILON S.A. es ser la empresa de Palma africana más rentable de la Región y su visión es mantener un crecimiento sostenible en área de cultivo y tecnología para crear riqueza y bienestar a los trabajadores, accionistas, administradores y la comunidad, todo en armonía con el medio ambiente.

La palma africana también es conocida como palma aceitera, porque de ella se extrae aceite comestible, pero también tiene diversos usos, como por ejemplo; para productos alimenticios, medicinales, fabricación de fibras, la savia sirve para la producción de vino, fabricación de escobas y el palmiste es usado para alimentar ganado. Esta planta es originaria de África Oriental, pero en la actualidad se ha extendido su siembra y cultivo a diversas partes del mundo, a tal grado que en el año de 1997, eran más de 6.5 millones de hectáreas sembradas en países como: Malasia (que genera el 50% de la producción mundial), Indonesia, Nigeria, Guinea, Tailandia, Nueva Guinea, Filipinas, Camboya, La India, Islas Salomón, República Democrática del Congo, Costa de Marfil, Gabón, Gambia, Liberia, Senegal, Tanzania, Guinea Ecuatorial, Burundi, Togo, Uganda, entre otros. En América Latina, países como Ecuador, Colombia, Brasil, Perú, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, Honduras, Nicaragua, Panamá, Surinam, Guyana y México.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos (los supervisores

conozcan las políticas de empleo y los empleados saben cuáles son sus derechos) habrá menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa Palmicultora. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa Palmicultora.

El estudio en cuestión presentará un modelo que busca servir como punto de partida para los encargados de comunicar el cambio en una empresa Palmicultora. En dicho modelo se esbozarán una serie de elementos que deben tomarse en cuenta a la hora de arrancar un proceso de comunicación en un contexto de cambio organizacional, específicamente en el manejo de la comunicación dentro de la empresa Palmicultora Palmeras del Pailón.

Factibilidad y viabilidad

Empecemos por las definiciones de las palabras factibilidad y viabilidad. Se tomó del diccionario de la Real Academia Española en línea (www.rai.es).

Factibilidad: “cualidad o condición de factible”, Factible: “que se puede hacer”;

Viabilidad: “cualidad de viable”, Viable: “Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo”.

Si apreciamos las dos definiciones son muy similares, claro, sin entrar en discusiones semánticas o dialécticas tal vez ahí sí encontremos una diferencia.

Partiendo de estos conceptos La realización de este estudio si es viable ya que la empresa Palmeras del Pailón PALPAILON S. A. necesita de la Comunicación interna, para obtener una mejor ventaja competitiva, frente a las demás empresas Palmicultoras de la Región.

Viabilidad técnica.

Desde el punto de vista del investigador se tiene la plena seguridad de que el presente proyecto saldrá adelante ya que cuenta con la formación académica necesaria al igual que la experiencia en el conocimiento de la empresa Palmicultora.

Viabilidad administrativa.

Los directivos de PALPAILON S.A. han demostrado todo el interés y apoyo a la propuesta presentada lo que garantiza que la presente investigación gozará de todo el soporte necesario que el trabajo demande ya que están consientes de que una vez puesto en marcha esto redundará en beneficios para la empresa.

Viabilidad política.

Existe un acuerdo mutuo y consenso entre los accionistas de la compañía y el investigador para realizar la investigación, donde se dispondrá de la información real, veraz y necesaria para que el trabajo arroje resultados positivos cuando sea implementado en la empresa PALPAILON S. A.

Viabilidad financiera.

Se ha llegado a un acuerdo entre los accionistas y el investigador para que todos los gastos que demande el presente trabajo sean financiados en un 20% por parte del Investigador y un 80% de los gastos por parte de la empresa.

Viabilidad legal.

El presente proyecto es completamente viable legalmente puesto que se cuenta con toda la colaboración de los Directivos, Accionistas, Administradores, y personal de campo para realizar esta investigación. Además la Junta General de Accionistas será la encargada de recomendar y autorizar la aplicación del Modelo de Gestión de Comunicación Interna para Palmeras del Pailón.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

La industria de la palma y aceite de palma

La superficie sembrada de palma africana en 1998 en nuestro país se estimó en 10.000 Ha según la Asociación Nacional de Cultivadores del Palma Aceitera (ANCUPA). La superficie sembrada acumulada ha venido año tras año creciendo a un ritmo porcentual promedio del 8,1 por ciento. Las condiciones desfavorables ocasionadas por el fenómeno de El Niño tanto en 1998 como en 1999 no afectaron significativamente a las plantaciones de palma africana; más bien incrementaron los niveles de humedad de los suelos lo cual contribuyó para que las producciones en esos dos años sean sumamente importantes. Después de Colombia, Ecuador es el segundo productor de aceite de palma africana en América. Los productos derivados de esta fruta, dentro de las negociaciones del Ecuador con la Organización Mundial de Comercio (OMC), han sido incluidos en el grupo de productos agrícolas sensibles, debido a su importancia alimenticia y económica.

Las cifras indican que la producción de palma africana tuvo una tendencia creciente, pues entre los años mencionados creció anualmente en el 13,5%. La gran producción de este período constituye cifra récord de la última década. La falta de manejo nutricional ocasionó que los suelos se agoten y pierdan gran cantidad de nutrientes por lo que la producción del año 2000 se vio afectada alcanzando un crecimiento de 2,2% con respecto a 1999.

La superficie cosechada ha tenido una tendencia creciente a lo largo de los últimos diez años, ubicándose para el año 1999 y 2000 en 103 mil y 113 mil hectáreas, respectivamente. El proyecto SICA del Ministerio de Agricultura estimó que la superficie cosechada para el año 2001 sería de 123,6 miles de hectáreas, mientras que para el 2002 se proyectó que se cosecharía una superficie de 133 mil Ha En lo que respecta a rendimientos, entre 1997 y 2000 la producción de fruta de palma africana logró un promedio de 11,87 toneladas métricas por cada hectárea cosechada, destacándose el año 99 en el cual se alcanzó el mayor rendimiento 12,7 Tm/Ha Entre el año 2000 y 2001 el rendimiento en Tm de aceite crudo producido por cada hectárea cosechada cayó un 5,8% a partir de 11,3 Tm

Información técnica

A continuación se describen algunas características técnicas de la palma africana.

- ✓ Nombre común: Palma africana.
- ✓ Especie botánica: *Elaeis guineensis* Jacq.
- ✓ Variedades: Dura, Pisífera, Tenera (INIAP),

Requerimientos básicos de clima y suelo

- ✓ Clima: Sub tropical.
- ✓ Humedad: 80%
- ✓ Temperatura promedio anual: 22 - 33 °C (óptimo: 28 °C).
- ✓ Precipitación anual: 1,500 a 3,000 mm anuales.
- ✓ Altitud: 0 – 500 metros sobre el nivel del mar.
- ✓ Tipo de suelo: Franco-limoso o Franco-arcilloso con buen drenaje.
- ✓ Acidez: PH neutro, no desarrolla en suelos alcalinos.

Ciclos de cultivo

- ✓ Desarrollo de la plantación 36 meses.
- ✓ Inicio de la cosecha 36 meses.
- ✓ Vida económica Perenne.

Siembra

- ✓ Material de siembra Semillas germinadas en vivero. El sistema de siembra es en tres bolillos.
- ✓ Distancia de la siembra 9 m.
- ✓ Densidad por hectáreas 143 palmas / ha y 35 cm de profundidad (trasplante de plantas de vivero).

Rendimientos agrícolas

El rendimiento de palma africana es progresivo y se incrementa con la edad de la plantación hasta estabilizarse.

Plagas

Una de las plagas que más afecta a la fruta de palma africana es la sagalassa. Es un insecto que puede atacar al cultivo desde que la planta está a nivel de vivero o cuando ha llegado a la fase adulta. Generalmente prefiere vivir en las fuentes de agua, lugares sombreados y entre las malezas. Cuando este insecto se encuentra en estado larvario, se ubica en las raíces y se alimenta de ellas dando lugar a que la planta no capte los nutrientes necesarios. Los hospederos naturales de este insecto (mariposa) son la chonta, chontillo y el palmito. Para neutralizar su presencia en las oleaginosas como el caso de la palma africana, es necesario utilizar un insecticida denominado endosulfán, elemento que por su larga acción logra romper el ciclo de vida de este insecto.

Para evitar esta plaga es necesario realizar chequeos periódicos en los troncos y raíces de las plantas a fin de realizar las aplicaciones provisorias que eliminen el riesgo de contagio en la plantación. Hay una serie de enfermedades adicionales que pueden afectar a las plantas de palma africana, entre las más importantes se tienen:

Atizonado; Antracnosis; Pudrición de flecha; Pudrición basal; Moteado del cogollo; Pudrición del cogollo; Pudrición de racimos; Pestalotiopsis; Mal de hilacha.

Perspectivas

La recuperación paulatina de los suelos mediante el adecuado manejo y el mejoramiento de las condiciones climáticas favorecerán en alguna medida a los rendimientos en la producción de palma africana.

Un sondeo empresarial realizado por Multiplica revela que la industria podría perder el dinamismo de los últimos años debido a la equiparación de precios que debe darse con los del mercado internacional y por la pérdida de competitividad frente a otros mercados.

Las estimaciones para el año 2010 prevén un mejoramiento paulatino de la actividad toda vez que existe un paulatino crecimiento de los precios referenciales internacionales. Existen iniciativas privadas que pretenden expandir el cultivo de palma, especialmente en la región esmeraldeña de San Lorenzo, pero que han visto entorpecidos sus planes por organizaciones ambientalistas que se oponen a la destrucción de los bosques y manglares naturales existentes en esa zona. El cultivo de palma africana, al igual que otras actividades agroindustriales destinadas a la exportación, responde a una lógica productiva de un modelo que privilegia la destrucción de la naturaleza, la sobreexplotación de los bienes naturales y la destrucción cultural de pueblos indígenas y afro ecuatorianos. Esto limitaría de alguna forma la propagación de los cultivos de esta fruta. Diferentes

gobiernos han implementado políticas de promoción, incentivos, créditos y subsidios a esta actividad. Las empresas, que se benefician de estas políticas, son responsables de provocar severos impactos ambientales y sociales en las zonas en donde se han instalado.

Las cifras oficiales sobre deforestación no evidencian la real magnitud de la misma, entre otras cosas por las pocas inspecciones a las plantaciones de palma africana, el difícil acceso a las zonas, los impedimentos de las empresas y por la falta de decisión gubernamental para realizar un monitoreo a esta actividad económica. El país debe reconocer la importancia que debe brindarse al sector del cultivo de palma africana puesto que podría constituirse como uno de los ejes de desarrollo económico como lo es en otros países.

La comunicación

Concepto de comunicación

La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de *Koinoonia*) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

Fiske (1982) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes" (p. 27). Por su parte, Pasquali (1978) afirma que: "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social" (p. 12).

Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como: "la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre" (p. 32).

De la misma manera Fernández (1999) en su libro Comunicación en las Organizaciones afirma que:

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos (pp. 16,17).

En cuanto a su propósito, Aristóteles, uno de los grandes creadores de nuestra historia, en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

La Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez en:
www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm#_ftn1

Recorre históricamente el desarrollo de la comunicación organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos (con autores como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel). Recientemente se ha enraizado en América Latina (Gaudencio

Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), donde México, Brasil y Argentina han protagonizado producción teórica y experiencia práctica.

Comunicación interna

A la hora de hablar de comunicación interna, nos parece oportuno resaltar en primer lugar las diferencias existentes entre información y comunicación, términos que, en ocasiones, se han tomado como sinónimos y que, sin embargo, hacen referencia a conceptos diferentes. En este sentido, resulta interesante la distinción que ofrecía Annie Bartoli (citada en Dimitri Wiss, 1971) “la información remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consistiría en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros” (p.69). De esta forma, vemos que en la información el papel más activo corresponde al emisor, mientras que en el proceso de comunicación los roles de emisor y receptor se intercambian en una correspondencia mutua.

Por su parte, Villafañe (1999), distingue también entre información y comunicación para asegurar que informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos, mientras que comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleva influencia mutua entre quienes participan. En opinión de este autor, la información operativa, la relacionada con el desempeño y con la mejora de las actividades laborales, es necesaria, pero debe diferenciarse claramente de la comunicación, que persigue la modificación o el cambio de actitudes humanas dentro de la empresa (p. 302).

Esta distinción entre información y comunicación, que empieza a consolidarse a partir de los años sesenta del pasado siglo, con el desarrollo del análisis transaccional frente a los modelos clásicos, nos parece etimológicamente

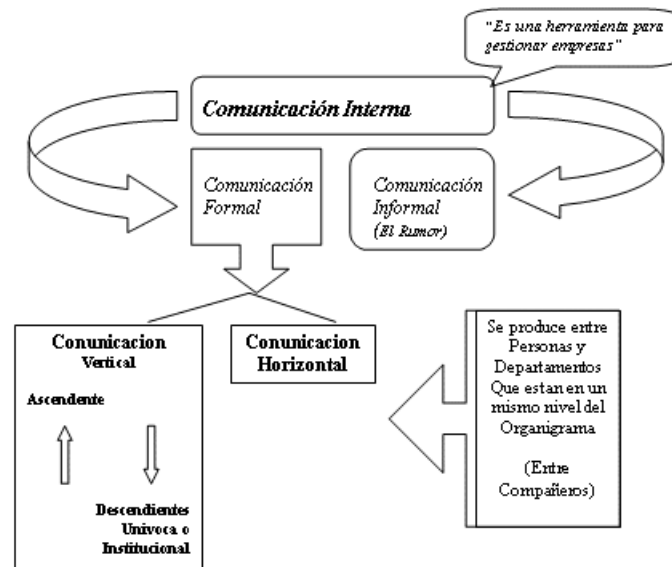
inadecuada, ya que, si bien es cierto que cabe la diferenciación entre procesos de relación lineal entre emisor y receptor de aquellos otros en los que se da una retroalimentación, no nos parece adecuado, desde nuestro punto de vista, asimilarlos con estos términos. Más bien cabría hablar en estos casos de comunicación lineal o circular, o incluso de comunicación parcial o completa. Así, se entiende que el término comunicación hace referencia al proceso de relación entre emisor y receptor (independientemente de si esa relación es unilateral o bilateral, satisfactoria o no), mientras que la información es el objeto de ese proceso, el contenido sin el cual no tendría sentido. De esta manera, no puede haber comunicación sin información, sin el contenido de la misma; es decir, sin aquello que se comunica. Desde ese punto de vista, nuestro planteamiento es plenamente coincidente con el de Frederic Munné (1998), para quien: la comunicación es, ante todo, transmisión de información, esto es, transmisión y, en su caso, intercambio de significados entre personas, animales o incluso máquinas. Por información se entiende aquí el contenido de toda comunicación en tanto que es susceptible o es objeto de transmisión. Y por comunicación el hecho y el proceso por los que se comparte más o menos la información.

Tipos de comunicación interna y herramientas

Se puede dividir la comunicación interna en dos tipos:

- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.
- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

Gráfico 1: Tipos de comunicación



FUENTE: Ing. Carlos Peralta

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación. Entre las herramientas de comunicación descendente se encuentran:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista.

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente se encuentran:

- Encuestas.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Por correo.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

Como se puede comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Pero, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero. En el transcurso de los años se verá incrementarse el protagonismo de esta actividad.

Comunicación Informal

La comunicación informal es una corriente dentro la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa. La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Este canal permite asegurar una mayor coordinación entre las distintas unidades de la organización situadas en el mismo nivel jerárquico o entre personas situadas en distintos niveles jerárquicos pero con la misma autoridad.

Hay desviaciones en la comunicación como el rumor, que es un tipo de comunicación informal. Surge debido a las limitaciones de información ante situaciones importantes, confusas o ambiguas que producen ansiedad e incertidumbre; por ejemplo, los cambios en las organizaciones.

La comunicación informal muchas veces es vista como algo adverso al funcionamiento de una organización. Esto ocurre cuando se propaga en forma de rumores malsanos, mentiras, informaciones inexactas que puedan tener consecuencias negativas para la moral de la empresa; pero, si se le presta el debido cuidado y se maneja a favor, aprovechando esa información se puede obtener beneficios, contribuyendo a consolidar el funcionamiento de la organización.

En el funcionamiento de los canales de información tiene que haber un balance entre comunicación informal y la comunicación formal. La comunicación formal y la informal se complementan y se necesitan mutuamente.

Organizaciones Inteligentes

Para comprender el término de Organización Inteligente es preciso buscar términos que sean desarrollados por personas relevantes al tema.

Peter Senge define una Organización Inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

Davis Garvin postula que en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento.

Para Bob Garrat, las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.

Según Ikujiro Nonaka, esta manera de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo no es una mera actividad sino más bien una forma de comportarse, una forma de ser de ser o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento.

Por último, Chun Wei Choo define la organización inteligente como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

Por lo que las organizaciones inteligentes podrían definirse de manera simplista como aquellas que aprenden. Pero de manera más propia, las organizaciones inteligentes son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que son capaces de modificar sus normas de actuación, escritas o no, con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio.

La teoría de la Acción Comunicativa.

El concepto de acción comunicativa es una de las bases que estableció el filósofo alemán Jürgen Habermas para estructurar su Teoría crítica de la modernidad.

Habermas observa cómo la interacción social del ser humano pasa de estar basada en ritos y en lo sagrado a la potencia del signo lingüístico, con la fuerza

racional de las verdades sometidas a crítica. Las estructuras de acción comunicativa orientadas a un acuerdo se vuelven cada vez más efectivas tanto en la reproducción cultural como en la interacción social o en la formación de la personalidad.

Siguiendo a Humboldt, que establecía al lenguaje como configurador del pensamiento, Habermas opina que no hay mente, ni actividad intelectual sin un lenguaje previo. Si todo ser humano nació en una comunidad lingüística, el lenguaje es, paradójicamente, anterior al hombre, todo el que quiso decir algo ya tuvo que suponerlo. Habermas admite esta independencia del lenguaje y elabora su teoría filosófica a partir de lo que él llama los universales del habla: aquellos supuestos que debe considerar cualquier hablante antes de emitir palabra, porque son “mandatos” del lenguaje. Estos supuestos son ciertos en cualquier lengua, por tanto universales. Un hablante no puede dejar de pretender, si es que quiere comunicarse:

1. Inteligibilidad para lo que se dice. La comunicación resulta imposible si lo que se dice es incomprendible para los demás.
2. Verdad para aquello que se dice. Para el contenido de lo que se dice en relación con lo objetivo o para las condiciones de existencia de lo que se dice.
3. Rectitud para su acto de habla en relación con un contexto normativo. Esto significaría lo siguiente: todo hablante se atiene a un conjunto de normas aceptadas por todos.
4. Veracidad para su formulación como expresión de su pensamiento.

Estos cuatro supuestos: inteligibilidad, verdad, rectitud y veracidad, son los que forman la base de validez del habla. Para Habermas, el uso primario del

lenguaje sería el orientar su empleo al entendimiento. El lenguaje busca ayudarnos a comunicarnos, y para poder comunicarnos son precisos esos cuatro supuestos, y el lenguaje nos “obliga” a cumplirlos. Los otros usos del lenguaje son parasitarios de este uso ideal. Podemos usar el lenguaje para engañar, estafar, manipular, etc, pero el que miente, debe hacer creer a los demás que opera bajo el supuesto de veracidad si quiere conseguir su objetivo, el que dice cosas incongruentes debe convencernos de que no está loco, y que lo que dice responde a la realidad, el que violenta y problematiza las normas pone en cuestión el presupuesto de rectitud, etc.

La comunicación real está llena de problemas que impiden estas condiciones ideales del habla. Existen todo tipo de patologías en la comunicación humana, pero esto no excluye la necesidad de un modelo de comunicación ideal como referencia, el modelo que el uso correcto del lenguaje exigiría. Cuando existen perturbaciones en la comunicación todos tenemos conciencia de que el proceso comunicador está pisando sobre supuestos no admitidos, de que existe una anomalía. Las expectativas de normalidad quedan desmentidas si lo que dices es falso, o no eres quién para decírmelo, o mientes, o no te entiendo, y se produce violencia cuando no se consigue restablecer la comunicación.

En este punto, cuando no funcionan las bases de validez del habla y se interrumpe el proceso comunicativo, es cuando para Habermas se hace necesario lo que él llama el discurso: una forma reflexiva de interacción que se esfuerza en recomponer la comunicación. Si los supuestos admitidos hacen aguas, hay que buscar un consenso en una discusión, que sea tal, que garantice la simetría y la igualdad de oportunidades para los hablantes y donde se puedan aducir los mejores argumentos.

Con esto quiere decir lo siguiente: cuando se produce una situación de incomunicación y, por tanto, de violencia más o menos encubierta, los hablantes deben crear una situación ideal de habla en la que cada hablante se olvida de las

diferencias de poder, sexo, edad... y de las normas compartidas, ya que la violencia reinante las ha puesto en duda, y deben tener así igualdad de oportunidades para expresar los mejores argumentos que posean para defender su postura. El consenso se produce sobre la base de la coacción del mejor argumento: si me dejas convencer es porque pretendo que las razones en las que se asienta mi convicción son igualmente convincentes para cualquier hablante. El ideal de la razón está inscrito en la interacción lingüística, la alternativa al diálogo no es otra que la sinrazón y la violencia.

Para Habermas, la comunicación lleva inscrita en su piel la promesa de resolver con razones las perturbaciones. Quien habla pisa una dimensión en la que aparecen claros los conceptos verdad/mentira, justicia e injusticia. El lenguaje nos da la posibilidad de consensuar normas de comportamiento y de propiciar, por tanto, el progreso histórico. Habermas da un nuevo sentido a la frase de Aristóteles: "el hombre, porque habla, sabe de lo justo y de lo injusto". Sobre el lenguaje, Habermas establece la posibilidad de crear una ética, una política y una teoría consensual de la verdad.

Por todo ello Habermas, establece diferentes tipos de acción en los que interviene la comunicación. De un lado, distingue entre las acciones que se llevan a cabo en un contexto social y las que lo hacen en uno no social. Por otro lado, en función del objetivo que tiene la acción, Habermas establece otro criterio de clasificación. Así establece tres tipos de acción: 1. En aquellos casos en que la acción está orientada al éxito en un contexto no social, habla de acción instrumental. 2. Cuando la acción se realiza orientada al éxito pero en un contexto social, lo denomina acción estratégica. 3. Finalmente, en aquellos contextos sociales en que el objetivo es la comprensión mutua es cuando, según Habermas, aparece la acción comunicativa.

Modelos de comunicación

La comunicación como proceso

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Fiske (1982) manifiesta que: "Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro" (p. 129).

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto, donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es de gran relevancia en esta investigación que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para afrontar el cambio organizacional.

Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados; la Semiótica, asume que la comunicación es la "producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido" (Fiske, 1982, p. 123). Desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo y/o significación.

- Lasswell (1948) toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico; más bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas.

Las variables de análisis del proceso de comunicación según Lasswell (1982) son: ¿QUIÉN? , ¿QUÉ DICE? , ¿PORQUÉ CANAL? , ¿A QUIÉN? , ¿CON QUÉ EFECTO? (p.24).

- En 1949 Shannon y Weaver introducen el concepto de interferencia y la definen como cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción.

Entre los problemas que puedan generarse en el proceso mismo dado por la interferencia, Shannon y Weaver delimitan tres niveles de problemas:

NIVEL A Problemas Técnicos: Se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.

NIVEL B Problemas Semánticos: Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.

NIVEL C Problemas de Efectividad: Se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

Estos tres niveles precisan los mecanismos mediante los cuales se alcanza la eficiencia en el proceso comunicativo.

- En 1949 Norbert Wiener sus investigaciones marcan una evolución con la incorporación del fenómeno de la Retroalimentación, que había quedado desapercibido en los estudios de comunicación realizados hasta la época y siendo hoy día una variable fundamental dentro del proceso de comunicación. Wiener en su investigación hace especial énfasis en la influencia de la comunicación en el receptor y en su influencia en la acción posterior.
- Newcomb presenta un modelo no lineal y refleja una preocupación por el entorno social en el que está inmerso toda comunicación y el papel que esta desempeña en pro del equilibrio en el sistema de relaciones sociales.
- En 1956 George Gerbner en su modelo introduce un nuevo elemento innovador con respecto al modelo de Shannon y Weaver, al tomar en cuenta la realidad de un hecho como factor activo en el proceso de comunicación. En su estudio, visualiza el proceso en dos dimensiones: la perceptual (horizontal) y la comunicativa (vertical).

En donde:

H: Hecho real

M: Entorno

S: Quien recibe la información de H

SH1: Percepción del enunciado sobre el hecho

Comunicación organizacional

Concepto e importancia

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda empresa, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible

imaginar una empresa sin comunicación. Bajo esta perspectiva, Fernández (1999) asegura que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una empresa, y entre ésta y su medio” (p. 85).

Según Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (p. 45). Para autores como Padilla (1990) la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una empresa"(p. 36).

Para Fernández et al. (1999) La comunicación organizacional se entiende también como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la empresa, o entre la empresa y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la empresa, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación” (p. 89).

Gámez (2007) Dice: “La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la empresa y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo” (p. 221).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización, dirección y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual manera, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de la comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación en la empresa

Se refiere al conjunto de elementos que intervienen en la transferencia de información desde el emisor hasta el receptor, entendiéndose como todo proceso que tenga por requerimiento organizacional y además por conveniencia situacional.

De manera general, la comunicación ha sido clasificada en:

- Comunicación oral
Es aquella que se establece entre dos o más personas, tiene como medio de transmisión el aire y como código un idioma.

- Comunicación escrita

A diferencia de la oral, no está sometida a los conceptos de espacio y tiempo. La interacción entre el emisor y el receptor no es inmediata e, incluso, puede llegar a no producirse nunca, aunque aquello escrito perdure eternamente.

- **Comunicación visual**

Es un proceso de elaboración, difusión y recepción de mensajes visuales. En ella influyen: el emisor, el receptor, el mensaje, el código, el medio o canal y el referente. Es un medio de transmisión de mensajes estructurados.

Comunicación en el Proceso Administrativo

La empresa es como un Ser vivo, tiene una historia, evoluciona a lo largo del tiempo, está sujeta a los cambios socioculturales y se va desarrollando en el entorno donde opera. Debido a esto las empresas necesitan comunicarse por sí mismas, buscando su integración en el medio donde está situada.

Las empresas reciben constantemente mensajes de su entorno y es importante que tengan en cuenta toda esta información para seguir operando. La comunicación es esencialmente una transacción humana y de toda persona que desee comunicarse con otra se enfrenta a la influencia e importancia del comportamiento humano. Una buena comunicación se identifica por ser efectiva, ser facilitadora, uniforme en su operación, ayuda a la planeación, ejecución y control administrativo, dentro de la empresa para alcanzar la efectividad que se requiera de sus integrantes.

A través de la comunicación las empresas no sólo se dan a conocer ellas mismas, con sus características y reseñas personales, sino que tratan de convencer al

receptor (cliente, proveedor, competencia, trabajador, etc.) para que sean percibidas tal y como ellas pretenden.

La comunicación organizacional según Fernández (1999, p. 95) puede dividirse en:

- Comunicación Interna
- Comunicación Externa
- Comunicación Corporativa y Organizacional

Comunicación interna

Cuando los programas están dirigidos al personal de la empresa (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier empresa para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Es aquella comunicación que se da al interior de la empresa, con sus públicos internos. A través de la comunicación interna, las empresas intentan obtener dos objetivos que la imagen que proyecta la empresa hacia el exterior sea interiorizada por el personal (factor identidad). Pedir la colaboración de la Comunicación interna en todos los ámbitos (trabajo en equipo).

Para lograrlo, es necesario que la empresa haga el esfuerzo de:

a) Dar sensación de transparencia:

Informando a sus trabajadores sobre sí misma, sus objetivos, expectativas, posicionamientos, etc., y manteniendo contacto con los distintos estamentos de la misma, a los que pedirá colaboración y responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

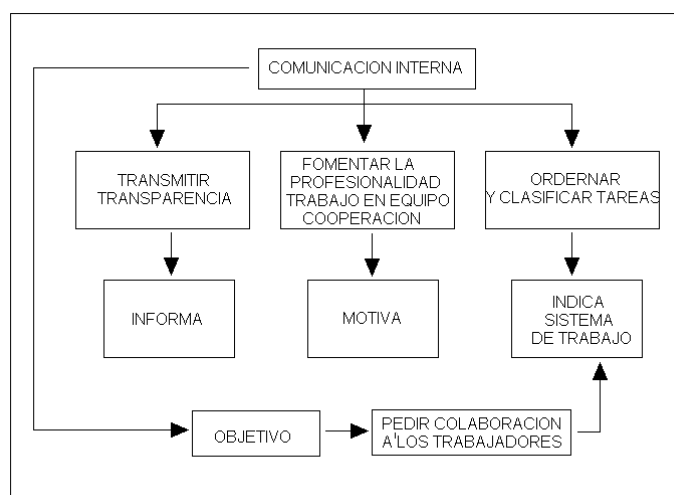
b) Fomentar la cooperación, la profesionalidad y el trabajo en grupo:

Se logra motivando al personal para lograr los objetivos previstos por la empresa. No conviene olvidar que una empresa es un conjunto de individuos que con diversas categorías profesionales y niveles de responsabilidad se insertan en una empresa con el objetivo de lograr un fin común.

c) Dictar las normas de actuación a los trabajadores dentro de la empresa:

Indicando el sistema de trabajo, tanto en lo que respecta al trabajo en sí como a los principios establecidos sobre el trato a las personas.

Gráfico 2: Comunicación Interna



FUENTE: Ing. Carlos Peralta

Comunicación externa

Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la empresa (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier empresa hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

La comunicación es imprescindible, cada día tiene que comunicarse más con su público. Dentro de la propia empresa debe existir una buena comunicación entre los diferentes miembros para intercambiar información, ideas y toma de decisiones. El fracaso de muchas empresas radica en la falta de información. Las acciones de comunicación permiten dos situaciones:

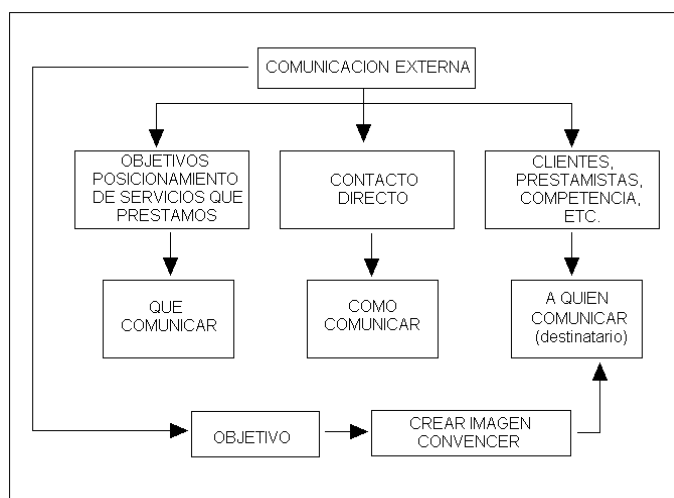
a) Informar o transmitir la imagen de la empresa: La imagen es el resultado de la proyección de la empresa, la envoltura, su representación simbólica. Se entiende por imagen el logotipo de identificación, los centros de trabajo, la decoración, el atuendo y los uniformes del personal, la forma de atender a los clientes, etc.

b) Convencer y persuadir: La empresa trata siempre de convencer y persuadir de que los servicios o productos que ofrece responden y logran la máxima calidad. La calidad y el servicio se proporcionan a través de buenas infraestructuras: instalaciones modernas, seguras y confortables, en perfecto estado de conservación.

Una serie de servicios complementarios, novedosos y en consonancia con el tipo de cliente que frecuenta el establecimiento. Además, de los habituales o propios de su categoría.

Un trato preferencial y personalizado a todos los clientes del establecimiento, que se manifestará en una esmerada atención, cortesía y amabilidad.

Gráfico 3: Comunicación Externa



FUENT: Ing. Carlos Peralta

Comunicación corporativa/organizacional

Mediante esta comunicación, la empresa proyecta su identidad hacia el exterior, como un conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, permitiéndole de este modo ser reconocida y diferenciada.

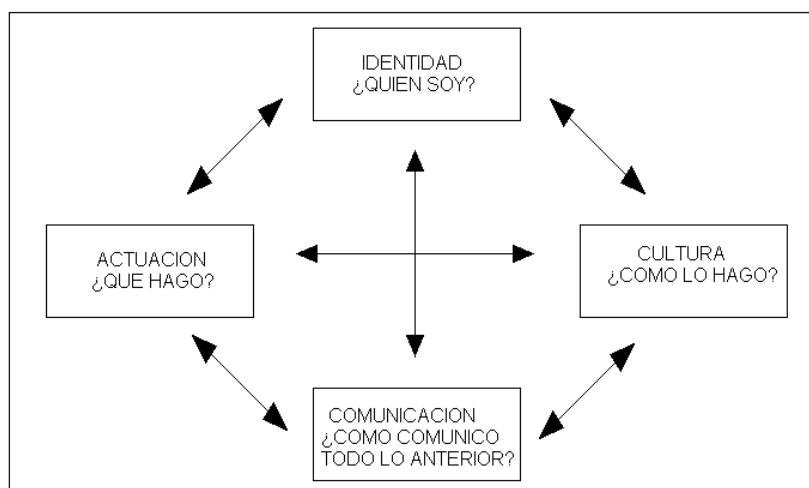
La identidad corporativa de una empresa la define un conjunto de elementos, que sirven para definirla y diferenciarla de otras empresas.

a) El nombre de la empresa: El nombre o la razón social es el primer signo de identidad de la empresa.

b) El logotipo: Es el diseño que se hace de la palabra, e identifica al nombre de la empresa, de la marca. Es la traducción tipográfica de ésta.

c) Arquitectura corporativa: Es conjunto de valores y atributos de una empresa u organización.

Gráfico 4: Comunicación Corporativa/Organizacional



FUENTE: Ing. Carlos Peralta

Propósito de la comunicación

Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales, al permitir la discusión de actitudes, resolver confusiones respecto a los puestos y arreglar conflictos entre los grupos y los individuos.

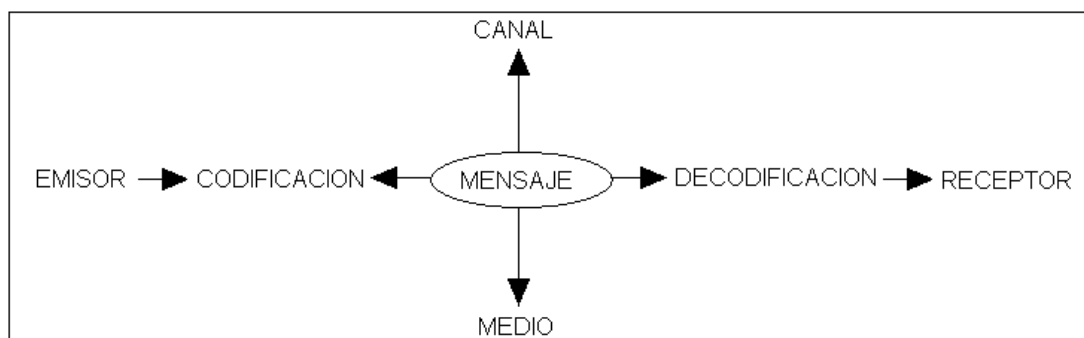
Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales, motivando, controlando y evaluando el desempeño del personal organizacional. La comunicación es la principal herramienta del líder para persuadir a sus seguidores y obtener su cooperación.

Asignar tareas, emitir órdenes, elogiar el desempeño y criticar los errores, implica cierto grado de comunicación. Es una función vital de la información; para

resolver los problemas sencillos o complejos y tomar decisiones precisas para influir de manera positiva en el desarrollo organizacional.

Clasificar las responsabilidades de tareas, identificar los puestos de autoridad y fincar responsabilidad para el desempeño: Las organizaciones, programadas de información y los procedimientos estándares de operación intentan encauzar las decisiones y proporcionar un conducto formal de comunicación para el control administrativo en las organizaciones.

Gráfico 5: Etapas del proceso de la comunicación



FUENTE: Ing. Carlos Peralta

Para que el proceso de comunicación se realice eficazmente, necesita de todos los elementos que se menciona a continuación. Éstos deben estar muy coordinados para el buen funcionamiento de la comunicación en la empresa:

Emisor.- El emisor o codificador es el elemento que inicia el proceso de comunicación. Para ello, el emisor pone su mensaje en un código que considera comprensible para el receptor. El emisor o fuente en la empresa puede ser una persona, o un grupo de personas, un departamento o una entidad que comunica algo y emite el mensaje.

Mensaje.- Es la información que el emisor desea comunicar al receptor. Es el objetivo de la comunicación transformado en un código. (Oral, escrito, visual).

Medio.- Medio o canal es el vehículo de transmisión del mensaje a comunicar. Está formado por los diferentes canales de comunicación a través de los cuales se puede transmitir el mensaje. En la empresa son varios los medios que puede utilizar el emisor para enviar el mensaje: correo, teléfono, fax, reunión, etc.

Receptor.- Receptor o decodificador es el destinatario de la comunicación, la persona o entidad a quien se envía el mensaje. Tanto el medio como el mensaje están condicionados por las características del receptor.

Código.- Es el conjunto de signos escogidos por el emisor en función del receptor. El emisor pone su mensaje en un código que considera comprensible para el receptor. El código necesita una identificación por parte del receptor para comprender la significación del mensaje (decodificándolo).

Feed back.- O retroalimentación es la respuesta del destinatario hacia el emisor. Una vez que el mensaje ha sido transmitido el emisor puede esperar un mensaje de retorno. Es la respuesta al mensaje. Gracias al feed back, el emisor puede conocer la eficiencia de su comunicación.

Contexto.- El proceso de la comunicación se realiza dentro de un determinado marco de referencia, denominado contexto, donde intervienen un conjunto de factores y situaciones que definen la significación de los mensajes. Existen 4 contextos que intervienen en la determinación del significado de una palabra o expresión.

Contexto Semántico.- Este contexto se refiere al significado que adquieren los signos dependiendo de la relación que establecen con el significado de otros signos.

Contexto Situacional.- La significación de una expresión no solo se define por su contenido informativo, sino también por el tipo de relaciones temporales, espaciales y de dialogo que establecen los interlocutores en el momento de comunicación.

Contexto Físico.- Este contexto corresponde al medio físico donde se realiza la comunicación del mensaje. La significación de una palabra, enunciado o símbolo está condicionada por un lugar y las circunstancias donde se expresa.

Contexto Cultural.- Este contexto es el más amplio y complejo de todos. Es el que involucra el conjunto de conocimientos y experiencias, así como las maneras de actuar, pensar y sentir, que poseen los individuos por el simple hecho de vivir en una determinada comunidad.

Para que la comunicación en la empresa se desarrolle eficazmente, se debe tener presente los diferentes tipos de comunicación.

Durante el proceso de comunicación se pueden producir barreras o frenos que ponen dificultades al mismo y que son de especial importancia en la comunicación empresarial. Por ejemplo, un directivo puede estar dando una serie de instrucciones sin tener en cuenta la comprensión del mensaje.

Barreras de la comunicación

Al iniciar un proceso de comunicación el emisor que desea comunicar algo elige el código y el medio adecuado para la transmisión de esta comunicación, teniendo siempre en cuenta al receptor. Una vez elaborado el mensaje, se

transmite, a través del medio elegido, pero en toda comunicación se puede producir una serie de barreras que impiden el desarrollo de dicha comunicación.

Factores Físicos.- Son los ruidos o interferencias que pueden producirse en el momento de la comunicación. Por ejemplo, un tipo de interferencias son las telefónicas.

Factores Fisiológicos.- Es cualquier extracto que afecta en un momento dado al emisor o al receptor. La comprensión de un mensaje puede resultar difícil debido a una molestia, como un dolor de oído, un dolor de cabeza.

Factores Semánticos.- Cuando en una comunicación no se entiende el significado de las palabras. Por ejemplo, por estar expresada en un idioma no conocido por el receptor, por la utilización de tecnicismos, jergas, entre otros.

Factores Sociales.- El entorno ejerce una acción coactiva sobre el individuo, deformando la información. La ideología, la política, la economía, la religión y las diferencias idiomáticas se mezclan con una amplia gama de valores y tradiciones que se mueven. Ejemplo: estatus, los estereotipos, entre otros.

Factores Psicológicos.- Son los frenos que crea el emisor inconscientemente distorsionando el mensaje. Las consideraciones personales juegan un rol importante en el éxito o fracaso de una comunicación. Son potentes barreras para la comunicación efectiva. Se pueden distinguir la percepción y la personalidad.

Redes de comunicación, canales y medios.

Para dirigir, un administrador en cualquier nivel que esté situado, debe dar órdenes o instrucciones, de comunicación, de motivación, de liderazgo y de coordinación, que son los principales componentes de la empresa para dirigir. El

talento del buen administrador reside en saber utilizar todas esas formas o medios.

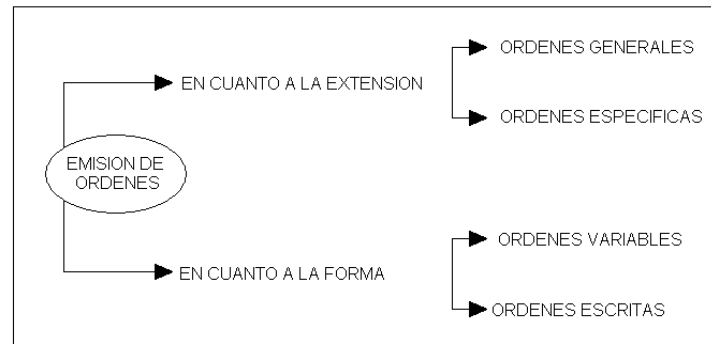
a) Órdenes generales: Son aquellas destinadas a todas las personas de la empresa, indistintamente. Las órdenes generales constituyen obligaciones de todos los funcionarios de la empresa, como marcar la entrada y salida del personal, cumplir con el horario de trabajo, presentar credencial de identificación, etc.

b) Órdenes específicas: Son aquellas destinadas a determinadas personas. Constituyen obligaciones de algunas personas relacionadas con su servicio en una determinada sección y constituyen acciones tales como la elaboración de informes de los representantes o vendedores que viajan constantemente, la elaboración de informes sobre un vehículo, en el caso de los choferes, entre otros.

c) Órdenes verbales: Son aquellas transmitidas a viva voz. Son las órdenes más frecuentemente dadas en la empresa, en contactos directos entre el supervisor y sus subordinados. Por lo tanto, las órdenes verbales necesitan ser muy bien explicadas con el fin de asegurar la adecuada comprensión, y deben ser repetidas con cierta frecuencia para evitar su olvido.

d) Órdenes escritas: Son aquellas transmitidas mediante alguna carta o documento. La mayoría de las empresas de gran tamaño exigen que toda orden sea dada por escrito, para que sea convenientemente documentada. La orden escrita tiene la ventaja de evitar confusiones o malos entendidos.

Gráfico 6: Emisión de Ordenes



FUENTE: Ing. Carlos Peralta

Redes de comunicación

El concepto de Comunicación Organizacional existe bajo diferentes definiciones con varios puntos comunes que, a modo de resumen, se destacan a continuación. Esta particular forma de comunicarse en las instituciones ocurre en un complejo sistema (llámese empresa, institución, organización, etc.), compuesto por personas (públicos internos), las cuales día a día experimentan rutinas laborales que le obligan, consciente o inconscientemente, a desarrollar procesos de interrelación y convivencia con sus pares. En este sentido, y en general como cada uno de los seres humanos, los trabajadores poseen actitudes particulares, emociones y habilidades individuales que afloran de acuerdo a las circunstancias y herramientas provistas por su medio de acción directo.

En este sentido, cualquier institución desarrolla sus procesos comunicativos y comerciales, en un medio ambiente ideado y adecuado especialmente para estos propósitos, dentro del cual, la comunicación organizacional implica un trascendente proceso de traspaso de mensajes dirigidos con un propósito específico hacia sus públicos internos. Esto quiere decir, que cada uno de estos mensajes estará focalizado hacia una gran red de relaciones interdependientes.

Redes formales de comunicación

Este tipo de sistema de comunicación surge, por lo general, de las cúspides administrativas de la empresa con el objetivo de que se cumplan las metas productivas trazadas por la misma entidad institucional. En otras palabras, estas redes establecen las responsabilidades y deberes explícitos y específicos que deben cumplir los grupos de trabajadores dentro de la empresa.

Redes Informales de Comunicación

Paralela a la comunicación formal, existe la comunicación informal, la que se funda en las relaciones espontáneas y de simpatía, y dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. Es así, que desde un punto de vista comunicacional, se le puede definir como aquella que comprende el traspaso de información que se produce en forma espontánea y que suele contribuir a la eficiencia de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Tipos de Redes

La periodista y magíster en Comunicación Social, Bárbara Délano Alfonso, en su libro *Relaciones Públicas en Chile*, define cinco tipos de redes, las cuales se detallan a continuación:

a) CADENA: en este tipo de red, los miembros se traspasan información mediante la interacción con los integrantes continuos (pares), pero sin embargo, el círculo no se llega a cerrar. Habitualmente, esta tipología se da en las instituciones castrenses o en organismos altamente jerarquizados.

b) CÍRCULO: en este tipo de red, al igual que la anterior, la información se transmite por los pares, con la diferencia de que el círculo se logra cerrar,

mejorando el grado de descentralización y aumentando el feedback o retroalimentación.

c) ESTRELLA: en este tipo de red, todos los miembros están en igualdad de condiciones, pero los flujos son cruzados y no existe contacto con los pares. Esta red suele darse en grupos de alta cohesión cooperativa y de bajo índice social.

d) RUEDA: éste es un modelo de red altamente centralizado, en el cual un individuo monopoliza la capacidad de conducción de los flujos comunicacionales. Este tipo de red funciona operativamente en grupos de fuerte coherencia interna, con objetivos claramente delineados.

Una desventaja que presenta este modelo, es que al ofrecer poco debate interno, se cae en un elevado índice de errores, ya que existe carencia de feedback o retroalimentación.

e) TODOS LOS CANALES: este modelo es el ideal, el de máxima eficiencia y operatividad que se puede dar en una empresa. En él, todos los individuos se interconectan, tanto con sus pares como con sus subalternos y superiores. Es el modelo utópico y democrático, que escasamente, se da en las organizaciones.

Canales y Medios

Los medios y canales de los que se dispone en una empresa para solicitar, recibir y enviar información son básicamente el teléfono, el fax, el correo, la mensajería y el computador. Cada uno de estos medios o canales ofrece una serie de ventajas.

Hay que destacar, que cuando se habla de medios se refiere al sistema global que da la posibilidad de mandar una información, y al referirse a canales se

señala el recurso físico o humano por el cual definitivamente se manda el mensaje.

Control de la información

En la actividad diaria de cualquier empresa se genera un elevado volumen de datos como consecuencia de la información tanto interna como externa. Esta información necesita ordenarse, controlarse y, sobre todo, gestionarse mediante un sistema de información.

La información como función de dirección

La información es un conjunto de mecanismos que ayudan a direccionar a la empresa manteniéndola informada de manera continua: Debe ser actualizada, la propia contabilidad es el primer sistema de información que posee la empresa, tiene dos objetivos básicos:

Transmisión de datos

Función de movilización de la empresa, es decir, conseguir que las personas desarrollen su trabajo de una manera determinada.

Proceso de tratamiento de información

Es un proceso continuo, que comienza por la búsqueda, la selección, el filtrado y el registro de datos, que son almacenados previamente clasificados. Mediante el tratamiento, se analiza e interpreta la información para que llegue a su destino en el tiempo fijado y pueda ser utilizada de manera provechosa.

Búsqueda de la información

Es una preocupación permanente, sobre todo, para el cuadro directivo de la empresa. Es esencial que todo funcionario conozca las distintas fuentes y los distintos tipos de información que la empresa tiene a su alcance, así como su calidad y su costo, ya que en ocasiones será la persona encargada, dentro del departamento, de canalizar los datos necesarios para la toma información y de decisiones.

Si se dispone de información o, al menos, parte de ella (por ejemplo, horarios de aviones, direcciones de proveedores, teléfonos de distintos medios, etc.), siempre hay que comprobarla y actualizarla.

Almacenamiento

La seguridad es el punto clave en el tratamiento de la información, donde hay que tener en cuenta dos aspectos:

- A. La Confiabilidad de la Información.
- B. La Posible Pérdida de Documentos.

A.- La Confiabilidad de la Información: Todo funcionario debe ser muy discreto, ya que la información que utiliza habitualmente es confidencial. Los datos no se pueden transmitir fuera de la empresa y, en determinadas ocasiones, es información reservada del propio departamento en que trabaja. Incluso puede que deba ser únicamente conocida por la persona que ha solicitado la información.

La mejor forma de evitar indiscreciones involuntarias es no comentar ni fuera ni dentro de la empresa la información que se maneja.

B.- La Pérdida de Información: Es necesario tener un duplicado en el archivo del despacho de toda la información importante para la empresa para evitar su pérdida. Es aconsejable sacar fotocopias de la documentación. Así como tener una copia de seguridad en el computador de los documentos que se obtengan por CD.

Si son datos que pueden solicitar otros departamentos de la empresa, no se puede hacer entrega del original, sino que se entregarán copias del mismo. En el caso de solicitar información personal ajeno a la empresa, será necesario asegurarse de que son datos que se pueden transmitir, por lo que habrá que contar con la autorización del personal superior.

Tratamiento de la información

Se hace referencia a las diferentes formas en que se recibe el mensaje que se requiere transmitir para su mejor comunicación y efectos consiguientes, pero también se hace referencia al tratamiento organizativo que debe darse a los diferentes contenidos, para que sean debidamente comunicados, en función de la información que se posee, de público a que se dirige, del canal y de los instrumentos técnicos que se utilicen.

Para conseguir un tratamiento eficaz de la información, debe existir una búsqueda y una selección de fuentes de información previa, así como una elaboración y una presentación posterior.

Presentación de la información

Toda empresa maneja una serie de documentos que contienen múltiples datos. Esta información puede proceder de diferentes fuentes, y por ello, no

siempre se comunica rápidamente. Es necesario encontrar la forma más operativa posible para presentarla y darla a conocer a cualquier miembro de la empresa.

La síntesis o el resumen de un documento

Es una explicación con las propias palabras de lo más importante del documento. La extensión debe ser aproximadamente la cuarta parte del total del documento; debe ser breve y contener los detalles de mayor relevancia; no se debe utilizar la primera persona, pues se perdería objetividad, y las ideas deben estar enlazadas y relacionadas.

El esquema: Es la representación gráfica de las ideas más relevantes. Para realizarlo, se debe tener en cuenta la siguiente estructura: título, ideas fundamentales, criterios claros, entre otras.

La reseña: Es una información que contiene un juicio de valor, es lo que lo diferencia principalmente del resumen. La reseña se hace sobre el documento original y en ella se extrae la información que se considere de mayor relevancia, emitiendo una opinión crítica.

La traducción: Es la interpretación que se da a un documento o escrito. En la traducción se ha de tener en cuenta que hay que dominar el idioma que se va a traducir, así como un perfecto conocimiento de la propia lengua. También es importante que se domine la materia que se tiene que traducir.

Clasificación de la información

Una vez localizada la información que puede ser útil, es necesario buscar un modelo de clasificación que permitirá acceder a ella de una forma sencilla y rápida

en el trabajo diario. La información puede ser clasificada según el origen, la forma, la naturaleza o el soporte.

Comunicación oral de instrucciones

El contacto directo es la comunicación más básica, personal y rica en matices. En esta modalidad de comunicación es de especial importancia saber escuchar al interlocutor y hacerlo activamente y con todos los sentidos, no sólo con el oído (influyen también la vista y la acción del cuerpo), para así demostrar el interés y detectar lo fundamental del mensaje. Las principales ventajas son:

- Ofrecer las máximas posibilidades a la hora de transmitir.
- Facilitar la comprensión de los mensajes.
- Es el sistema más económico de transmisión.

Dentro de la comunicación oral, hay que observar algunos aspectos decisivos sin los cuales el mensaje se podría ver influido negativamente.

Aspecto lingüístico

El uso correcto del lenguaje. Es decir, utilizar un vocabulario que pueda ser entendido y que no de lugar a equívocos o suposiciones, además de utilizar el tono y énfasis adecuados a la hora de comunicar.

La experiencia a la hora de comunicar

El personal de recepción, ante la consulta o queja de un cliente, no debe hacer alarde de su capacidad intelectual, lo que podría menospreciar o molestar. Esta actitud, además de incómoda para ambos, significa el auténtico fracaso profesional.

Imagen emitida

Es lo que reflejamos, nuestra "aura", encontrando:

Sitio de acogida

Es lugar físico donde se produce el contacto, transmite automáticamente la imagen física de la empresa, por tanto es muy favorable que el entorno donde se va producir la comunicación sea lo más acogedor posible.

Aspecto personal

La imagen personal, como la de la empresa, se puede modificar en nuestro beneficio. Descuidar la imagen personal da la sensación al cliente de que el establecimiento también es descuidado, sensación que en la mayoría de los casos es errónea. De nada sirve una posición correcta o una sonrisa con un uniforme sucio o con mal aliento:

a. Presencia Física: Dice mucho de la persona que se tiene adelante, nos habla de su personalidad, gustos, constancia, seguridad en sí mismo y motivación. La apariencia e higiene personal debe ser extremada. Manos limpias y cuidadas, evitando el abuso de joyas ostentosas. Uñas limpias y cuidadas, la mujer que guste pintárselas deberá llevarlas en perfecto estado, usando preferentemente colores claros. Pelo limpio y bien peinado: los varones deberán llevar el cabello corto, y las mujeres recogidos en caso de tenerlo largo. Cara, el personal masculino deberá ir perfectamente afeitado, estando prohibido el uso de aretes. El personal femenino podrá maquillarse con discreción, retocándose durante el día para mantenerlo en buenas condiciones.

b.- Atuendo: El traje o uniforme debe estar limpio y en perfecto estado de conservación. Las reglas que regulan el atuendo son iguales para varones y damas. Camisa o blusa en perfecto estado, especialmente en verano, cuidando sobre todo cuello y puños. Chaqueta y corbata, limpias y planchadas con un distintivo en el que aparezca el nombre y categoría del profesional bien visibles. Faldas y pantalón, sin manchas ni arrugas. Zapatos cómodos, limpios y en buen estado.

c.- Lenguaje Corporal: Se trata de todo lenguaje no verbal que se transmite con el cuerpo. La eficacia de una buena gestualidad que coincida con el tono y énfasis al hablar puede ser la partida decisiva en la comunicación directa.

Posición del Cuerpo: la Verticalidad.

De pie: Con una ligera inclinación hacia delante. Postura presupone una situación y una sensación de poder, pero también transmite disponibilidad y actitud de servicio, características de una persona que domina la situación.

Sentado: Lo más adecuado sería adoptar una postura cómoda, ocupando la totalidad del asiento pero manteniendo la espalda rígida sin descansar visiblemente sobre el respaldo, ya que podría demostrar una actitud de desinterés o simplemente falta de educación; hay que evitar adopción de posturas encorvada, que producen la impresión de escaso control de sí mismo, complejo de inferioridad o sumisión.

Tono de voz: Utilización del tono de voz adecuado. Elevar el tono de voz, se puede elevar la voz pero sin gritar para facilitar la vocalización y lograr que el mensaje se perciba con nitidez. Entusiasmo, hablar para ser escuchado y entendido requiere esfuerzo por parte de quien emite el mensaje si pretende ser escuchado y entendido. Brevidad y concisión, la persona que escucha a veces no

está en condiciones de captar el mensaje por tanto solo conviene informar lo importante reiterando la idea fundamental cuantas veces sea necesario. Naturalidad, se debe hablar de forma normal, sin imitar a nadie por muy famoso que sea o por bien que haga. Si es conveniente evitar alisarse el pelo en forma inconsciente, mover la pierna de forma continuada o jugar con el lápiz, etc., con el fin de relajarse.

Cara: Es el espejo donde nos reflejamos: La sonrisa, lo más natural posible, la sonrisa es el mejor aliado y una buena forma de dar la bienvenida; además, como dicen la mayoría de los manuales de cortesía, tan solo son necesarios 4 músculos para marcar una sonrisa, mientras que un ceño fruncido necesita de la contracción de 74 músculos. La mirada, la cara es una de las partes más expresivas de la persona dentro de ella destaca la mirada. Mirar a los ojos equilibradamente, siempre que se evite turbar o accionar con la mirada. El no mirar podría significar falta de seguridad, desconfianza o indiferencia. No levantar las cejas en señal de duda o admiración. No gesticular con los ojos, ya que estos "tics" transmiten la idea de personas excesivamente nerviosas o inseguras.

Manos: La ayuda más eficaz a la hora de comunicar. Las manos presentan un problema en muchos momentos por no saber qué hacer con ellas. Como norma general, no deben ocultarse, ya que son una buena manera de complementarse con el mensaje. Dar la mano firmemente, transmite la impresión de confianza y seguridad. Manos con palmas hacia arriba, veracidad y no-ocultación, son una postura muy adecuada que conviene utilizar. Manos en la nuca, cansancio y en algunas ocasiones falta de decisión. Mano en el mentón, persona resolutiva y de toma de decisiones rápidas. Mano en la boca, timidez. Manos cruzadas ante la región pélvica, inocencia y temor.

Manos en la espalda, autoridad, pero con el inconveniente de que, al no verse las manos, puedan dar sensación de ocultamiento. Manos en el bolsillo, es

una postura no muy conveniente, transmite ocultación, reserva y encubrimiento. Levantar y mover los brazos, actitud de fuerza, dominio y poder, si además se levanta el dedo índice se exige atención al interlocutor. Brazos y piernas cruzadas, inactividad, aislamiento, suelen ser una postura frecuente en un puesto de trabajo como el estar detrás de un escritorio.

La comunicación interna como herramienta de dirección y administración

La transversalidad de la comunicación en la gestión

El hecho de que la comunicación interna es un instrumento de primer orden para la gestión de cualquier empresa se visualiza claramente a través de la relación transversal que Bartoli (1992), establece entre la dirección y la comunicación. La autora francesa define la dirección bajo cinco variables: "conducta y planificación (objetivos a medio plazo); organización; asignación de recursos; animación y activación; y control" (p. 122), para acto seguido comprobar cómo la comunicación es el mecanismo necesario para poder llevar a cabo todas y cada una de las variables.

Las variables son:

- Planificar supone una definición y una explicitación de los objetivos a medio plazo;
- Organizar implica la implantación de procedimientos formales o informales de comunicación y coordinación;
- Asignar implica conocer los medios y recursos disponibles, los ya atribuidos y los resultados obtenidos para medir la eficiencia.
- Animar y activar son misiones que se basan fundamentalmente en la comunicación (para manejar los cambios y motivar a los actores, la

expresión y la escucha representan condiciones necesarias permanentes);

- Controlar supone que existen herramientas de control, es decir, un sistema de información vital del tipo “indicadores de control” que provee datos pertinentes y permite, especialmente, prevenir, anticipar o regular disfunciones. (Bartoli, et al. 1992, p. 122).

No menos contundentes se manifiestan Elías y Mascaray (1998), para quienes la comunicación es “inherente y a la vez transversal a la gestión empresarial. Es decir, la comunicación no es todo, pero está en todo” (p. 55).

Y ello, ¿por qué? Principalmente, porque las organizaciones trabajan con personas y requieren de ellas básicamente dos tipos de acciones: que conozcan qué tienen que hacer y que deseen hacerlo. Sin la información adecuada, los miembros de una empresa no podrán desarrollar adecuadamente su labor, pero aún cuando ésta se dé, el resultado será muy diferente en función del grado de adhesión del personal al objetivo final. Se ve, por tanto, que desde el punto de vista de la gestión, la comunicación cumple por una parte un papel de tipo operativo, al facilitar el intercambio de información necesaria para el correcto desempeño de la actividad. Pero, al mismo tiempo, la comunicación interna es básica para una gestión eficaz por la importante labor que desarrolla a la hora de asentar la cultura y de favorecer la integración y el compromiso del personal. De esta forma, Bonilla (1994), clasifica los mensajes internos en tres categorías: “de tarea, mantenimiento y humanos” (p. 48), Éstos últimos vinculados a la motivación para la consecución de las metas organizacionales. Por todo ello, la relación entre comunicación interna y gestión en el seno de cualquier organización es tan intensa que Justo Villafañe (1993), llega incluso a hablar de “indisolubilidad” (p. 238), entre ambas funciones. Para abundar aún más en estas consideraciones, hemos planteado abordar en las páginas siguientes la función que juega la comunicación

en los modelos de gestión que mayor desarrollo están teniendo en las organizaciones modernas.

La comunicación interna en los procesos de gestión de la calidad

A principios de la década de los 80 del pasado siglo, algunas empresas europeas comienzan a darse cuenta de que la única posibilidad de supervivencia en un entorno mundial cada vez más competitivo pasa por la adopción de políticas de calidad, entendida ésta en su enfoque más global o “total”. Esta corriente del management europeo no hace sino seguir los pasos que ya habían emprendido con anterioridad las principales compañías japonesas y las norteamericanas, con la puesta en marcha, a través de los premios Deming (1951) y Malcolm Baldrige (1987), de sus respectivos modelos de calidad total.

La calidad total se entiende, según la definición que ofrece el Gabinete de Calidad y Recursos Humanos de la Universitat Politècnica de Catalunya (1999), como: una filosofía que contempla todos los aspectos estratégicos de una empresa y se basa en la satisfacción del cliente entendida no como un compromiso superficial o un recurso de marketing, sino como una profunda convicción que han de tener todos sus miembros. Se enmarca en un concepto global, no únicamente aplicable al producto o servicio que la empresa ofrece, sino a todo el conjunto de sus actividades.

El desarrollo de esta filosofía de gestión empresarial alcanza su primera cota en 1988, cuando catorce de las principales empresas de Europa occidental deciden constituir la European Foundation for Quality Management (EFQM). A lo largo de la década de los 90 el reconocimiento del potencial de ventaja competitiva que se obtiene a través de la calidad total se extiende más allá del tejido meramente empresarial, para llegar a todo tipo de organizaciones, que asumen también como propio este nuevo modelo de gestión. La literatura especializada en

la materia, recoge un amplio espectro de metodologías, para la consecución del nuevo concepto de calidad que se ha implantado en el management de las organizaciones. Sin embargo, en esta tesis se centra, para ver las implicaciones de la comunicación interna en las políticas de calidad, exclusivamente en el modelo EFQM, por considerar que éste es el más extendido en la actualidad entre las organizaciones españolas, y especialmente entre las empresas privadas, principal objeto del estudio comunicativo.

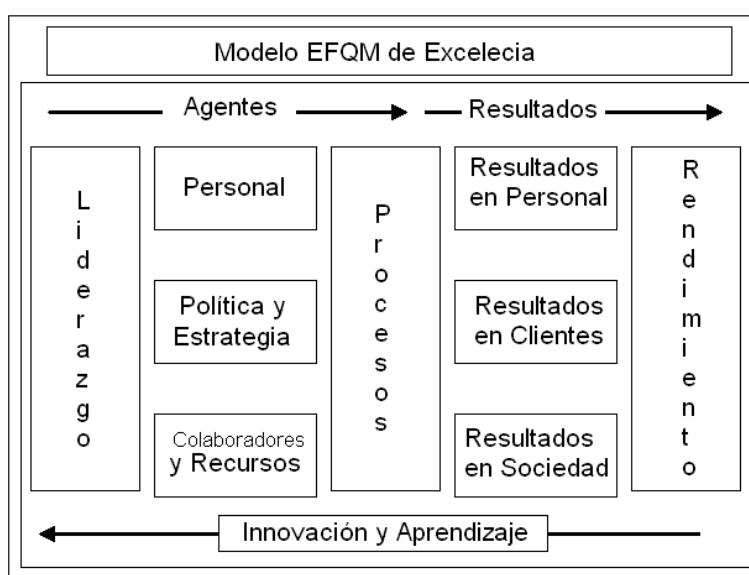
El Modelo Europeo de Excelencia, o modelo EFQM, muy similar por otra parte a los que rigen el premio nacional a la calidad en Japón (Premio Deming) y en Estados Unidos (Premio Malcom Baldrige), sirve de punto de referencia para que las organizaciones puedan hacer un diagnóstico interno del nivel de calidad de su gestión y compararse mutuamente, en un ejercicio práctico de benchmarking, y, al mismo tiempo, es la base del Premio Europeo a la Calidad que se convoca anualmente por parte de la EFQM. Como método, el modelo europeo de excelencia, además de establecer la técnica de simulación de presentación al premio, ha desarrollado otros procedimientos para la implantación de la calidad total en las organizaciones, entre los que se encuentran el cuestionario de autoevaluación y la reunión de trabajo.

Señalaremos que éste centra su atención en nueve elementos que se consideran básicos para el buen funcionamiento de la empresa, y que se agrupan en dos categorías básicas: los resultados, que describen qué ha conseguido o qué está consiguiendo la empresa, y los agentes, que describen las causas de esos resultados, el cómo se consiguen. Por último, a cada elemento se le asigna un porcentaje que representa su peso específico dentro del enfoque de la calidad total y cuya suma viene a ser equivalente a la importancia que tiene cada agente y cada resultado concreto, lo que este modelo de gestión propone es que la satisfacción del cliente, la satisfacción del personal y el impacto social se consiguen mediante el liderazgo, estrategia y políticas, gestión del personal,

recursos y procesos; todo ello ha de conducir a unos excelentes resultados económicos.

El modelo europeo de gestión de la calidad total, inicialmente creado en 1991 bajo el auspicio de la Comisión Europea, ha ido evolucionando y su versión actual, presentada en abril de 1999, se recoge en el gráfico 7.

Gráfico 7: Modelo EFQM de Excelencia



FUENTE: TQM Asesores, en <http://www.tqm.es>

De los nueve elementos en los que se sustenta el diseño de la EFQM, al menos seis están relacionados, en mayor o menor medida, con la comunicación como medio para incrementar su efectividad. Así, si bien el agente de “liderazgo” hace referencia al comportamiento que han de tener los directivos de la empresa para encabezar el camino de ésta hacia la calidad total, hay que tener en cuenta que esta finalidad comporta necesariamente una comunicación al resto del personal en ese mismo sentido. La dirección de la empresa o institución puede estar completamente convencida de la necesidad de llevar a cabo procesos de mejora continua, e incluso dirigir acciones de manera decidida hacia tal fin, pero si no se consigue transmitir adecuadamente esta voluntad de la cúpula hacia el resto

de la empresa, resultará imposible alcanzar la cuota máxima de ese diez por ciento de peso específico que tiene el liderazgo dentro de todo el modelo. Otro tanto ocurre con el agente “Personal”, que hace referencia a “cómo la empresa libera todo el potencial de su personal empleado con objeto de mejorar el negocio de forma permanente”.

Pues bien, esa liberación y, sobre todo, el aprovechamiento por parte de la dirección del mismo no pueden llevarse a buen término si no se establecen desde el principio medios, procedimientos e incluso un clima interno que favorezca el diálogo fluido en el seno de la empresa. Situación similar se plantea con el efecto “resultados en personal”, cuya consecución depende en gran medida de saber transmitir a los miembros de la empresa una imagen compartida de lo que ésta es en la actualidad o de lo que se quiere que sea, de manera que los trabajadores se encuentren complacidos con la empresa de la que forman parte.

En cuanto a los “resultados en clientes” y a los “resultados en la sociedad”, es evidente también que el logro de los mismos está supeditado a las estrategias de comunicación que implemente la empresa para tal fin. En principio, podría parecer que ambos efectos están únicamente relacionados con determinadas prácticas de comunicación, como la publicidad o el marketing, en el primer caso, y el patrocinio u otras técnicas de comunicación externa, en el segundo. Sin embargo, no es así, ya que en estos resultados tienen influencia también otras prácticas comunicativas. Como acertadamente demuestra la corporate theory, toda política comunicativa ha de ser global, ya que todos los elementos interactúan y se interrelacionan entre ellos, y, desde esta perspectiva, una buena estrategia de comunicación interna favorecerá también una positiva comunicación externa, como luego se expondrá con mayor profusión en el próximo capítulo. De hecho, la imagen interna y la imagen externa deben ser convergentes para lograr la coherencia comunicativa y un adecuado posicionamiento de la entidad.

Por último, los “procesos”, que son el eje en torno al cual gira todo el modelo de la EFQM, también están estrechamente relacionados con la comunicación. Por un lado, este agente o causa hace referencia a “cómo se identifican, revisan y corrigen, si fuera necesario, los procesos con el fin de garantizar la mejora permanente”; es decir, se analizan todos los pasos que se dan en cada una de las actividades tipo de la empresa, como la entrega de pedidos, la creación de productos o servicios, o la selección del personal. Todo proceso se caracteriza por estar formado por una entrada input, en la terminología más extendida en la materia, unos medios o recursos y una salida, u output. De esta forma, los procesos también se pueden definir como un mecanismo para transformar inputs en outputs.

Asimismo, cada proceso global puede, a su vez, dividirse en procesos y subprocesos de forma que el análisis de situación y la implementación de las mejoras sean más sencillas de desarrollar. Para lograr esa identificación, revisión y corrección de los procesos de la empresa es necesario la participación activa y el intercambio de opiniones, ideas e informaciones entre todos aquellos que comparten una práctica de trabajo.

Pero además de este papel de la comunicación como facilitador general de la gestión por procesos, toda empresa que aspire a desarrollar una relación eficaz con sus públicos internos y externos debería asimismo identificar sus propios procesos comunicativos, como, por ejemplo, los procesos de recogida de información de los empleados, de medición de su satisfacción y grado de identificación con la compañía o institución, de transmisión de cambios en la estrategia a corto, medio o largo plazo, etcétera. En este sentido, e independientemente del modelo de procesos y subprocesos generales de cada empresa, entre el grupo de actividades principales de cualquier empresa o institución se entiende que debería figurar claramente explicitado, como mínimo, el proceso principal de comunicación, que como ya se ha visto afecta de forma

transversal a toda la empresa, con sus consiguientes subprocesos de comunicación interna y externa.

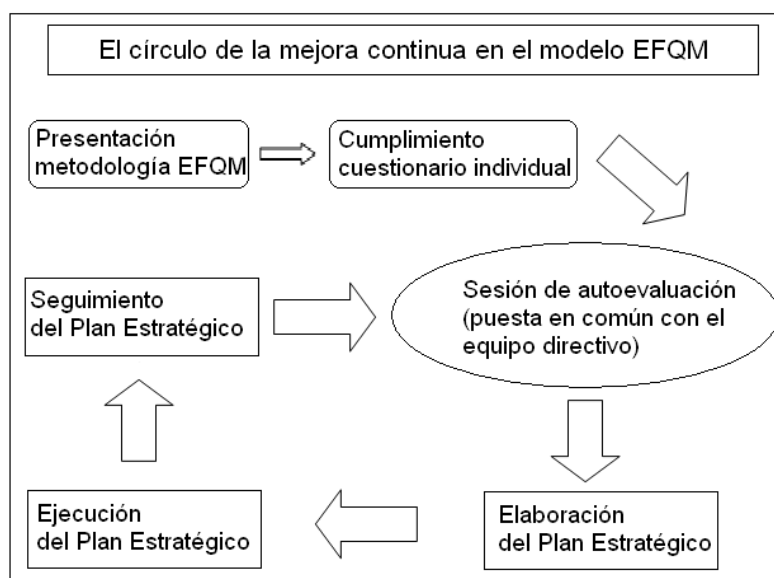
La comunicación, factor clave para la mejora continua

Como se ha expuesto ya, la comunicación fluye por todo el modelo europeo de excelencia, convirtiéndose en el verdadero eje vertebrador del mismo. Ahora es el momento de analizar qué papel juega la comunicación, sobre todo la comunicación interna, en las distintas fases previstas para la implantación y desarrollo de este modelo en las organizaciones. La empresa Palmeras del Pailón S.A. establece que la implantación del modelo EFQM parte de una sesión de autoevaluación del equipo directivo, tras la presentación de la metodología propia de la European Foundation for Quality Management y la complementación individual del cuestionario de autoevaluación. En esta sesión, el equipo directivo sienta las bases de la planificación estratégica de su empresa, que servirá de punto de partida para la elaboración del Plan Estratégico y que habrá después que poner en marcha para realizar un seguimiento del mismo y volver, finalmente, a realizar una nueva autoevaluación, en la que se analizarán cuál ha sido el impacto de todas estas acciones y el camino recorrido en la mejora de la calidad. El gráfico 7 muestra, a modo de esquema, las fases que se propone para la implementación de procesos de mejora continua. Siguiendo este esquema, así como las recomendaciones que establece para su desarrollo, se podrá ver la importancia capital que tiene la comunicación. Así, la autoevaluación que se propone, y que tiene como finalidad analizar la situación actual distinguiendo los puntos fuertes y las áreas de mejora prioritarias para la empresa, se ha de basar en los siguientes diez principios:

1. La institución ha de organizar su actividad centrándose en sus procesos principales.

2. Los directivos de la institución han de predicar con el ejemplo y dar apoyo al personal en la mejora de la calidad. Grafico 8.
3. La participación del personal de la institución ha de ser fomentada como medio habitual para la resolución de problemas.
4. Todos los planteamientos y métodos se han de revisar de manera periódica y han de estar sometidos a un proceso de mejora continua.
5. La comunicación dentro de la institución ha de funcionar en los dos sentidos.
6. La comparación con otras instituciones u organizaciones de referencia ha de ser considerada como una actividad fundamental e imprescindible.
7. El concepto de cliente interno es básico, según el cual cada persona o departamento es proveedor del que le sigue en el proceso interno de la empresa.
8. La empresa ha de reconocer los esfuerzos que se hacen para la mejora de la calidad.
9. El trabajo en equipo ha de constituir una vía normal dentro de la institución.
10. Las decisiones se han de basar en hechos y datos fiables, que han de poder obtenerse con facilidad periódicamente.

Gráfico 8: Circulo de la mejora continua en el modelo EFQM



FUENTE: Universitat Politècnica de Catalunya.

Más allá del peso específico que le corresponde en el principio quinto, la comunicación ha de jugar un papel activo también para poder satisfacer a la perfección el resto de los principios de calidad, como la participación del personal (punto 3), el reconocimiento de los esfuerzos (punto 8) y el trabajo en equipo (punto 9). Asimismo, es fundamental una buena comunicación interna en la empresa para poder alcanzar otros fines, como el concepto de cliente interno (punto 7) y el hecho de basar el funcionamiento de la empresa en la comparación con otras empresas o instituciones de referencia (punto 6) y en hechos y datos fiables (punto 10), para lo cual no sólo es necesario un importante esfuerzo informativo y documental, sino que además resulta crucial que el fruto del mismo circule, se comparta y crezca como consecuencia de una comunicación fluida entre los miembros de la institución.

Una vez finalizada la fase de autoevaluación, a la que se llega mediante la comparación de la empresa con la que ésta considera como entidad ideal de referencia, se lleva a cabo la reunión de trabajo del equipo directivo, de la que, como ya se ha explicado, saldrán las bases para la elaboración del Plan Estratégico.

Sin embargo, la comunicación, como se verá, puede y debe darse a lo largo de todo su despliegue. La comunicación tendrá un protagonismo notable en esta etapa inicial, es cierto, pero también en las de instrumentación y despliegue de los planes específicos, así como en la etapa de desarrollo, cuando se lleva a cabo la elaboración e implementación de los planes estratégicos de las diferentes unidades.

La mejora de los canales de comunicación es uno de los elementos fundamentales de la propuesta de planificación estratégica. Destaca en este sentido que la propia comunicación de la planificación estratégica se ha convertido en sí misma en un objetivo, tanto para dar a conocer los retos y propósitos de la

institución, como para fomentar la participación a través del intercambio de opiniones, la recogida de sugerencias que enriquezcan y complementen la propuesta inicial.

Se ve, pues, que el concepto de comunicación en este terreno es bidireccional, y que en el mismo tiene tanta importancia la implicación de los públicos internos de la empresa en el nuevo proceso, como la retroalimentación que se espera conseguir con la actividad informativa. En último extremo, el círculo de la excelencia que pretenden conseguir los sistemas de mejora continua no es más que una sucesión de círculos de comunicación correlativos que ponen en interrelación las diferentes unidades que componen todo el sistema de la empresa.

La comunicación, base de la estrategia

Además de todas estas consideraciones sobre la mejora continua, la idea principal de los sistemas de gestión basados en la planificación estratégica se encuentra en que éstos requieren una formulación clara del tipo de empresa que se aspira alcanzar, una formulación que ha de ser compartida por todos los miembros y favorecedora de la acción necesaria para su consecución. Por ello, la gestión estratégica exige una cultura corporativa alineada y, por tanto, una comunicación interna que propicie tanto la asunción de la estrategia por parte de todos los miembros de la empresa como el tipo de cultura más adecuada.

En 1996, Albrecht explicita a la perfección ese conjunto de interrelaciones cuando afirma respecto al objetivo estratégico que:

“El tren del norte debe ser más que la idea de una persona: debe ser la idea de todos. Debe ser la manifestación de esa idea en forma de acción. El desafío para el liderazgo es desarrollar la idea, expresarla en términos precisos y útiles, de modo que todos los miembros de la empresa puedan

relacionarla con su trabajo personal, y ayudarlos a traducirla en acciones. Por esta razón, es muy importante contar con un marco conceptual que exprese todos los elementos importantes de la orientación en términos comprensibles, y muestre sus interconexiones”. (pp. 77-78).

Más allá de las distintas aplicaciones del sistema de gestión estratégica en cada caso concreto, el marco conceptual al que se refiere Karl Albrecht ha de incluir, en su opinión, una serie de niveles de significado que van desde el más abstracto de la visión, hasta el de unas pocas metas esenciales que sirvan de base para la acción a corto plazo.

En este sentido, Weil (1990) afirma que es la función de la comunicación como difusora del proyecto institucional la que la convierte en un instrumento de gestión “en una herramienta de dirección y administración, según nuestra terminología” (p. 78), ya que es mediante esta transmisión y conocimiento de la estrategia como se favorece la implicación de todos los miembros de la empresa en un proyecto común. De esta manera se promueven las actitudes que pueden hacer posible su realización. En palabras de esta autora:

Comunicar el proyecto de empresa es no solamente revelar la imagen ideal de la empresa tal como aparece ante los ojos de su Dirección, sino también hacerla reconocer como tal por los asalariados o por el público interesado. Es, en suma, transformar el “querer ser” de la Dirección en una visión “común”. (Weil et al. 1990 p. 119).

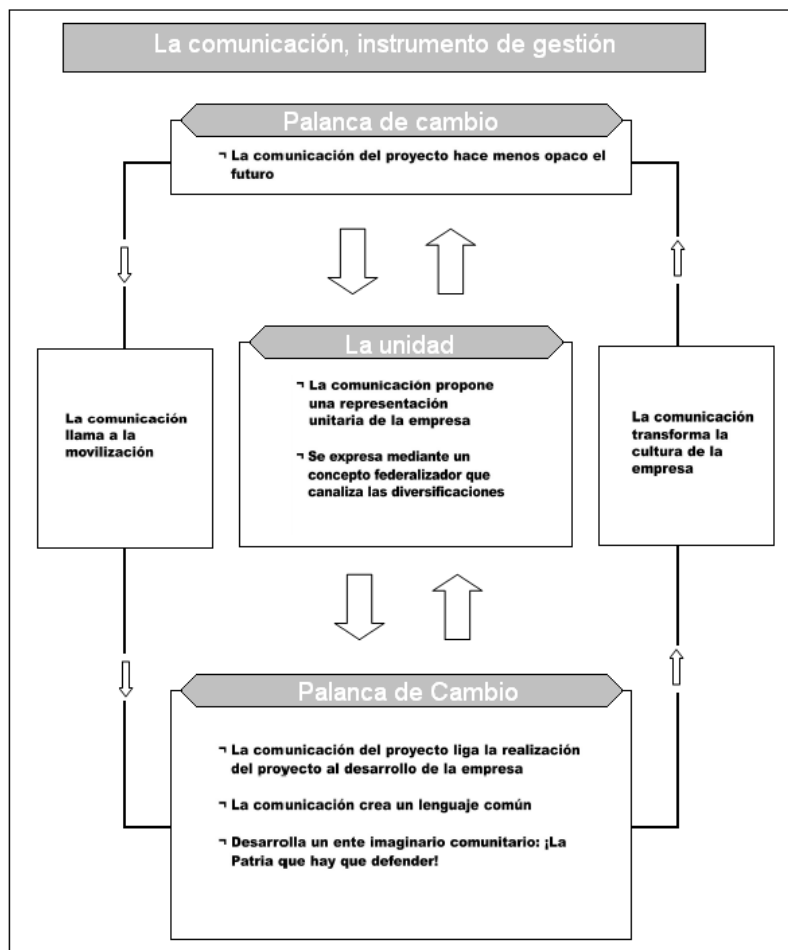
Además, es esta toma de conciencia de su proyecto, de su visión, la que transforma la empresa y la eleva de categoría, hasta alcanzar el rango de lo que Weil califica como “institución”, independientemente de su carácter público o privado. Así, este cambio afecta tanto a las empresas, como a otro tipo de organizaciones de carácter público o sin ánimo de lucro, y se centra en un cambio

de perspectiva de su finalidad última, de manera que mientras en el primer caso el objetivo es organizar la producción o el servicio que se ofrece, la institución orienta su actividad hacia una vocación, hacia un ideal, cuyo testimonio es esa producción o servicio que presta. La autora francesa ejemplifica a la perfección este cambio a la hora de analizar la carta de identidad que se adopta en cada caso:

La empresa se presenta como un “productor” en el mercado de productos y como “la inspiradora de un proyecto” en el mercado de la comunicación. En el primero, produce; en el segundo, proclama la idea y la ética que han presidido el nacimiento de esta producción y que guiarán su destino. (Weil, et al. 1990, p. 133).

Se ve, pues, que alrededor de la comunicación interna en las organizaciones se desarrollan los conceptos de la cultura corporativa y del proyecto estratégico de empresa o institución, que se convierten así en verdaderos mecanismos favorecedores de la gestión.

Gráfico 9: La comunicación, instrumento de gestión



FUENTE: Pascale Weil, et al., p140

Como se recoge en el gráfico 9, para Weil la comunicación forma parte de la gestión porque "crea unidad en la empresa, supone el nexo por el cual se crea comunidad y se constituye en palanca de cambio que transforma la cultura de empresa con el fin de realizar el proyecto".

Como conclusión de este análisis de la gestión y de sus interrelaciones con la cultura corporativa, así como de las funciones que en las mismas cumple la comunicación, se puede señalar que es precisamente ésta última el elemento que

favorece la coherencia del conjunto. Puede decirse que la comunicación es la base que permite la relación de esos dos pilares básicos para la buena marcha de la empresa. Esa conexión entre gestión, cultura corporativa y comunicación interna queda perfectamente explicitada por Annie Bartoli a la hora de demandar una organización (término que en nuestro caso se podrá sustituir por dirección y administración) comunicante y una comunicación organizada, o correctamente dirigida y bien administrada:

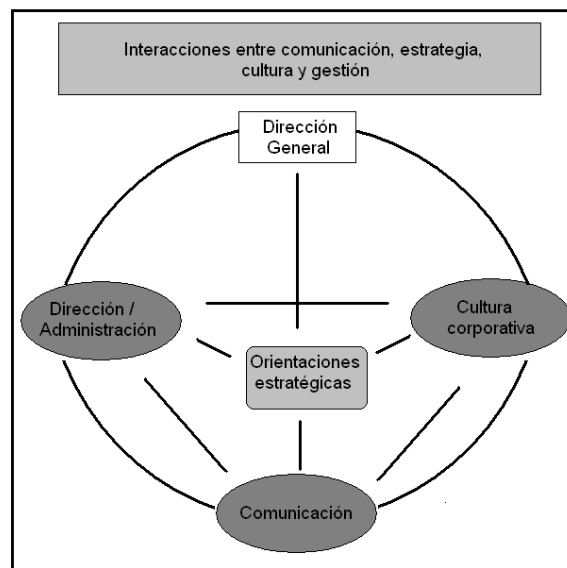
Organización y comunicación conciernen a todos los niveles de la empresa empezando por la dirección general, que no pueden encontrar la salida si quieren emprender una estrategia global que aúne resultados económicos y motivación del personal.

Los factores socioculturales que constituyen el sistema de valores de la empresa están vinculados a la vez a los modos de comunicación (creando la existencia o ausencia de “frecuencia de ondas” comunes) y a las elecciones organizativas (resultado implícito de concepciones y representaciones de los actores). (Bartoli, et al., pp. 203-204).

A modo de esquema que permita visualizar adecuadamente las relaciones e influjos de todos estos elementos, hemos elaborado el gráfico 10, en el que se puede observar cómo las orientaciones estratégicas de la empresa parten de la dirección general de la misma. Estas orientaciones estratégicas determinarán el tipo de cultura corporativa que se requiera para su puesta en práctica, pero al mismo tiempo estarán de alguna manera influenciadas por la cultura ya vigente de la empresa. Asimismo, las orientaciones estratégicas demandarán modelos de dirección y administración y de comunicación que sean favorables para su consecución, al tiempo que se verán sujetas a los modos de relación previamente establecidos. Se podrá ver también cómo la cultura, la dirección y la comunicación de la empresa se convierten en tres variables que se influyen y determinan

mutuamente, y cuyo resultado último viene dado de esta conjunción de interrelaciones. Por último, estos tres elementos tendrán también un influjo decisivo en la dirección general de cara a establecer las orientaciones estratégicas presentes y futuras de la empresa.

Gráfico 10: Interacciones entre comunicación, estrategia, cultura y gestión



FUENTE: Ing. Carlos Peralta

La comunicación interna como instrumento de la externa

La práctica de la comunicación interna no puede deslindarse de aquella que se lleva a cabo con los públicos externos, puesto que, como se ha apuntado ya, la palabra comunicadora de la empresa ha de ser única, de manera que la expresión que identifique su personalidad se mantenga en toda situación, aunque se exprese de diversas formas y tratamientos, según a quién se dirija. Como apunta Pedrós (1997), “ambas comunicaciones (la interna y la externa) pertenecen a la misma palabra de la empresa, se produzca dentro de los linderos de la empresa o salga al exterior” (p. 99).

De hecho, Villafañe (1993) llega incluso a hablar de la práctica desaparición de las fronteras entre la comunicación externa e interna, para asegurar que “lo que cuenta, en definitiva, es que la entidad proyecte tanto hacia fuera como hacia dentro una Imagen Positiva que, además de muchos requisitos, exige un tratamiento unitario” (p. 244).

Se determina que ambos tipos de comunicación la interna y la externa conforman un conjunto unitario, pero al mismo tiempo se dan interacciones entre las mismas. La comunicación interna es el soporte previo y básico de la comunicación externa, y que ésta última no es más que una extensión de la primera, ambos tipos de comunicación se complementan mutuamente sin que se pueda llegar a establecer una primacía evidente de carácter general, universalmente válida, de una tipología sobre la otra.

De alguna manera, la palabra de la empresa se manifiesta en primer lugar en el seno de la misma, para luego proyectarse hacia el exterior y establecer así lazos de relación exógenos. De esta manera los propios miembros de la empresa se constituyen en canales de comunicación externa gracias a los diferentes vínculos que cada uno de ellos mantiene por sí mismo, según sus propias circunstancias particulares. Como afirma Villafañe (1999), “proyectar la imagen intencional de la compañía a través de la comunicación interna constituye la manera más fácil de que las personas que trabajan en ella proyecten esa misma imagen en su entorno de influencia” (p. 303).

En términos similares se manifiesta Txema Ramírez (1995), para quien el trabajo desarrollado en la comunicación interna es “soporte imprescindible” (p. 57) para la externa. López Lita (2000) abunda en esta idea de la comunicación interna como difusora de la externa cuando asegura que los miembros de una empresa, si cuentan con la información interna adecuada, pueden llegar a convertirse en

“microcanales de comunicación hacia el exterior, de forma consciente e incluso inconsciente” (p.153).

A este respecto, resulta muy gráfica la experiencia de Research Services Limited expuesta por David Bernsteins y que recoge (López Lita, 2000, et al., p. 154), según la cual si cada empleado de una empresa tiene 20 conocidos, que a su vez tienen otros 20, se puede llegar a afirmar que por cada empleado existe una audiencia primaria de 20 personas y otra secundaria de hasta 400. Esa concepción lleva al autor español a asegurar que, en organizaciones con un elevado número de empleados, la influencia externa de la comunicación interna puede tener incluso más predominio que costosas campañas de publicidad masiva. Esta idea permite revalorizar la comunicación interna al extender su nivel de influencia más allá del ámbito de la empresa, haciéndola llegar a la familia de los empleados, a sus amistades, a los colegios, y, en general, a toda la sociedad, mediante contenidos y mensajes de comunicación atractivos que puedan llegar a esos ámbitos exteriores a través del grueso de emisores corporativos que representa el conjunto de los empleados.

Por todo ello, resulta imprescindible un principio de actuación básica: garantizar la coherencia entre la comunicación interna y la externa. Esta premisa hace referencia a la necesidad de evitar dos versiones sobre la misma realidad de la empresa, una situación que no sólo resta eficacia a las prácticas comunicativas, sino que además reduce al mínimo su credibilidad. Asimismo, esta coherencia se ha de traducir en que los miembros de la empresa o institución no deben enterarse por la prensa de lo que acontece en su entidad, o, peor aún, de su proyecto estratégico. Los efectos perniciosos de esta comunicación de segundo nivel cuando la interna se produce después de la externa se concretan en que el personal de la empresa se puede sentir ninguneado frente a otros agentes externos, cuando en realidad es, o ha de ser, el factor más importante, tanto desde el punto de vista de la comunicación, como de la propia gestión.

No en vano, cualquier miembro de una empresa que reciba la información interna después de su difusión externa no sólo no se comprometerá de igual manera con el proyecto, sino que además no tendrá el menor interés en convertirse él mismo en un agente de comunicación positiva hacia su entorno más inmediato. Para evitar este riesgo, una buena práctica es que todas las acciones comunicativas hacia el exterior vayan precedidas de una comunicación hacia el interior de la empresa, preferiblemente con una antelación corta. En otras ocasiones, es la comunicación externa la que actúa reforzando a la interna, de forma que las acciones que desarrolla la empresa con su entorno social contribuyen a facilitar la identificación del personal con la compañía. Este planteamiento se ha de adoptar siempre desde la táctica del refuerzo, nunca como primera acción comunicativa, ya que en ese caso sus efectos serían totalmente contraproducentes, como ya se ha expuesto, se trata, en definitiva, de que la comunicación interna ha de preceder siempre a la externa y ésta última sólo podrá tener un carácter primordial cuando se ejecute como un apoyo de la primera.

Bartoli et al. (1992), en su análisis sobre cómo se complementan las comunicaciones internas y externas en la empresa, establece tres dimensiones de la comunicación hacia el exterior:

1. comunicación externa operativa de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores;
 2. comunicación externa estratégica, que consiste ya en la constitución de una red, ya en una actitud de “vigía”;
 3. información externa de notoriedad (publicidad, promociones, etcétera).
- (p. 100).

De estas tres dimensiones de la comunicación externa, es la última a la que Bartoli atribuye una estrecha relación con la interna, que sitúa de esta manera como un complemento más de la misma. En realidad, y bajo el enfoque más global del concepto de imagen que ofrece la corporate theory, la tercera dimensión que establece Bartoli se manifestaría también en las otras dos, ya que en la empresa todo se comunica, desde sus instalaciones hasta sus relaciones con sus clientes y proveedores una comunicación que se englobaría en la que la autora francesa denomina “externa operativa”, pasando también por sus contactos con actores considerados clave en su entorno, que se situarían dentro de la dimensión “externa estratégica”.

Por tanto, con todas las acciones de la empresa se contribuye a la construcción de la imagen de la organización, y en todas ellas es determinante el papel que juegan los miembros de la misma, al igual que la comunicación interna que se dé entre ellos. En todas sus relaciones, el personal de una empresa o institución contribuye a la formulación de una determinada imagen en la mente de los públicos externos con los que interactúa.

Pero, para que las personas que forman parte de la empresa lleven a cabo de manera eficaz ese papel de agentes de comunicación resulta imprescindible una serie de condiciones previas, que Bartoli, et al., p. 103. sintetiza en tres:

1. Que el empleado sepa.
2. Que el empleado crea.
3. Que el empleado quiera.

CAPITULO III. METODOLOGIA

Tipo de investigación

La presente investigación es un estudio no experimental, descriptivo, ya que su preocupación radica en describir las características presentes en la gestión de comunicación interna en la empresa PALPAILON S.A., de modo que no se pretende llegar a emitir explicación o correlación alguna entre variables, sólo se observaron los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos sin la manipulación deliberada de las variables y dimensiones. El tipo de información obtenido fue de tipo cualitativo debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización.

Diseño de la Investigación

Se utilizó un diseño No Experimental debido a que no se empleó laboratorio, repeticiones, ni ensayos; la investigación de campo dio lugar a la recolección de información a través de encuestas y entrevistas semi-estructuradas (con preguntas cerradas en favor de concretar parte de la información de un modo bastante preciso y con preguntas abiertas en busca de mayor profundidad y amplitud en otras materias de interés.

Variables

Se emplearon Variables cualitativas y cuantitativas con la finalidad de analizar los datos numéricos y observables. Una vez analizados se procedió a cualificar descriptivamente de acuerdo a escalas predeterminadas. Las variables estudiadas fueron:

- 1.- Análisis de los procesos de comunicación interna.
- 2.- Comunicación interna para la empresa palmeras de pailón, San Lorenzo Esmeraldas.

Definición conceptual de la variable 1

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una empresa tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la empresa. El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Definición operacional de la variable 1

Analizar los diferentes tipos de comunicación que determinan la deficiencia de la comunicación interna dentro de la empresa Palmeras del Pailón S.A.,

considerando valores, identidad y pertenecía es decir el grado de divulgación y conocimiento de los valores e ideas de la empresa, así como también determinar la relación existente entre compañeros de trabajo y jefes dentro de la empresa Palmeras del Pailón

Definición conceptual de la variable 2

Los modelos de comunicación Interna están siendo reconocidos por las empresas que los aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como excelentes, por su reconocida preocupación por la calidad en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad.

Definición operacional de la variable 2

Recuento de necesidades y prioridades de comunicación e información, formación/capacitación, liderazgo y participación detectadas. Establecimiento de temas clave. Análisis situacional. Estudio y definición de públicos clave (meta). Esquematización del sistema de comunicación de la empresa con base en necesidades, públicos, medios y recursos disponibles. Definición, organización y procedimientos para las prácticas de comunicación. Definición de políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación en la empresa.

Operacionalización de variables

Variable de diagnóstico

Cuadro 1. Análisis de los procesos de comunicación interna.

Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Índice de medición
Se refiere a los diferentes tipos de comunicación que determinan la deficiencia de la comunicación interna dentro de la empresa considerando valores, identidad y pertenencia	Comunicación Interna	Comunicación ascendente	Encuesta	Siempre
				Frecuentemente
				Algunas Veces
				Ocasionalmente
				Nunca
		Comunicación descendente	Encuesta	Siempre
				Frecuentemente
				Algunas Veces
				Ocasionalmente
	Comunicación horizontal	Encuesta	Siempre	
			Frecuentemente	
	Cultura Organizacional	Criterios de evaluación Medios para trabajar Autonomía en el trabajo	Encuesta	Completamente de acuerdo
				Bastante de acuerdo
				Poco de acuerdo
		Condiciones de trabajo Relación entre compañeros	Encuesta	Completamente de acuerdo
				Bastante de acuerdo
				Poco de acuerdo
		Capacidades y conocimientos Gusto por el trabajo	Encuesta	Completamente de acuerdo
				Bastante de acuerdo
				Poco de acuerdo
	Ambiente Laboral	Prioridades Reconocimiento Cooperación y trabajo en equipo	Encuesta	Alto
Medio				
Bajo				
Confianza Consideración Retroalimentación		Encuesta	Muy Competitivos	
			Poco Competitivos	
			Nada Competitivos	
Compromiso y cooperación Objetivos y estrategias		Encuesta	Alto	
			Medio	
			Bajo	
Beneficio del cliente interno y externo Espacio de discusión Metas y objetivos	Encuesta	Oportunos		
		Poco Oportunos		
		Nada Oportunos		

Elaborado: Ing. Carlos Peralta

Variable propositiva

Cuadro 2. Comunicación interna para la empresa palmeras de pailón, San Lorenzo Esmeraldas.

Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Índice de medición
Recuento de necesidades y prioridades de comunicación e información, formación/capacitación, liderazgo y participación detectadas. Establecimiento de temas clave. Análisis situacional. Estudio y definición de públicos clave.	Comunicación corporativa	Nivel de liderazgo y aceptación del departamento en la empresa.	Entrevista	Muy buenos
			Observación	Buenos
			Encuesta	Malos
		Nivel de progreso de la organización en los procesos internos.	Entrevista	Alto
			Observación	Medio
			Encuesta	Bajo
	Cultura corporativa	Nivel de innovación.	Encuesta	Alto
		Nivel de eficacia de medios.	Entrevista	Medio
		Grado de participación	Observación	Bajo
		Cultura organizacional.	Encuesta	Buena
		Nivel de participación.	Entrevista	Regular
		Nivel de integración.	Observación	Mala
		Grado de conocimiento.		
Retroalimentación.	Encuesta	Oportuna		
Grado de intervención.	Entrevista	Poco Oportuna		
Grado de satisfacción.	Observación	Nada Oportuna		

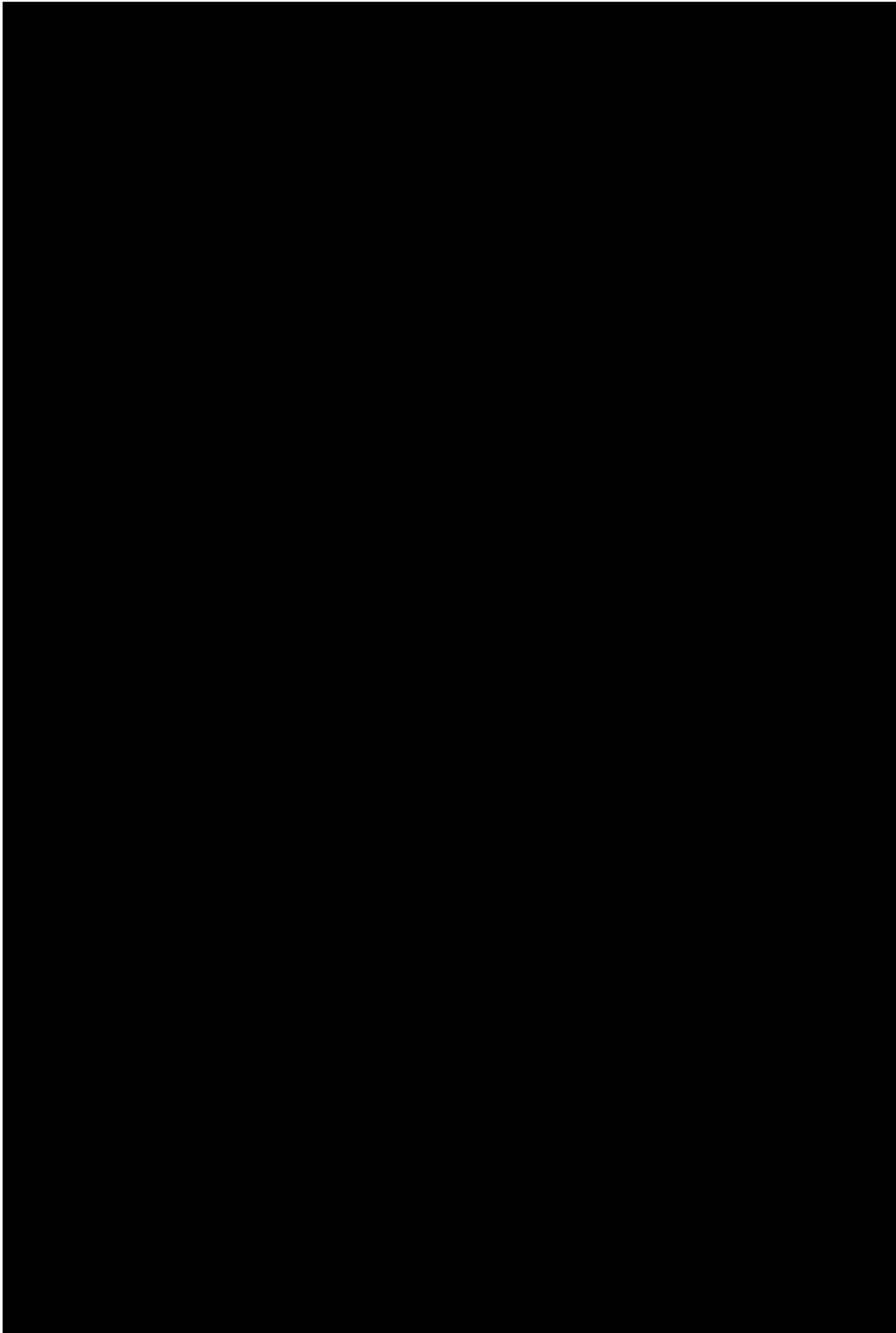
Elaborado: Ing. Carlos Peralta

Población y Muestra

Determinación de la Población

Para la realización de este estudio se seleccionó la Empresa Palmeras del Pailón PALPAILON S. A. por ser una de las empresas más importantes en la agroindustria de la Palma de Aceite de la Región norte de nuestro País, y por contar con toda la colaboración de sus Accionistas, Administradores y empleados de la misma. La cual cuenta con un promedio de 625 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 3. Población de Palmeras del Pailón S.A.





El universo motivo de la presente investigación de campo está concentrada en tres tipos que se lo ha categorizado de la siguiente forma:

Categoría 1.

- Mandos Medios (30 personas)

Categoría 2.

- Personal de Apoyo (75 personas)

Categoría 3.

- Personal a destajo y contratistas (520 personas)

En total suman seis cientos veinte y cinco personas de donde se extrajo la información para determinar la situación actual de la empresa.

En lo referente a la categoría 1 y 2 para la obtención de la información se realizó un censo a los Gerentes, directores agronómicos y jefes de área que tienen relación directa con el manejo administrativo de la empresa y que tienen en sus manos la función de sacar adelante la empresa.

De igual forma para obtener la información de los trabajadores a destajo se consideró una muestra, la misma que estuvo dirigida a todos los trabajadores de la empresa que trabajan por medio de un contrato a destajo sin considerar ningún tipo de caracterización.

Determinación de la Muestra

Dentro de la categoría tres, para optimizar tiempo y recursos, se usó una fórmula estadística que permitió determinar una muestra representativa y técnica de la población o universo motivo de estudio.

$$n = \frac{N * d^2 * Z^2}{E^2 (N - 1) + d^2 * Z^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (520)

d^2 = Varianza de la población (0,25)

$N - 1$ = Correlación de la muestra

E = Error de estimación permitido (0,0642).

Z = Valor del nivel de confianza utilizado para el estudio, probabilidad de que el evento ocurra o margen de confiabilidad (que corresponde a 1.96 desviaciones estándar).

Entonces:

$$n = \frac{520 * (0,25)^2 * (1,96)^2}{(0,0642)^2 (520 - 1) + (0,25)^2 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{499,408}{3,09953116}$$

$$n = 161$$

La aplicación de la formula permitió determinar, de manera aleatoria 161 personas para este estudio sin observar la clase, condición o medio en el que se desarrollan únicamente considerando que sean trabajadores con la modalidad de contrato a destajo de la empresa Palmeras del Pailón, el tiempo empleado para obtener esta información fue aproximadamente 40 días.

Métodos y Estrategias

Se utilizaron métodos teóricos basados en el análisis y síntesis de los resultados obtenidos en la investigación de campo. Además se realizó una inducción y deducción de la información previa consultada en la parte teórica acerca de la comunicación interna de la empresa Palmicultora.

Se recopilaron datos de la investigación de campo a través de encuestas, entrevistas, observaciones y cuestionarios mediante los cuales obtendremos información directamente de la fuente primaria sobre experiencias y vivencias acerca del problema a investigar y de sus posibles soluciones.

Técnicas o instrumentos

Para poder decidir el instrumento a aplicar y recabar toda la información que necesitamos para cumplir con nuestros objetivos, se procedió a elaborar la matriz de operacionalización donde se identificó dos variables que surgieron del problema. Se dimensionó cada variable con sus objetivos específicos, de los cuales se determinó indicadores e índices de medición que permitieron medir las variables propuestas y obtener las alternativas que facilitaron hacer las preguntas de las encuestas, dichas interrogantes están estrechamente relacionadas con los objetivos y las preguntas de investigación propuestos dentro de esta investigación, con estas indagaciones se conoció la situación actual de la empresa Palmeras del Pailón.

La fuente donde se obtuvo la información es la empresa Palmeras del Pailón ubicada en el cantón San Lorenzo provincia de Esmeraldas por ser una de las principales en el medio.

Una vez decidido el instrumento, continuamos con la construcción del mismo, el cual fue elaborado a base de un cuestionario previo, el mismo que tuvo que ser validado por expertos en el tema de investigación como es el Dr. Mario Montenegro Director del instituto de Posgrado de la UTN y Eco. Estuardo Ayala coordinador de la Investigación en curso. Además colaboraron en esta validación Ing. Eulalia Rodríguez, Ing. Jhonny Carrillo e Ing. Ms. José Luis Reyes. ANEXO A.

Como instrumentos tecnológicos se emplearon materiales y sistemas de computación (computador, impresora, escáner, cámara fotográfica, memorias, programas de Excel, Word, PowerPoint); materiales de oficina (papelería, esferográficos).

Procedimiento

Se realizó una entrevista al Gerente General y al Gerente de Producción para poder determinar algunos aspectos referentes a la comunicación dentro de la empresa Palmeras del Pailón S.A. Ver ANEXO B.

En lo referente al censo para obtener la información de los mandos medios y personal de apoyo se visitó la empresa y se tuvo contacto directo con cada una de las personas involucradas donde se llevó un documento previamente impreso para ir obteniendo la síntesis de sus respuestas.

Con los trabajadores a destajo se realizó las encuestas al ingreso y salida de los trabajadores de la empresa Palmeras del Pailón de lunes a viernes.

Se Formuló preguntas por escrito, el encuestado escogió la respuesta que consideró más apegada a la realidad, los instrumentos utilizados fueron cuestionarios, para medir la comunicación interna.

El cuestionario de comunicación interna, es un instrumento que mide la comunicación ascendente, descendente y horizontal en los niveles operativos y mandos medios, consta de 14 ítems, los primeros 5 miden la comunicación ascendente, los siguientes 5 la comunicación descendente y los últimos 4 la comunicación horizontal, su utilizó la escala Likert para los valores de las respuestas que son cinco opciones, Ver ANEXO C.

Las escalas son instrumentos de medición o pruebas psicológicas que frecuentemente son utilizadas para la medición de actitudes. Summers (1982) define el término actitud como la “suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico,” (p. 158). La actitud se expresa por medio de opiniones.

En una escala de medición de actitudes no interesa propiamente la opinión o el conjunto de palabras que expresa la persona. Lo que en realidad es importante es la actitud de quién opina. La escala de medición de actitudes analiza los pensamientos y sentimientos de la persona hacia los hechos ya especificados.

Las actitudes pueden medirse a través de diversos tipos de escalas entre las que destacan la escala de actitudes tipo Likert. La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

El segundo cuestionario, está compuesto por 8 ítems con los cuales pretendemos analizar las partes negativas o positivas de la empresa Palmeras del Pailón con el objeto de determinar la extensión de sus efectos y proyectar la forma de eliminarlos, limitarlos o fortalecerlos según el caso, Ver ANEXO D.

Y por último el tercer cuestionario dirigido a los Trabajadores a destajo y contratistas está compuesto por 13 preguntas para analizar el ambiente laboral en Palmeras del Pailón con el objeto de determinar la situación actual. La evaluación y gestión del ambiente laboral es, pues, un componente esencial para la correcta gestión de las empresas y, como tal, es una parte indispensable de las metodologías de gestión empresarial más refutadas de la actualidad, ver ANEXO E.

En la Solución se trabajó mediante:

1. Análisis del resultado del diagnóstico, con las conclusiones.
2. Se generó antecedentes de donde proviene la solución.
3. Se propone la solución que debe ser en beneficio de la empresa Palmeras del Pailón PALPAILON S.A. para obtener una mejor ventaja competitiva frente a empresas similares de la Región Norte de nuestro País específicamente se San Lorenzo del Pailón.
4. Lo fundamental en la investigación es obtener una ventaja competitiva con el posible cumplimiento del objetivo solución.
5. Al finalizar la investigación se realiza un diseño apropiado del Modelo de Gestión de Comunicación interna en empresas Palmicultoras.
6. Se elaboró un plan teórico de implementación del Modelos de comunicación.
7. El impacto de la investigación debe ser lo más profundo para concientizar a los accionistas, administradores y trabajadores en la utilización de un Modelo de comunicación.
8. Y por último se validó la investigación.

Valor Práctico

Diagnostico

Es la parte medular en una investigación ya que a través de este podemos tomar las medidas adecuadas para empezar la investigación; continuar el trabajo de campo obteniendo resultados fiables; y por último encontrar las soluciones que satisfaga a la gente en estudio.

Solución

En esta investigación se presenta un modelo de comunicación que pretende servir de base para los encargados de comunicar el cambio en una empresa, pero vale destacar que dicho modelo dependerá de las características de la empresa, de su gente y de la actividad a la cual se dedique. Por otra parte se realizó un estudio de la gestión comunicacional de una empresa del sector Agroindustrial.

Trascendencia

Lo importante en una investigación es cumplir con los objetivos planteados en bien de sus participantes; pero, además, se debe dejar la pauta para posibles investigaciones futuras en la misma área o cualquier otra dentro de una empresa, pero con la única finalidad de continuar poniendo soluciones a problemas que afectan el perfecto desenvolvimiento de una empresa.

CAPITULO IV. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Resultados

En este capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos de la investigación realizada a la muestra de los trabajadores de la empresa Palmeras del Pailón S.A., en la provincia de Esmeraldas en el Cantón San Lorenzo; con el fin de conocer las necesidades de información requeridas por los trabajadores de dicha empresa.

El punto de partida en el diseño de estrategias comunicativas de carácter empresarial lo constituye el conocimiento que el consultor, asesor o investigador tenga sobre la empresa, en este sentido uno de los elementos fundamentales del proceso investigativo, fue justamente conocer la estructura de la empresa, sus valores corporativos, sus objetivos, sus políticas y estrategias y, en general, la dinámica de la empresa. Una vez validadas las encuestas se procedió a su aplicación. Se aplicó a todas las personas dentro de la población, sin distinción social, raza o sexo, sin ninguna caracterización.

Existe el hecho de que no es la primera vez que se investiga el tema de la comunicación interna, esto da la oportunidad de avanzar en el tema, describiendo la importancia de la comunicación y cómo influye en las acciones de los miembros de la empresa.

Los objetivos son diferentes y precisos, ya que se enfoca en la empresa Palmeras del Pailón S.A., no solo se encauza a los temas relacionados con la comunicación interna, eso se investigó en el tipo de investigación de sondeo del

tema. Ahora se requiere la descripción y el análisis de lo que se conoce, no de lo que no está por conocerse. Describir quiere decir, cuantificar y cualificar el contenido del tema que se investiga.

Se aplicó una entrevista a los gerentes de la empresa y director agronómico con el objeto de conocer su percepción de la comunicación dentro de la empresa.

De la misma manera las encuestas se dividieron en tres categorías, la primera estuvo dirigida a los mandos medios y jefes de área en la empresa Palmeras del Pailón a quienes se les aplicó un censo. La primera categoría fueron los mandos medios de Palmeras del Pailón siendo un total de treinta personas, tamaño de la población consultada pequeña, se aplicó un censo, acudiendo a cada puesto de trabajo para obtener la información. La segunda categoría de informantes de Palmeras del Pailón fueron el personal de apoyo siendo un total de setenta y cinco personas, por ser el tamaño de la población consultada pequeña, se aplicó un censo. La tercera categoría fueron los trabajadores a destajo y contratistas que laboran en la empresa Palmeras del Pailón en un total de 161 personas, se manejó una encuesta, para obtener este total se utilizó una muestra que resultó luego de aplicar la fórmula estadística, se las levantó en su totalidad. La aplicación de los instrumentos se la realizó en forma individual, las estrategias que se aplicaron fueron las visitas personales en sus lugares de trabajo.

Una vez que se tuvo las encuestas en su totalidad, se procedió a realizar cálculos para obtener los resultados en orden de categorías, para demostrar los efectos, se tabuló y se aplicó gráficos estadísticos que demuestran en forma cualitativa y cuantitativa la información obtenida, en lo referente a los mandos medios se hizo el censo con las treinta personas y se levantó una encuesta que contenía 14 preguntas, en lo que respecta al personal de apoyo se procedió de igual forma, encuesta que estuvo estructurada de 8 interrogantes y finalmente los

trabajadores a destajo y contratistas donde se aplicó este instrumento que contenía 13 preguntas, y en este orden serán presentadas.

Análisis e interpretación de resultados de las preguntas dirigidas a los mandos medios de Palmeras del Pailón

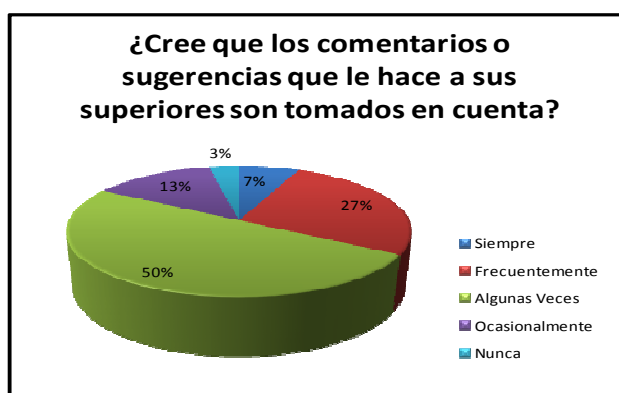
Gráfico 11: Comunicación con la Jefatura



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

La mayoría de las personas encuestadas están satisfechas con la atención que le brinda su jefe al comunicarse con él (90%). Mientras que el 10% restante piensa que la atención que se le da por parte de su jefe es casi nula.

Gráfico 12: Comentarios y sugerencias por trabajadores



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

La mayor parte de los encuestados determinaron que sus comentarios y sugerencias que se hacen a los superiores son tomados en cuenta desde una manera frecuente hasta ocasionalmente (90%), a diferencia de un 10% que toman posiciones radicales llegando a creer que nunca y siempre sus comentarios son tomados en cuenta.

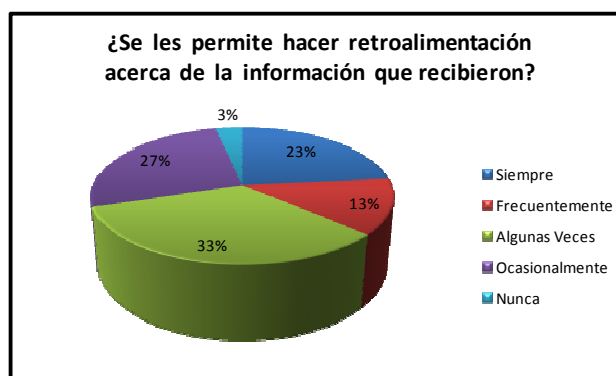
Gráfico 13: Confianza y libertad para discutir problemas



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

La suficiente confianza y la libertad para poder discutir problemas de trabajo con los superiores se refleja mediante un abrumador 80% de los encuestados al responder favorablemente, mientras que el 20% restante cree existe poca confianza.

Gráfico 14: Retroalimentación de trabajadores



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

La retroalimentación que reciben las personas encuestadas es favorable en un 97% mientras que un 3% de las personas encuestadas cree que dicha retroalimentación es nula.

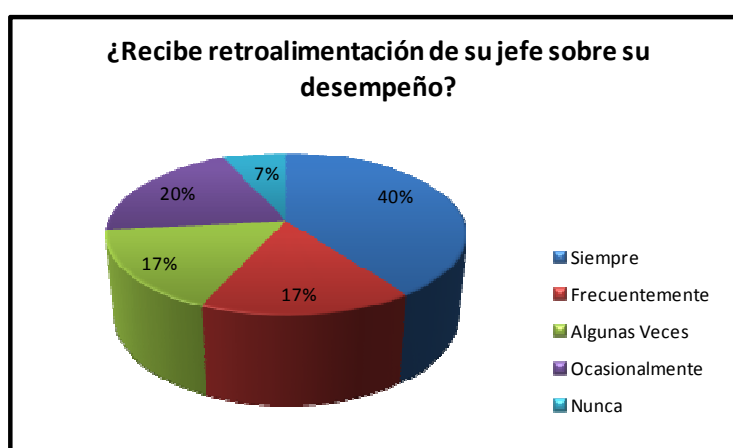
Gráfico 15: Confianza con la jefatura



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

La confianza de las personas encuesta hacia su jefe es positiva, reflejada en un 97% mientras que el 3% restante asegura tener poca o ninguna confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales.

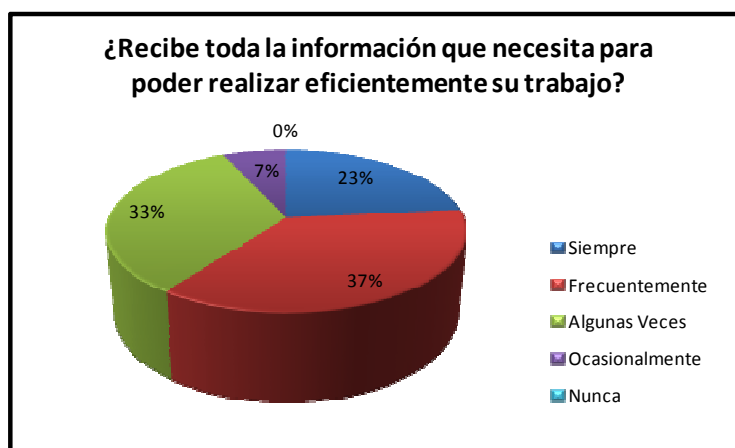
Gráfico 16: Retroalimentación de jefaturas



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

El desempeño de las personas encuestadas recibe una retroalimentación positiva por parte de su jefe inmediato reflejada en un 93%, mientras que el 7% restante ve como nula dicha retroalimentación.

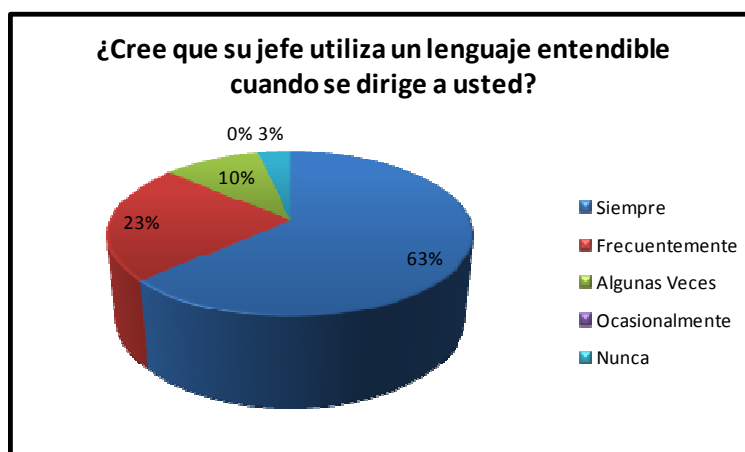
Gráfico 17: Información necesaria



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Se puede ver claramente que la mayoría de las personas encuestadas están satisfechas con la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo (93%) a diferencia del 7% restante que no lo está.

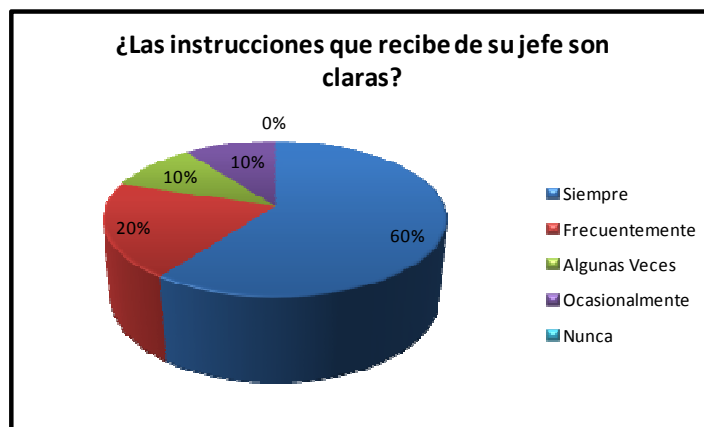
Gráfico 18: Leguaje adecuado por parte de la jefatura



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Se evidencia que para la mayoría de las personas encuestadas el lenguaje que utiliza su jefe es entendible cuando se dirige a ellos, en un 86% mientras que para el 14% restante no lo es.

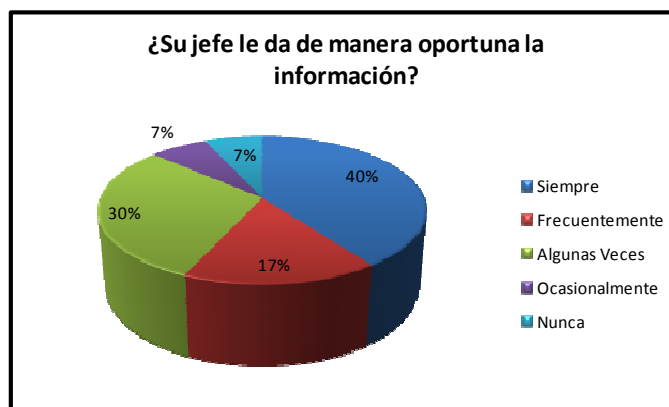
Gráfico 19: Instrucciones de jefaturas



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

En las respuestas obtenidas se aprecia que las instrucciones que recibe por parte de su jefe son claras dentro de Palmeras del Pailón para un 60% de los encuestados mientras que el 40% restante tienen opiniones divididas entre frecuentemente y nunca recibe instrucciones claras.

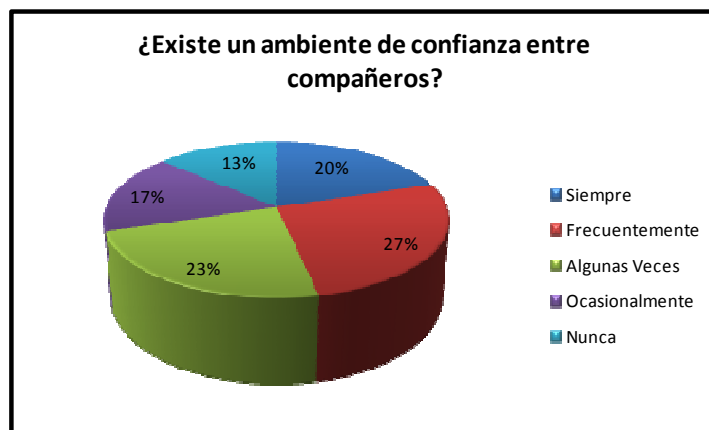
Gráfico 20: Información oportuna



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Se puede ver claramente la opinión de las personas encuestadas que reflejan un alto grado de positivismo al preguntarles si reciben de forma oportuna la información por parte de su jefe (86.5%) mientras que para 13.5% es todo lo contrario.

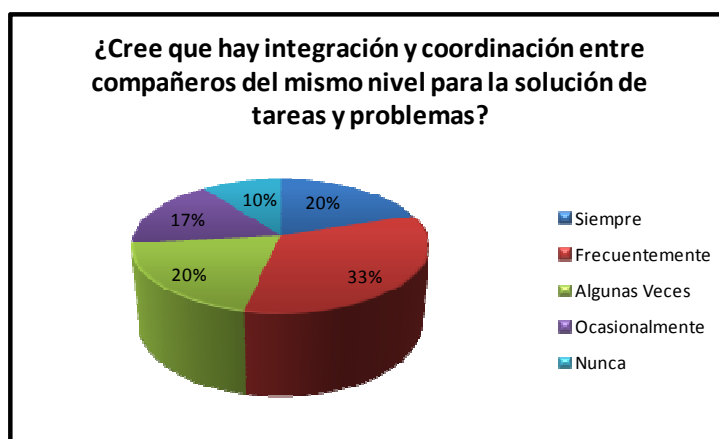
Gráfico 21: Ambiente de trabajo entre compañeros



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Según los resultados se evidencia que el ambiente de trabajo dentro de Palmeras del Pailón es de confianza para un 70% de las personas encuestadas, mientras que el 30% restante opinan que es ocasionalmente y nunca.

Gráfico 22: Integración y coordinación entre compañeros



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Las respuestas a esta pregunta evidencian que en el momento de solucionar tareas y problemas la integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel es favorable para un 73% de las personas encuestadas mientras que para un 27% solo existe integración ocasionalmente o nunca.

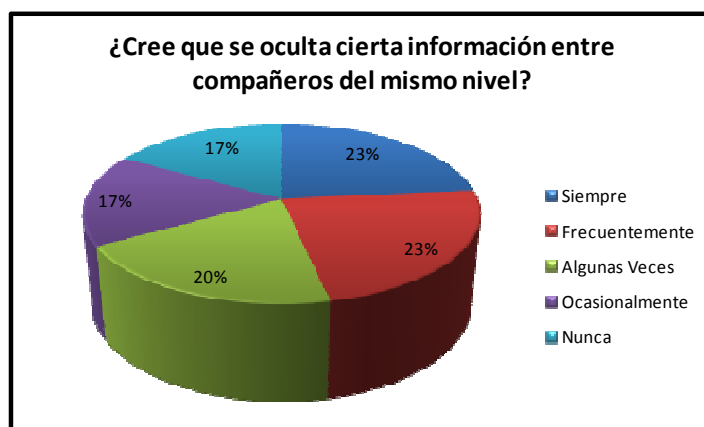
Gráfico 23: Comunicación entre compañeros de trabajo



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Del 100% de las personas encuestadas para el 60% la comunicación entre compañeros del mismo nivel es de manera abierta, mientras que para el 40% restante no es de esta manera.

Gráfico 24: Ocultación de información

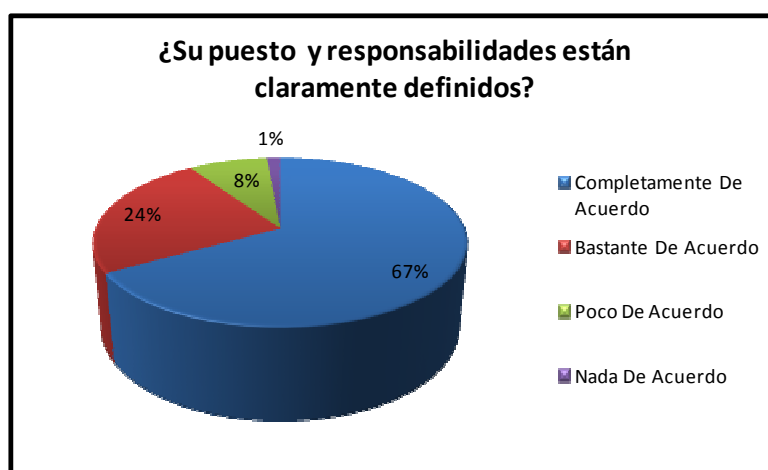


FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

En cuanto a que si se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel las opiniones son divididas para todas las alternativas de respuesta que se les dio a las personas encuestadas.

Análisis e interpretación de resultados de las preguntas dirigidas al personal de apoyo de Palmeras del Pailón

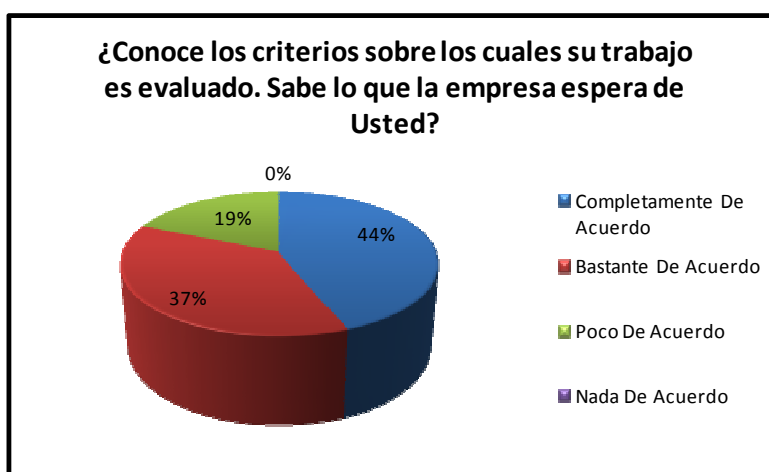
Gráfico 25: Puesto y responsabilidades definidos



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

En las respuestas obtenidas se aprecia que para la mayoría de los encuestados su puesto de trabajo y sus responsabilidades en la empresa Palmeras del Pailón están claramente definidos para un 91% mientras que para el 9% restante las opiniones están divididas entre poco y nada de acuerdo.

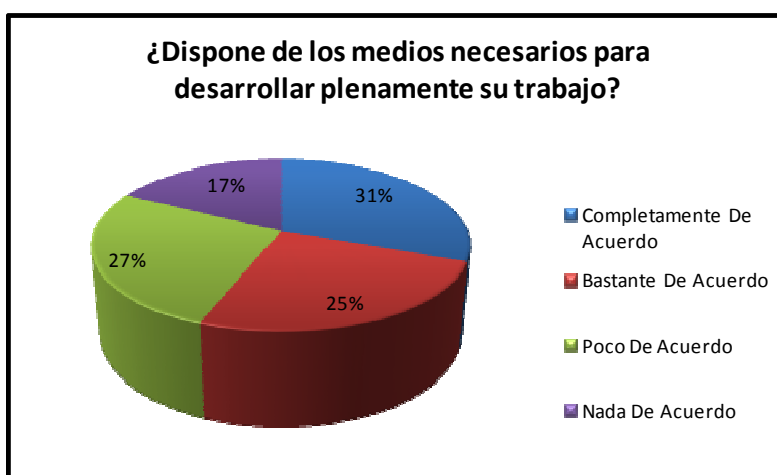
Gráfico 26: Criterios de evaluación



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

La gran parte de las personas encuestadas afirman estar completamente y bastante de acuerdo con respecto a los criterios sobre los cuales su trabajo es evaluado (81%), mientras que para un 19% está poco de acuerdo con el conocimiento de los criterios con los cuales son evaluados y no existen personas que manifiesten no estar de acuerdo.

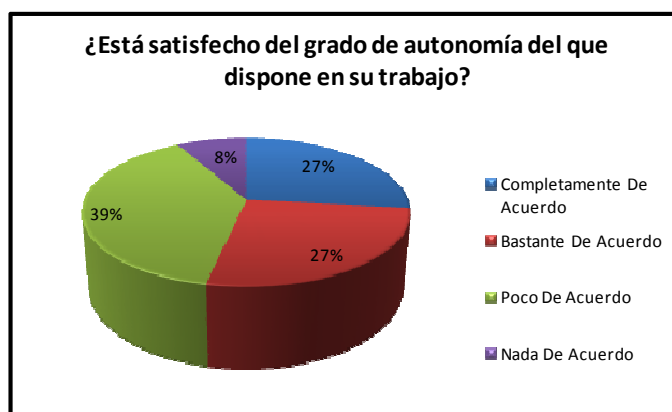
Gráfico 27: Medios para desarrollar el trabajo



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Las respuestas muestran una cierta similitud en la preferencia por si dispone de los medios necesarios para desarrollar su trabajo dentro de la empresa de una manera plena, entre nada, poco, bastante y completamente de acuerdo.

Gráfico 28: Grado de autonomía en el trabajo



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Para la mayoría de las personas encuestadas en lo referente a estar satisfecho del grado de autonomía que dispone en realizar su trabajo tienen una respuesta positiva hacia esta interrogante ya que el 92% así lo manifiesta mientras que el restante 8% dicen estar nada de acuerdo con la autonomía.

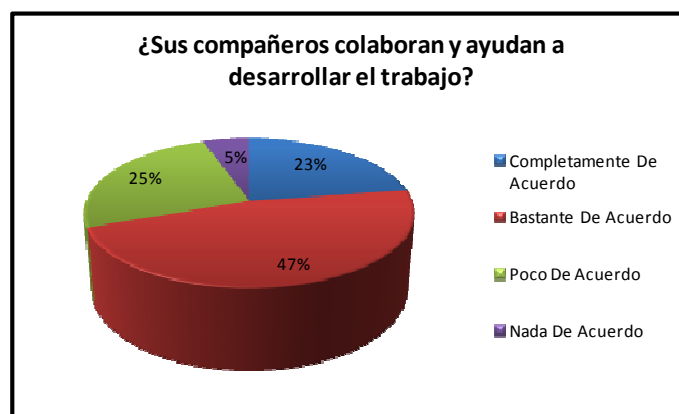
Gráfico 29: Condiciones de trabajo



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Las personas encuestadas manifiestan estar positivamente de acuerdo con la satisfacción de su entorno de trabajo y las condiciones del mismo, mientras que el restante 7% opinan estar nada de acuerdo con dicha pregunta.

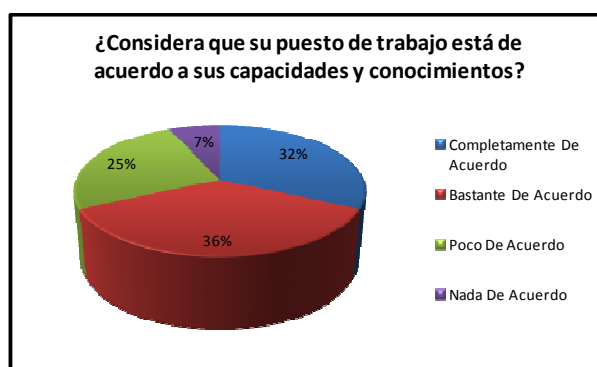
Gráfico 30: Colaboración y ayuda en el trabajo



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

El 5% de las personas encuestadas de la empresa Palmeras del Pailón mantienen una opinión negativa con la colaboración de sus compañeros, mientras la mayoría con un 95% de los encuestados sienten que sus compañeros si colaboran y ayudan a desarrollar el trabajo a ellos encomendados.

Gráfico 31: Puesto de trabajo



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

La tendencia positiva es evidente en cuanto a esta interrogante puesto que consideran que su puesto de trabajo está de acuerdo a sus capacidades y

conocimientos pues así lo demuestra el 93% de las personas encuestadas y el 7% restante mantiene una opinión negativa con respecto a este interrogante.

Gráfico 32: Agrado por el trabajo

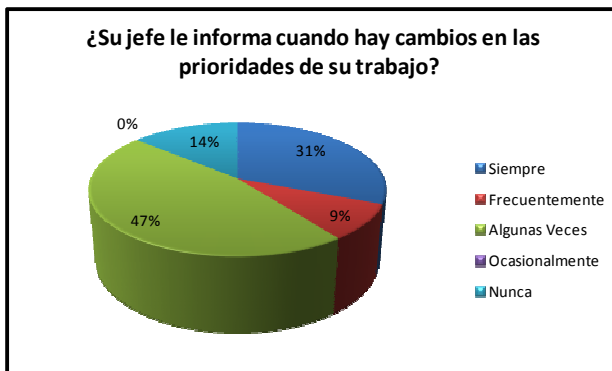


FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Sin lugar a duda el gusto por el trabajo que desempeñan dentro de Palmeras del Pailón se ve reflejado por un 97% de las personas encuestadas y solo un 3% de la muestra no le gusta el trabajo que realiza dentro de la empresa.

Análisis e interpretación de resultados de las preguntas dirigidas los trabajadores a destajo y contratistas de Palmeras del Pailón

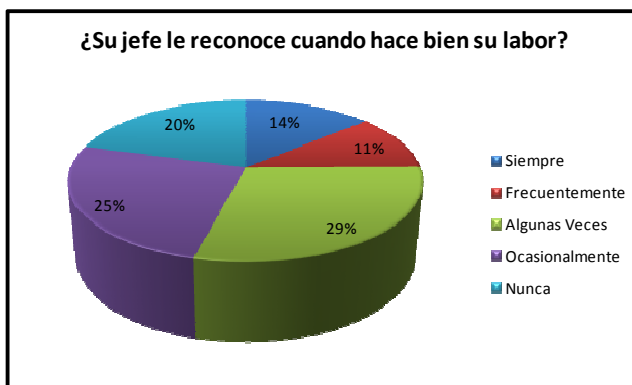
Gráfico 33: Cambios de prioridades



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Dentro de los resultados obtenidos a la pregunta de que si su jefe le informa cuando hay cambios en las prioridades de su trabajo tomada de la muestra de trabajadores a destajo y contratistas de la empresa Palmeras del Pailón, la tendencia es favorable a la pregunta ya que el 86% (la mayoría) así lo demuestra, mientras que solo el 14% de los encuestados dice lo contrario.

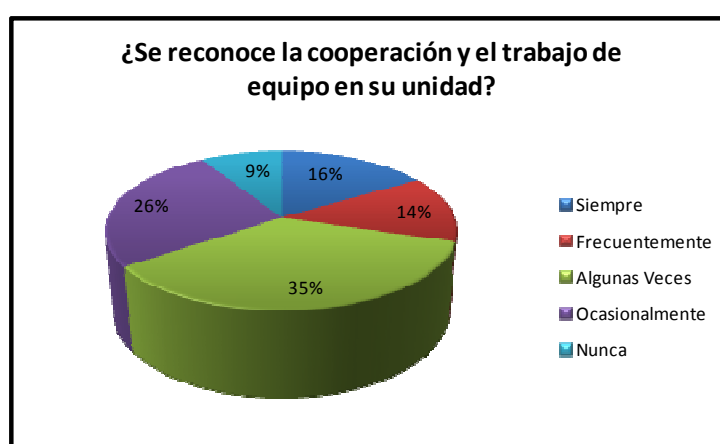
Gráfico 34: Reconocimiento de la labor



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Continuando con la intención de saber las necesidades de la muestra sobre el reconocimiento de su labor, se elaboró una pregunta la cual pretendió conocer si su jefe inmediato reconoce cuando hace bien una labor. Dentro de los resultados de dicha pregunta se distingue que la mayoría de las veces se le reconoce cuando hacen bien su trabajo, pues un 80% de la muestra lo indicó y un 20% opina de diferente forma.

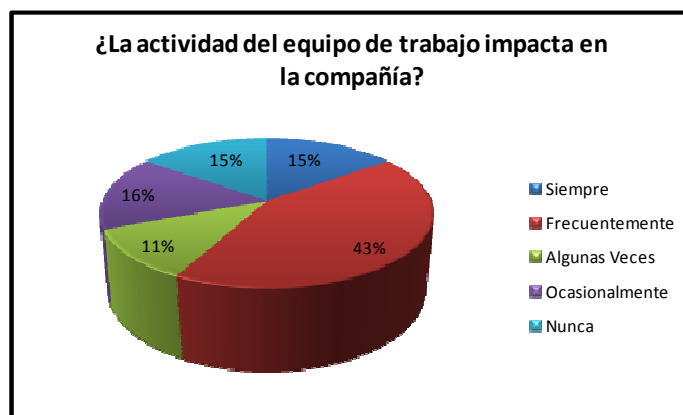
Gráfico 35: Trabajo en equipo



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Con la intención de conocer si se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo dentro de una unidad de trabajo, se realizó una pregunta, con la que a través de su resultado se pudo observar de manera general que la mayoría considera que si se le reconoce la cooperación y el trabajo en equipo, pues un 91% lo indicó, mientras que el 9% de los encuestados opina que este reconocimiento es nulo por parte de su jefe inmediato.

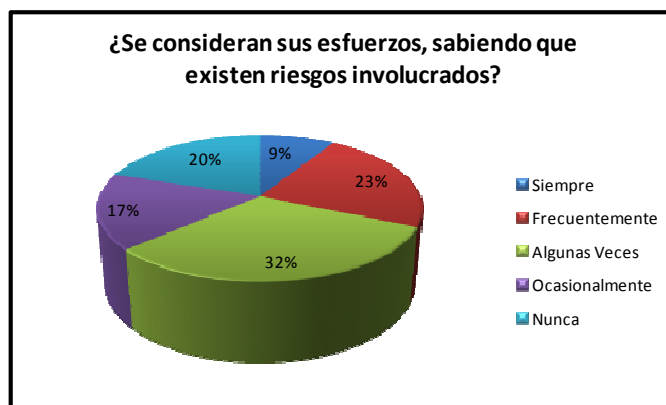
Gráfico 36: Impacto de la actividad de trabajo



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Con la intención de conocer cómo impacta en la compañía las actividades del equipo de trabajo, se realizó una pregunta, con la que a través de su resultado se pudo observar de manera general que la mayoría considera que si impacta las actividades del equipo de trabajo en la compañía, pues un 85% lo dice, mientras el resto de los trabajadores encuestados afirman que nunca impacta.

Gráfico 37: Esfuerzos sobre riesgos involucrados

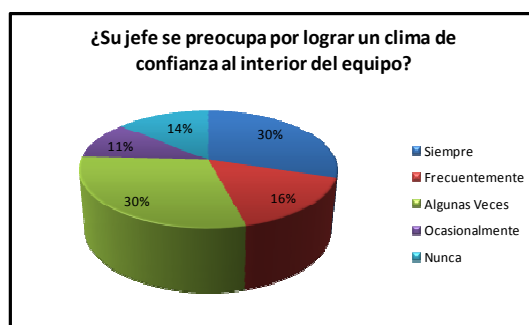


FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Quando se preguntó a la muestra si se consideran sus esfuerzos sabiendo que existen riesgos involucrados en el desarrollo de su trabajo, se encontró que

casi un 80% se siente reconocido por sus esfuerzos mientras que el restante 20 % opina que no lo es.

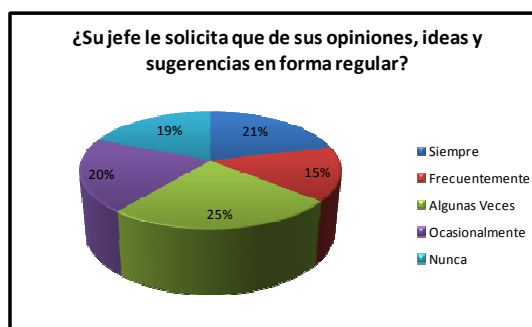
Gráfico 38: Confianza en el grupo de trabajo



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Cuando se realizó una pregunta con la finalidad de saber en la muestra si su jefe se preocupa por lograr un clima de confianza al interior del equipo de trabajo, un 86% de la muestra piensa que su jefe si se preocupa, mientras que el 14 % restante opina que nunca se preocupa por lograr un clima de confianza.

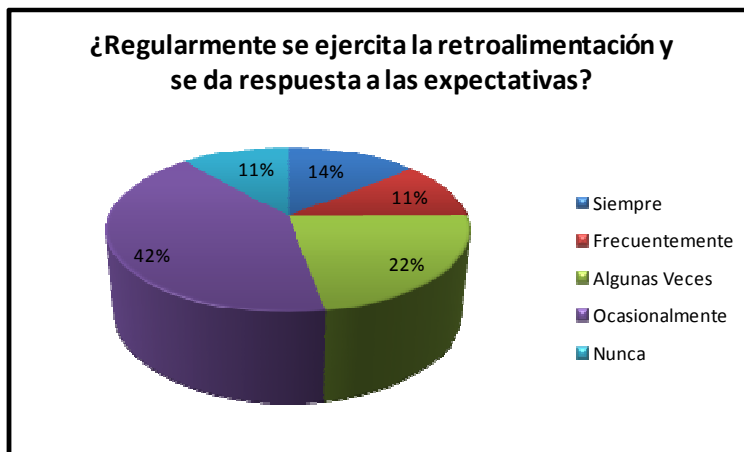
Gráfico 39: Opiniones Ideas y sugerencias



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Cuando se le preguntó a la muestra si su jefe le solicita que de sus opiniones, ideas y sugerencias en forma regular, se observa que un 19% mantiene una opinión negativa con respecto a esta pregunta mientras que es todo lo contrario para la mayoría con un 81% que asegura que su jefe si le solicita opiniones, ideas y sugerencias para realizar su trabajo.

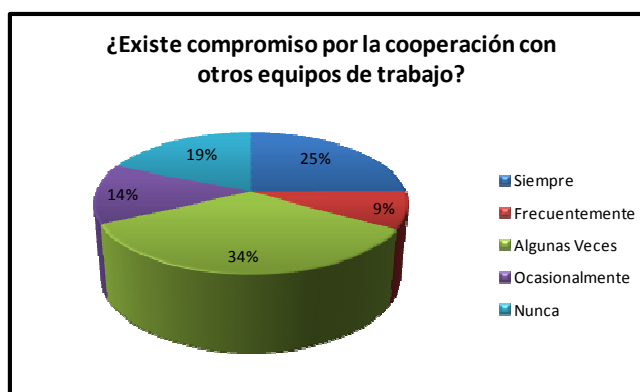
Gráfico 40: Retroalimentación sobre expectativas



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Cuando se les preguntó a los trabajadores a destajo y contratistas de la empresa Palmeras del Pailón si regularmente se ejercitaba la retroalimentación y si se daba respuestas a sus expectativas un 89% afirma que esta retroalimentación se da de manera frecuente y positiva, mientras que para un 11% nunca se ejercita dicha retroalimentación.

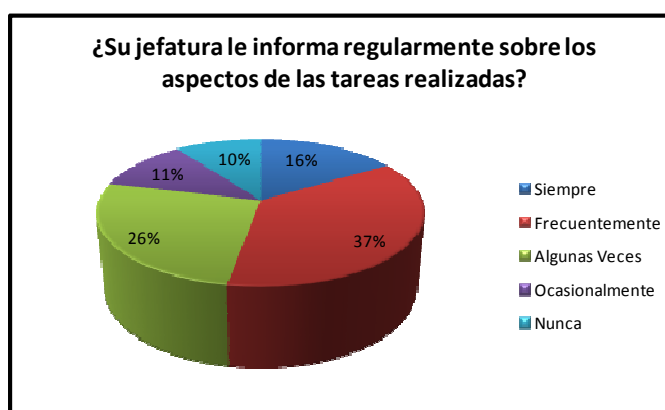
Gráfico 41: Cooperación con equipos de trabajo



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

De igual forma se les preguntó a los trabajadores y contratistas de la empresa si existe compromiso por la cooperación con otro equipos de trabajo, apreciándose que un gran porcentaje de la muestra manifiesta la existencia positiva, pues 81% lo señaló y con criterio contrario a esta un 19% aseguran que nunca existe compromiso por la cooperación.

Gráfico 42: Tareas realizadas

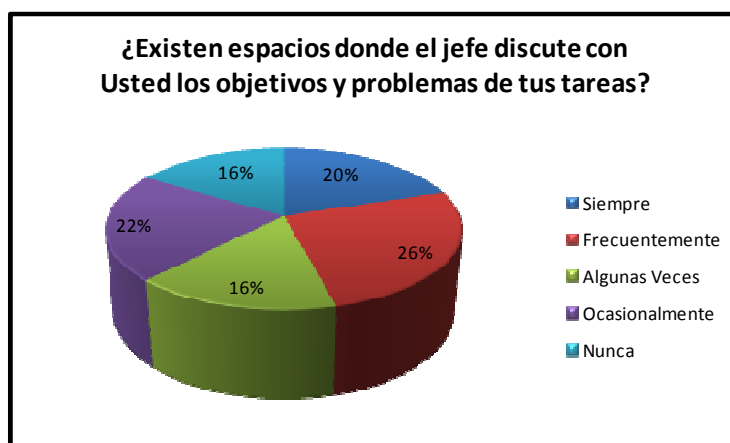


FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

También se le preguntó a la muestra si su jefe le informa sobre los aspectos de las tareas realizadas y dentro de los resultados de dicha pregunta se distingue

que la mayoría considera que su jefe le informa de las tareas realizadas de forma afirmativa, pues un 90% de la muestra lo indicó, y el restante 10% opina lo contrario.

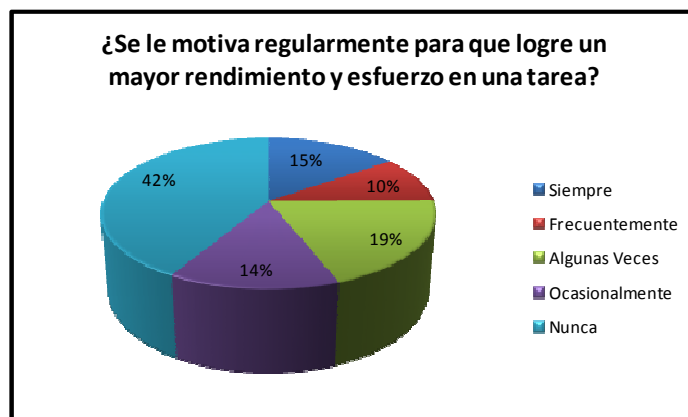
Gráfico 43: Objetivos y problemas de tareas



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Por último dentro del tema se realizó una pregunta con la finalidad de saber la existencia de espacios donde el jefe discute con los empleados sobre los objetivos y problemas de las tareas cotidianas observándose que un 84% de los encuestados manifiesta que los espacios que brinda su jefe es de manera positiva, mientras que para el 16% se encuentran opiniones contrarias a esta interrogante.

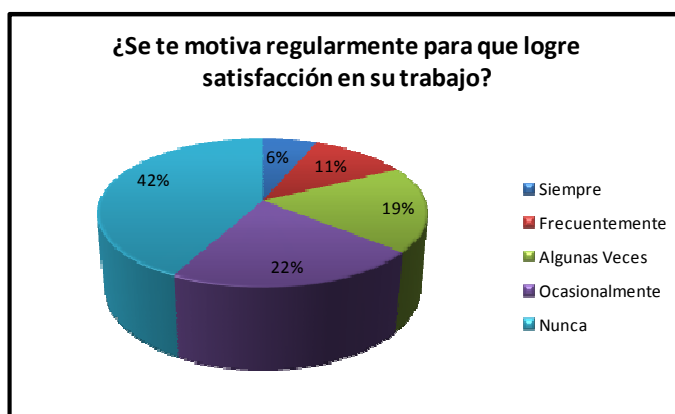
Gráfico 44: Motivación para rendimiento



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Finalmente se le preguntó a la muestra si le motiva regularmente para que logre un mayor rendimiento y esfuerzo en una tarea, dentro de los resultados de dicha pregunta se distingue que la mayoría se siente desmotivada, pues un 42% de la muestra lo indicó mientras que el restante 58% se siente desmotivado para realizar su trabajo.

Gráfico 45: Motivación satisfacción en el trabajo



FUENTE: Trabajo de campo ELABORADO POR: Ing. Carlos Peralta FECHA: Junio 2010

Por último dentro del tema se realizó una pregunta con la finalidad de saber si se motiva regularmente a los trabajadores para que logren su satisfacción en el desarrollo de su trabajo. Y dentro de los resultados de dicha pregunta se distingue que la mayoría considera que nunca se les motiva para lograr su satisfacción en el desarrollo de su trabajo, pues un 42% de la muestra lo indicó, de la misma manera el 58% afirma que esta motivación se la realiza de manera parcial.

Análisis de la Empresa Palmeras del Pailón

Nombre de la empresa

Palmeras del Pailón PALPAILON S.A.

Filosofía

“Ser la empresa de Palma africana más rentable de la Región”

Descripción del negocio

Palmeras del Pailón PALPAILON S.A. es una empresa dedicada a la Agroindustria de la Palma Africana de Aceite, sus primeras siembras se desarrollaron en el año 2001 y a la fecha se cuenta con un área plantada de alrededor de 2500 hectáreas se proyecta para los próximos años unas 1700 hectáreas más.

Ubicación

Plantación en el Km 9 Vía San Lorenzo – Ibarra

Misión

La misión de PALPAILON S.A. es ser la empresa de Palma africana más rentable de la Región

Visión

Su visión es mantener un crecimiento sostenible en área y tecnología para crear riqueza y bienestar a los trabajadores, accionistas, administradores y a la comunidad y todo con armonía con el medio ambiente.

Cabe mencionar que la misión y la visión de Palmeras del Pailón son las que se encuentran vigentes en la actualidad en la empresa.

Estructura organizativa

Palmeras del Pailón PALPAILON S.A. presenta una estructura organizacional flexible formada por cargos definidos, integrada por tres niveles jerárquicos; en el primer nivel, las gerencias, donde se establecen las políticas generales y se toman las decisiones principales de la empresa, el segundo nivel representado por los jefes de Área que cumple funciones en el manejo del personal y por último el tercer nivel integrado por los distintos operarios que laboran encontramos controladores, supervisores asistentes y Auxiliares que se encargan de todo lo relacionado con la producción y por ultimo están los obreros. La comunicación es esencial entre todos los empleados, sin tomar en cuenta el nivel jerárquico que ocupen. Se presenta de manera informal. Es preciso decir que la estructura organizativa de Palmeras del Pailón PALPAILON S.A. Permite una comunicación fluida entre las diferentes áreas que conforman la empresa y se adecua perfectamente a la delegación de funciones que en palabras de sus integrantes es parte esencial en el funcionamiento de la empresa, para su mejor entendimiento se ha dividido en dos partes la parte administrativa y la parte agrícola. Ver ANEXO F

Estructura de la empresa

Palmeras del Pailón PALPAILON S.A., es una empresa que se encuentra en etapa de crecimiento, la cual en la actualidad ha logrado el

establecimiento de algunos procedimientos y cargos bien definidos, pudiéndose afirmar gracias a esto que cuenta con una estructura formal organizada de la siguiente manera y lo más importante:

Cuadro 4. Descripción de cargos.

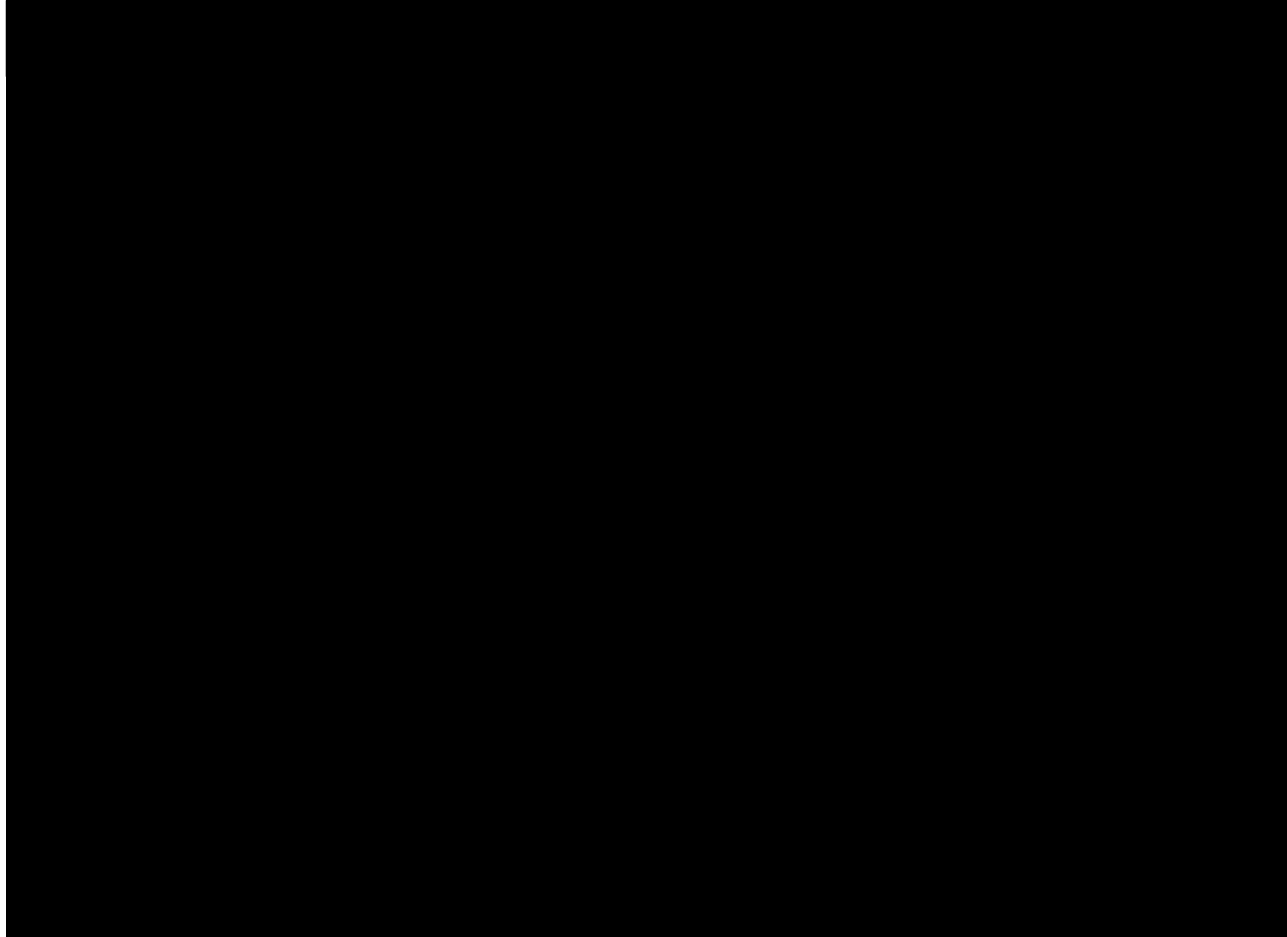
Cargo	Puesto (Funciones)
Gerente General Gerente de Producción Dirección Agronómica	Responsables de todos los aspectos administrativos y operacionales de la plantación, en particular, de liderar y manejar iniciativas de calidad, seguridad y ambientales. Fundamentalmente responsables de la calidad del producto. La programación diaria de la producción. Autorización de despacho de producto.
Jefes de Área Jefe de RRHH Contador General Jefe de Sistemas Administrador General	Responsables de la planeación diaria de la producción. Operación general de la plantación y control de procesos. Reemplazar al Gerente en su ausencia. Responsables del manejo y operación de talleres y bodegas. Mantenimiento de la plantación y la maquinaria. Responsables del entrenamiento de los empleados del taller. Planifican la jornada de trabajo, lleva registro y firma de los documentos de la parte administrativa, supervisa al personal e instruye al mismo.
Controladores Supervisores	Control general del proceso. Evaluación de los racimos de fruta fresca. En general, a cargo de las acciones correctivas y preventivas de incumplimiento. Organización del trabajo en cada turno. Operación de la maquinaria. Responsable de acciones correctivas y preventivas de incumplimiento.
Obreros	Son los encargados de cosechar, mantener la plantación limpia, sin plagas y enfermedades.

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es mejorar la competitividad. Han de implantar, para ello, programas y técnicas que fomentan la mejora de la calidad de los productos o servicios que ofrecen. Además, han de buscar técnicas que mejoren también la productividad de sus procesos para alcanzar dicho objetivo de competitividad.

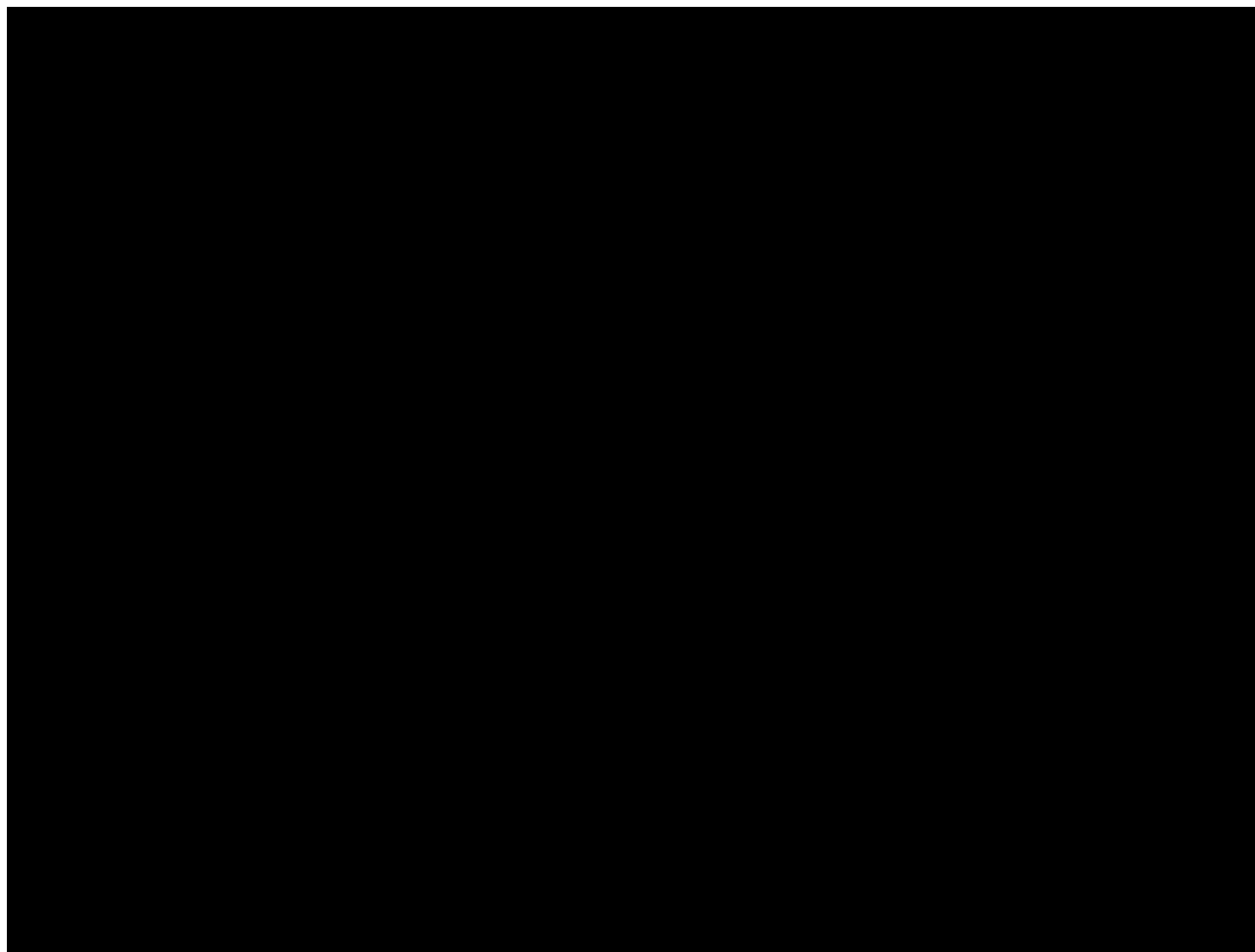
MATRIZ FODA COMO ANÁLISIS DE LA EMPRESA

A continuación se presentan los datos obtenidos a través del diagnóstico organizacional en su doble dimensión de análisis -interno y externo-.

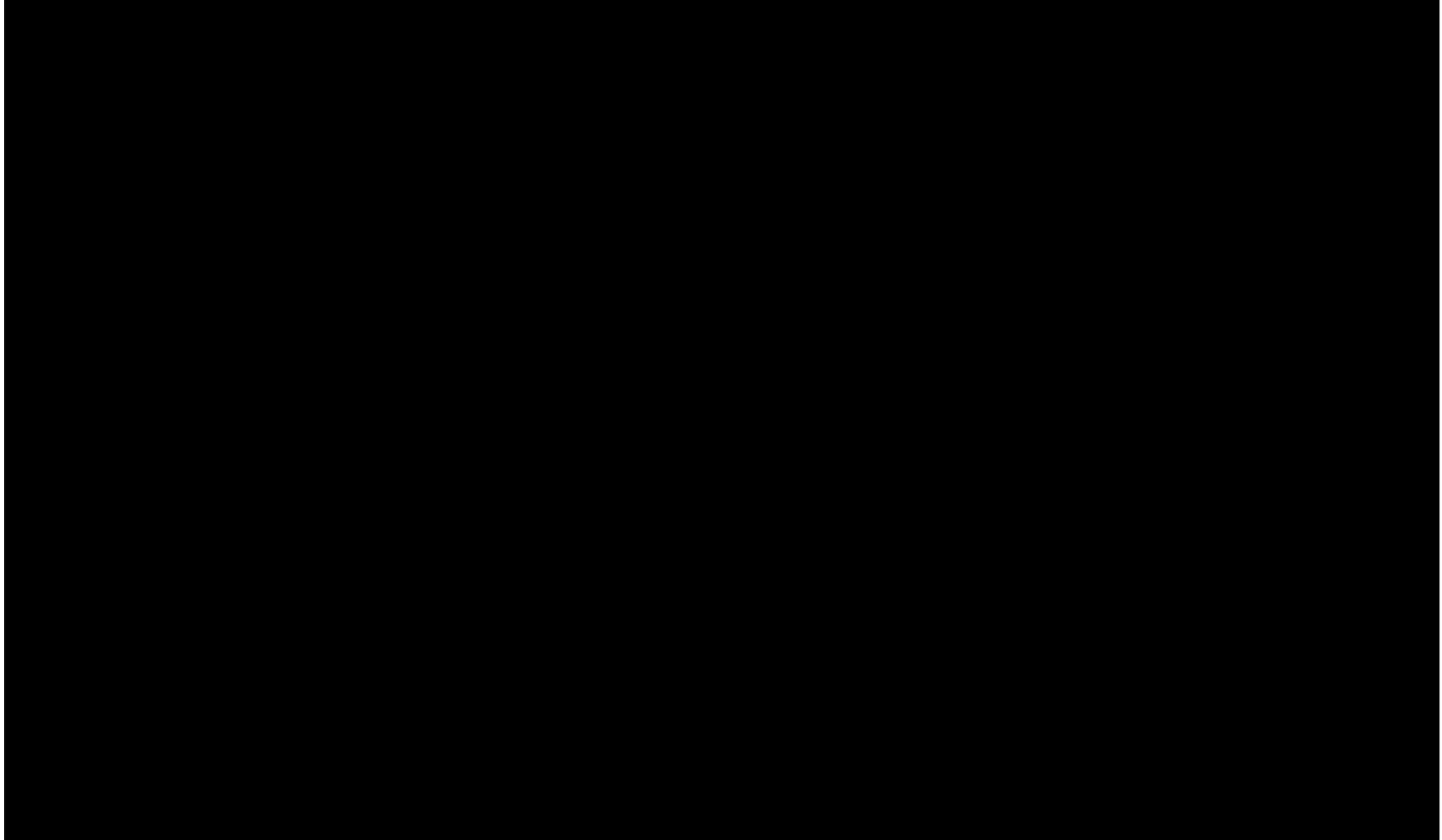
Cuadro 5: Matriz FODA Palmeras del Pailón.

A large black rectangular area representing a redacted FODA matrix for Palmeras del Pailón. The matrix content is completely obscured by the black fill.

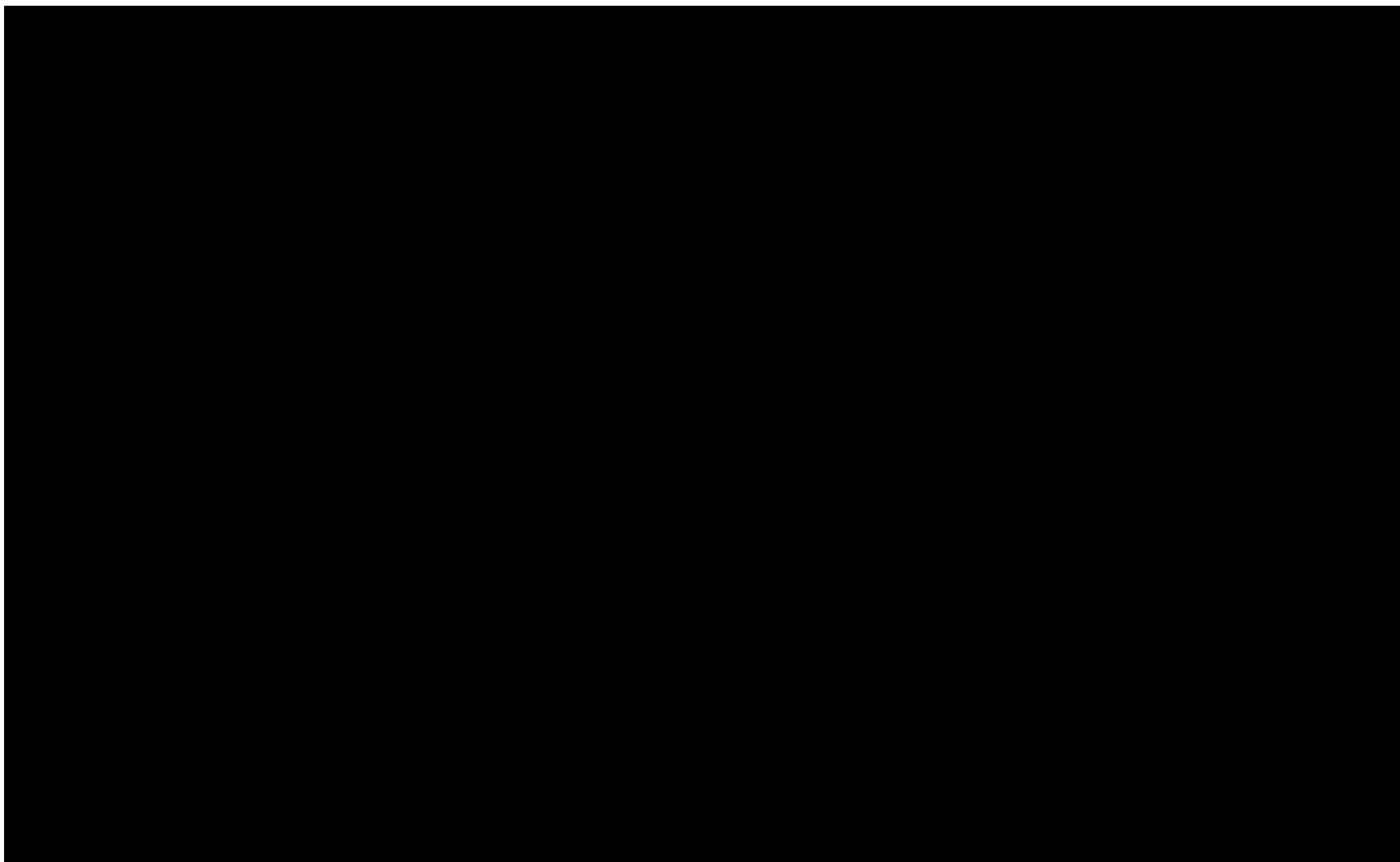
Cuadro 5: Matriz FODA Palmeras del Pailón. (Continuación)



Cuadro 5: Matriz FODA - Cruces Estratégicos. (Continuación)



Cuadro 5: Matriz FODA - Cruces Estratégicos. (Continuación)



Discusión del resultado de la investigación

En la entrevista estructurada que se aplicó al gerente general, gerente de producción y director agrónomo, fueron varios los patrones de respuestas que se obtuvieron, se aborda aquí los más significativos que se consideraron a partir del análisis de los datos que aportó la misma.

Los entrevistados aportaron valiosa información sobre el comportamiento del flujo comunicativo en la empresa Palmeras del Pailón, los cuales expresan que se manifiesta en la empresa de forma descendente, no existiendo para esto ningún inconveniente de mayor grado que la obstruya. Además, los empleados tienen la posibilidad de emitir sus criterios a niveles mayores de jerarquías, donde son escuchados y tomados en cuenta, poniéndose de manifiesto también el tipo de comunicación ascendente, permitiendo la presencia de la retroalimentación en la empresa.

En cuanto a los canales de comunicación, la entrevista arrojó como resultados que los más utilizados son los directos a través del lenguaje hablado y escrito. Ejemplo de esto lo constituyen las reuniones semanales con los mandos medios, reuniones mensuales con los directivos y jefes de área, análisis de presupuestos con los jefes de área. En el plano informal, la relación de los directivos con respecto a los empleados se manifiesta factiblemente, esto ocurre a través de la emisión de mensajes humanos dentro de la institución y en actividades programadas fuera del contexto laboral, como reuniones de integración, campeonatos de fútbol, entre otras.

El flujo de comunicación predominante en la empresa es el vertical descendente porque es el que sigue los cauces del organigrama ver ANEXO F, sirviendo este de vía para la difusión de mensajes tareas, de mantenimiento y humanos con el predominio de canales directos de comunicación como son: el lenguaje de codificación verbal y no verbal; aunque este es el canal que más predomina, se puede ver también la emisión de mensajes a través de canales mediatizados como el teléfono, correo electrónico, lo que denota la necesidad de un modelo de gestión de comunicación interna para la empresa palmeras de

pailón, puesto que dicha comunicación es a todo nivel no solo el administrativo que cuenta con medios necesarios para recibir dicha comunicación como es el caso de accesos a computadores personales.

Informalmente en la empresa, la relación de los directivos con respecto a los empleados se manifiesta factiblemente, esto ocurre a través de la emisión de mensajes humanos dentro de la empresa y en actividades programadas fuera del contexto laboral.

La empresa cuenta con un área destinada al intercambio entre los empleados, ejemplo de ello lo constituyen las diferentes reuniones con carácter formal e informal que se realizan en la misma. Generalmente, en la empresa se muestra una comunicación interna satisfactoria, basada en las buenas relaciones interpersonales dadas por el contexto laboral y personal. Las informaciones oficiales son consideradas que llegan en el tiempo establecido a través de los canales definidos, sirviendo para esto un modelo de gestión de comunicación interna.

Su público interno está definido como los directivos o jefes, que en esta empresa son el gerente de producción, director agronómico y los jefes de departamentos, los empleados en general o los subordinados a los jefes, aunque algunos jefes son a la vez subordinados al gerente de producción. Y trabajadores a destajo y contratistas de la empresa.

Respecto a dificultades que pueda presentar la comunicación interna en la empresa, se puede inferir que no existe ninguna con un alto grado de invalidación para la misma, las existentes se circunscriben solamente a la ausencia de algunos canales formales de comunicación que imposibilitan la óptima transmisión de información.

Contrastación de preguntas de investigación con los resultados

Para dar respuesta a las preguntas de investigación, dentro de este capítulo serán analizadas las preguntas uno, dos y tres, en tanto que las

pregunta cuatro, cinco y seis, será considerada en el capítulo V dentro de la propuesta. La pregunta uno planteada inicialmente decía:

¿Cuáles son los tipos, herramientas, funciones y canales de comunicación interna que se utilizan en empresas Palmicultoras?

En Palmeras del Pailón la comunicación descendente supera a la de sentido ascendente originando habitualmente, dentro de la empresa las redes informáticas internas las mismas que han ganado posición como medio de comunicación las cuales han desplazado a la tradicional comunicación a través de relaciones personales y medios escritos. Pero el enorme volumen de datos que transporta puede generar una sobre carga de información que dificulta el procesamiento y bloquea los procesos de comunicación.

La comunicación descendente dentro de Palmeras del Pailón se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la empresa, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

La comunicación ascendente es de vital importancia dentro de Palmeras del Pailón, pero generan actitudes pre juiciosas por la desconfianza de los superiores hacia los trabajadores. Sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos y/o se omite información negativa. Bien sea por falta de confianza en el jefe, por miedo al castigo o a posibles represalias o por falta de cultura participativa; los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Pocas veces las críticas sobre los modos de proceder de la dirección

se plantean abierta y formalmente por los canales establecidos para ello. Junto a esta peculiar “cultura de la queja”, la baja autoestima de un trabajador acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos. Aunque en muchas ocasiones la información no se transmite hacia arriba porque simplemente el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones.

El trabajo en equipo en Palmeras del Pailón se convierte en el emblema de la empresa la cual trata de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas. Las mismas que puede resultar paradójico observar cómo paralelamente se ven potenciados los equipos virtuales en los que quedaría debilitado el sentido de pertenencia debido al aislamiento de las personas entre sí.

¿Cuál es el nivel de los elementos que conforman la cultura organizacional del personal de la empresa Palmeras del Pailón?

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales.

En Palmeras del Pailón, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

1.- Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, normas, conductas, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

2.- Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la empresa, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes,

suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los trabajadores de Palmeras del Pailón.

Los principales elementos no visibles de una cultura organizacional dentro de Palmeras del Pailón son los valores. Los valores de la empresa, constituyen un tipo especial de creencias compartidas por sus trabajadores, quienes determinan el deber ser, es decir, lo que es bueno y deseable.

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal de la empresa Palmeras del Pailón?

En Palmeras del Pailón el clima laboral es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen sus trabajadores del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser objetivadas y matematizadas, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas. Los trabajadores en Palmeras del Pailón son personas que toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales.

En el campo del desempeño laboral los empleados trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también para su desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del trabajador y de sus anhelos y proyectos personales.

Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinaran las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo.

CAPITULO V. SOLUCIÓN PERTINENTE Y VIABLE DEL PROBLEMA

Presentación de la propuesta

En las empresas no resulta suficiente crear una estrategia de comunicaciones, sino que es necesario concebir la comunicación como uno de los componentes que conforman la estrategia integral.

Al igual que la importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de la comunicación.

Para conocer y medir las necesidades y desempeño de comunicación de una empresa, es necesario entrar en contacto con los individuos y equipos que la forman tanto a nivel externo como interno, de una manera sistemática y ordenada, aplicando instrumentos de análisis confiables y válidos.

Antecedentes de la propuesta

La comunicación en las empresas representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

Es por eso que en Palmeras del Pailón por ser una de las empresas líderes en la producción de fruta de Palma africana ve en la comunicación una herramienta para lograr ser la mejor en el sector.

Justificación o propósito

En empresas e instituciones de todo tipo se puede escuchar frecuentemente la expresión: "tenemos problemas de comunicación". Asistimos a una época en la que la velocidad de los cambios sociales tecnológicos y económicos es tal que las grandes empresas de éxito han apostado por nuevos modelos en los que han incluido a todos los miembros de la empresa bajo un denominador común, la comunicación.

En el desarrollo de las políticas gerenciales de recursos humanos y económicos, la comunicación siempre ha estado presente en cualquiera de sus formas. Y ello ha sido precisamente por el conocimiento que se tiene del impacto que produce sobre dichos desarrollos.

Por eso al poner en marcha un Modelo de Comunicación Interna lo primero que se debe hacer es observar el entorno que rodea al posible ámbito de aplicación de dicho modelo, definiendo lo que se pretende conseguir, los problemas y las necesidades que existen, los apoyos, para más tarde definir cómo se va a conseguir lo que se pretende alcanzar y poder en una fase última ejecutarlo y hacer un seguimiento del mismo, en todo este estudio está presente siempre la cultura, dicho análisis necesita de un estudio previo de la comunicación entre las partes.

Por ello se va a estudiar el modelo de Comunicación Interna como herramienta de gestión del cambio por una parte y como herramienta para la mejora del rendimiento por otra.

Se configura como herramienta para la gestión del cambio el modelo de Comunicación Interna por qué:

1. Participa en la comunicación interna de la "visión estratégica" de la empresa Palmeras del Pailón, desarrollando y comunicando la nueva situación estratégica de la empresa.
2. Ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos,

comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.

3. Sirve de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la empresa, es decir, entre la comunicación interna y la comunicación externa, la comunicación se realiza a los dos niveles: clientes (externos) y personal de la empresa (internos).
4. Ayuda a la puesta en marcha de programas de Calidad Total, ya que un programa de este tipo necesita para su implantación y posterior seguimiento cada vez un mayor alto grado de participación por parte de sus beneficiarios.
5. Es un elemento de marketing interno fundamental para la empresa, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan más la empresa.

Por otra parte el Modelo de Comunicación Interna también podría ser una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que influye sobre el clima laboral dentro de la empresa Palmeras del Pailón, es decir puede llegar a hacer cambiar el clima laboral, el cual repercute directamente sobre la empresa en el sentido de que puede hacer que en la empresa el trabajo sea más efectivo. Se trataría del conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la empresa y que influye en la conducta y actitudes de los miembros.

Además supondría una herramienta para la gestión del cambio porque apoya su uso, en el sentido de que su puesta en marcha permite el conocimiento de la cultura de la empresa o la resistencia al cambio de los empleados. Y estos conocimientos podrían resultar claves para lograr el cambio en la empresa.

El Modelo de Comunicación Interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la

empresa Palmeras del Pailón elementos innovadores que sitúan a la empresa en una clara situación de ventaja competitiva.

Además sirve como elemento cohesionador entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinándolos y cohesionándolos ya que establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión por una parte y por otra las fechas son establecidas por igual para todos.

Ahora ya se habla incluso de tecnología o consultoría del rendimiento en la que la gestión de la comunicación ha ido alcanzando un mayor peso.

- Un buen modelo de comunicación interna puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno, lo cual podría tener como consecuencias por ejemplo la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación que las promuevan ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño.
- Además el modelo de comunicación interna ayuda a que el problema sea comprendido y facilita al cliente la resolución del mismo.
- Incluso el modelo de comunicación interna incluye indicadores de medición de satisfacción que no son resultado de lo que la gente quiere o no si no que suelen ser resultado de lo que se ha observado que es necesario hacer o sobre qué aspectos es necesario incidir.
- Sirve de elemento integrador entre las distintas áreas de la empresa ya que promueve la interacción entre ellas a través de la comunicación y la gestión común de ésta.

Permite además dos tipos de acciones adicionales que podrían suponer una mejora en el rendimiento:

1. Serviría en su elaboración como fuente de diagnóstico. En su elaboración resulta determinante el análisis / identificación de causas que derivan en problemas dentro de la propia empresa, lo cual puede suponer un decrecimiento en el rendimiento Individual / colectivo.
2. Los objetivos están apoyados en estudios de opinión, estos permiten recoger información suficiente susceptible de utilización que apoya la toma de decisiones, en el sentido de que se podrá gracias a esta exploración “prever” reacciones ante acciones a implantar.

Un Modelo de Comunicación Interna puede suponer una satisfacción en los empleados entendiéndose como tales clientes internos de manera que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio, (cliente externo). Es decir, si se logra una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficio del cliente externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio.

Base teórica

Se intervino en las empresas para propiciar el trabajo a través del fortalecimiento de una cultura de comunicación, trabajo en equipo, inducción acertada, información interna, capacitación y medios de comunicación interna; acciones que contribuyen a que las empresas logren sus objetivos en un ambiente positivo para la productividad y la calidad.

Objetivos de la propuesta

- Desarrollar canales y espacios que establezcan comunicación integral, orientada al desarrollo de comunicación ascendente, descendente, horizontal, transversal y en red que permitan la integración, eficiencia y eficacia de los equipos de trabajo, así como la construcción de un

entorno digital de comunicaciones humanizado y coherente con la cultura de la organización.

- Comprender el funcionamiento del modelo básico de áreas y funciones de la comunicación.
- Administrar el modelo de medios y prácticas de comunicación interna de acuerdo con las necesidades empresariales y personales.
- Establecer un contacto efectivo entre la dirección y los niveles de la empresa.
- Establecer procedimientos para la comunicación, información y retroalimentación.
- Definir políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación.
- Dejar claros los indicadores de gestión del sistema de comunicación.

Descripción de la propuesta

Desarrollar habilidades y conocimientos (saber hacer) motivar al personal para tomar decisiones (querer), en función del logro del plan estratégico. Se propone el uso de la comunicación como proceso y herramienta que apoye el logro de objetivos institucionales y personales y facilite los procesos de la empresa en un ambiente positivo.

El modelo de gestión de la comunicación interna consiste en:

Informar, desarrollar habilidades y conocimientos, motivar al personal para tomar decisiones, en función del logro del plan estratégico.

Se propone el uso de un modelo de comunicación como proceso y herramienta que apoye el logro de objetivos institucionales y personales y facilite los procesos de la empresa en un ambiente positivo.

Beneficiarios

El principal beneficiario de esta propuesta es la empresa Palmeras del Pailón debido a que ve en el modelo de comunicación una poderosa herramienta de gestión para alcanzar sus objetivos y metas empresariales, con la satisfacción del cliente interno y externo.

La motivación es parte fundamental de la empresa, por lo cual no escatima esfuerzos para lograr poner en marcha el modelo de comunicación interna, que beneficie principalmente a sus trabajadores, empleados y contratistas y a su vez a los clientes externos relacionados con proveedores de materiales y suministros y consumidores del producto.

Cabe mencionar que no es la primera vez que la empresa promueve este tipo de modelos de comunicación puesto que es firme en pensar que primero están sus trabajadores, y es por ello que desea que sus trabajadores se sientan identificados con la empresa y así mantener una buena imagen corporativa.

Diseño técnico de la propuesta

Información preliminar

Temas y actividades

- Antecedentes de la empresa
- Diagnóstico inicial y planteamiento del sistema de comunicación y su administración.

Actividades

- Conocimiento de antecedentes, historia, empresa, estructura, liderazgo, ambiente, prestaciones, composición, productos, servicios, entre otros.
- Estructura del sistema de comunicación de la empresa.
- Identificación de áreas estratégicas de la empresa
- Identificación de las funciones básicas de comunicación en la empresa.
- Mapa del sistema actual con base en la matriz de áreas y funciones de la comunicación.
- Detección de logros y áreas de oportunidad en comunicación dentro del sistema de la empresa.
- Recuento de recursos disponibles, medios y prácticas de comunicación en la empresa.
- Detección de necesidades y prioridades de comunicación en la empresa.

Diseño de un modelo de comunicación interna

Temas y actividades

- Recuento de necesidades y prioridades de comunicación e información, formación/capacitación, liderazgo y participación detectadas.
- Establecimiento de temas clave. Análisis situacional.
- Estudio y definición de públicos clave (meta).
- Esquemización del sistema de comunicación de la empresa con base en necesidades, públicos, medios y recursos disponibles.
- Definición, empresa y procedimientos para las prácticas de comunicación.

- Definición de políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación en la empresa.

Documentación y entrega

- Manual general del sistema de comunicación interna.
- Procedimientos de comunicación.
- Responsabilidad y apoyo de la dirección y otras áreas.
- Políticas, responsabilidades y prácticas comunicacionales.
- Mezcla de medios y prácticas comunicacionales por públicos meta.
- Índices e indicadores de comunicación interna en la empresa.
- Estrategia de medición y evaluación de actividades y funciones.

Para la elaboración de este modelo con el objetivo de mejorar la comunicación interna se propone realizar las siguientes acciones que permitirán la preparación del personal implicado en la elaboración del mismo, el logro de su compromiso y la garantía de que estarán capacitados para utilizarlo como una herramienta de trabajo diaria y que permita un comportamiento comunicativo dentro de la empresa que este se aplique, con la finalidad de obtener mejores resultados no solo rentables sino tener presente la motivación de todos los trabajadores y el sentido de pertenencia de la empresa para la cual laboran. Para llevar a cabo este modelo debe tener:

1. Creación de una unidad de trabajo con personal de la empresa y consultores ó investigadores externos con las siguientes funciones:
 - Impartir la capacitación.
 - Supervisar y controlar sistemáticamente la implantación para corregir los errores oportunamente.

2. Capacitación del personal de la empresa que tendrá a su cargo la ejecución del desarrollo de este modelo en temáticas como:

- Trabajo en Grupo.
- Marketing y Planificación Comercial en general.
- Estructura de la comunicación interna.
- Elementos básicos de estadísticas referidos al cálculo de muestras, presentación de datos y procesamiento de encuestas.

3. Fortalecer la identidad corporativa proporcionando los elementos, herramientas y sistemas de comunicación necesarios, que permitan la proyección estratégica de la historia, memoria, hitos, mitos, y la cultura en general de la organización, para de esta manera, creando una plataforma dinámica que soporte la proyección de la imagen de la institución hacia todos sus públicos.

Esta propuesta tiene un carácter general y puede aplicarse a otras investigaciones y trabajos a realizar modificando fundamentalmente los contenidos a impartir. Se fundamenta en los elementos de los métodos capacitación - acción e investigación – acción.

La capacitación – acción tiene por objetivo generar espacios de capacitación y pensamiento crítico; promueve procesos económicos, sociales y ambientales, articulando las diversidades mediante espacios participativos en los que nuevas percepciones de la realidad permiten emerger ilimitadas potencialidades humanas.

La investigación - acción es la producción de conocimientos para guiar la práctica y conlleva la modificación de una realidad dada como parte del mismo proceso investigativo. Dentro de la investigación-acción el conocimiento se produce simultáneamente a la modificación de la realidad, llevándose a cabo cada proceso en función del otro, o debido al otro.

*Diseño de un Modelo de gestión de Comunicación Interna para La Empresa
Palmeras de Pailón San Lorenzo – Esmeraldas*

Cuadro 6. Modelo de gestión de comunicación interna para Palpailon S.A.

MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA PALPAILON S.A.			
CONCEPTO	PROGRAMAS	ACCIONES	INDICADORES
MODELO DE COMUNICACION INTERNA PALPAILON S.A.	Comunicación corporativa	Creación del grupo de comunicaciones	Nivel de liderazgo y aceptación del departamento en la empresa. Nivel de progreso de la organización en los procesos internos.
	Cultura corporativa	Red de comunicación corporativa	Nivel de innovación.
		Medios electrónicos	Nivel de eficacia de medios.
		Medios impresos	Grado de participación.
	Integración cultura/sentido de pertenencia	Cultura organizacional.	
	Training	Nivel de participación.	
	Eventos	Nivel de integración.	
	Reuniones	Grado de conocimiento.	
	Zona de contacto	Retroalimentación.	
	Buzón de comunicaciones	Grado de intervención.	
		Grado de satisfacción.	

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, el plan de comunicación interna está dividido en dos programas.

Programa de comunicación corporativa

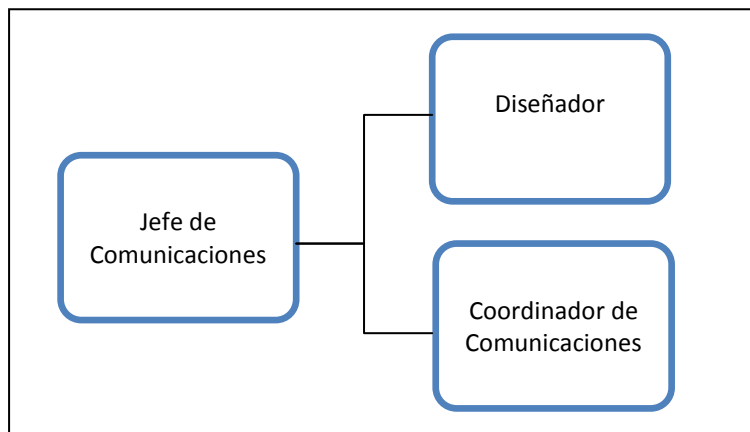
Director de Comunicaciones: DirCom

Se propone un espacio específico dentro de la empresa responsable del proceso de investigación y transmisión de información relevante para los miembros del personal interno de Palmeras del Pailón, de esta forma se busca que los miembros que hacen parte de dicho departamento se

encuentren informados y asimismo puedan informar permanente, clara y oportunamente sobre todos los aspectos internos y externos de la organización a otros empleados.

El Jefe de comunicaciones, ejercerá de la mano con el departamento de Recursos Humanos de Palmeras del Pailón, pues dentro de sus funciones se encuentra apoyar a dicho departamento en todas las tareas en las que se encuentre involucrado el personal interno, el Jefe de Comunicaciones ejercerá una posición de intermediario entre los empleados y los directivos pertinentes, también ejercerá la función de asesor o consultor de la alta Gerencia de Recursos Humanos, quién ayudará en todos los procesos de gestión humana en Palmeras del Pailón.

Gráfico 46: Estructura de Área de Comunicaciones



El cargo de Jefe de Comunicaciones se complementará con dos nuevos cargos en la empresa diseñador y coordinador de comunicaciones.

Definición de cargos y funciones del departamento de comunicaciones

Jefe de Comunicaciones

El Jefe de comunicaciones debe ser un profesional en el área de comunicaciones con capacidades en recursos humanos y gestión. Además

debe ser una persona activa, responsable y con actitudes y habilidades, para ejercer liderazgo; su función principal es integrar, diseñar, coordinar y ejecutar estrategias de comunicación, a través de criterios de acción específicos.

Diseñador

Ejercerá la función de asistente del Jefe de Comunicaciones, desarrollará sus funciones bajo la supervisión del Jefe de Comunicaciones, se encargará de todo el proceso de creación, diseño, edición y actualización de formas de los medios de comunicación internos, tanto electrónicos como impresos de Palmeras del Pailón. Deberá apoyar todas las estrategias de divulgación de mensajes a nivel interno, buscar constantemente estrategias innovadoras, teniendo en cuenta la estructura de la empresa y las necesidades de Palmeras del Pailón.

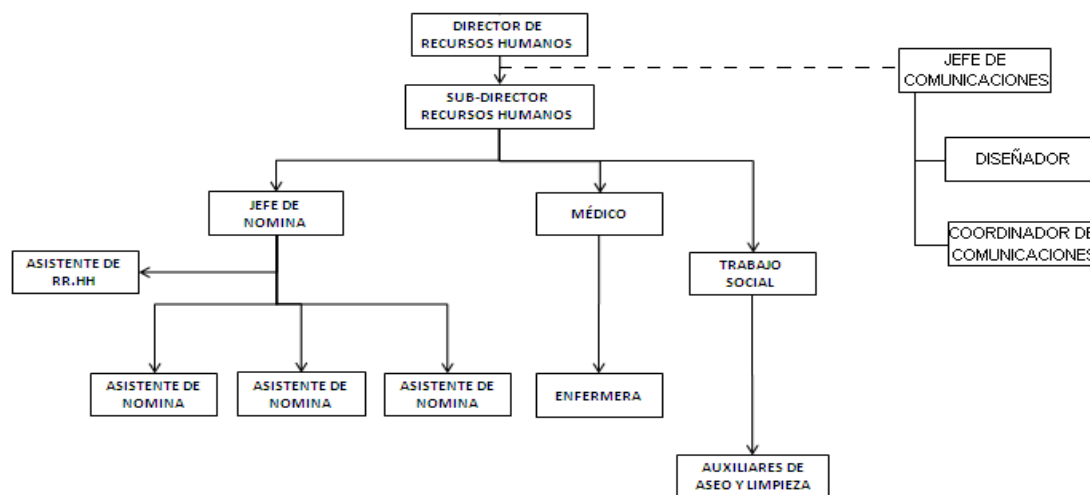
Coordinador de Comunicaciones

Desarrollará sus funciones bajo la supervisión del Jefe de Comunicaciones, su principal función es buscar constantemente la información de interés común para todos los empleados y que será divulgada a través de los medios internos, se encarga de todos los proceso de creación, diseños, edición y actualización de contenidos internos, tanto electrónicos como impresos de palmeras del Pailón, buscar la información por medio de entrevistas con personal administrativo, Gerencias, Jefes de área, y personal en general, Motivar a todo el personal interno a participar y publicar activamente en los medios existentes, y por último generar una agenda por departamento de forma estructurada que garantice la participación de todo el personal en los medios internos.

Teniendo en cuenta, la presencia del Jefe de Comunicaciones, el Departamento de recursos humanos, se correspondería con la siguiente estructura presentada en la gráfica.

Gráfico 47: Estructura del Departamento de Recursos Humanos

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE PALMERAS DEL PAILON S.A.



Funciones del Jefe de Comunicaciones y su grupo de apoyo

- Gerenciar el desarrollo y ejecución del programa de comunicación interna de Palmeras del Pailón.
- Diseñar estrategias de comunicación interna, que contribuyan a mejorar el clima y ambiente organizacional, generando compromiso y satisfacción en administrativos, gerencias y empleados de la empresa.
- Ser facilitadores e intermediarios de información en todos los sentidos de la empresa.
- Gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna, con el fin de mejorar todos los procesos de transmisión de información.
- Mantener informado a todo el personal sobre las diversas actividades, logros, pérdidas y demás procesos de Palmeras del Pailón, de forma clara, precisa y oportuna.

- Fomentar la integración de todo el personal interno de Palmeras del Pailón gerentes, directores, jefes de área, mandos medios, personal de apoyo, trabajadores a destajo y contratistas de Palmeras del Pailón, sin importar su posición en la escala jerárquica, con el fin de mejorar la cultura organizacional.
- Generar espacios de participación e integración de todo el personal interno, actividades recreativas, culturales y de desarrollo profesional, para reforzar el clima laboral.
- Diseñar estrategias que fomenten el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.
- Promover la comunicación bidireccional de forma eficaz, siendo mediadores de comunicación entre directivos y trabajadores a destajo.
- Buscar permanentemente información sobre todos los procesos y actividades que se desarrollan al interior de la empresa, y, también, toda aquella información interna que afecte directa o indirectamente a Palmeras del Pailón, con el fin de informar al personal de forma efectiva y en el momento indicado.
- Hacer partícipes a todos los empleados de Palmeras del Pailón de los medios de comunicación internos existentes, de esta forma fluirá la información en toda la organización, involucrándose el mayor número de actores posibles.
- Seleccionar voceros de comunicación en cada departamento de Palmeras del Pailón.
- Organizar actividades de integración, como celebración de fechas especiales, concursos, actividades deportivas.
- Promover tres tipos de comunicación: Comunicación diaria, comunicación personal y comunicación a través de medios.
- Comunicación diaria: Comunicación del día a día, sobre tareas relacionadas con el trabajo y que ameritan ser comentadas a nivel interno del departamento, entre empleados y directivos.

- Comunicación personal: Oportunidad de comunicarse con la figura de jefe inmediato y gerentes generales para tratar temas personales de suma urgencia y que ameritan ser comentados inmediatamente, sin necesidad de seguir un conducto regular.
- Comunicación a través de medios: Oportunidad para enterarse y expresarse a través de los medios de comunicación interna. Es un espacio para informar a todos los departamentos lo que está ocurriendo en cada segmento de la empresa, es decir, enterar a los directivos, sobre los trabajadores a destajo, enterar a los trabajadores a destajo sobre lo que sucede en los altos cargos.
- Desarrollar capacitaciones y talleres para fortalecer una cultura organizacional.
- Fomentar y apoyar estrategias relacionadas con el bienestar y desarrollo profesional de cada persona.
- Informar constantemente para evitar el rumor.
- Desarrollar técnicas para medir la eficiencia de las estrategias previamente establecidas, y, según los resultados tomar las correctivas necesarias.

Programa de cultura corporativa

El segundo programa definido se relaciona con el fortalecimiento de una cultura corporativa a través de una serie de estrategias que posibilitan dicho fortalecimiento, en lo que sigue se presentarán una serie de estrategias propuestas para fortalecer la cultura organizacional de Palmeras del Pailón.

Cuadro 7. Dimensiones del programa de cultura corporativa.

RED DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA	INTEGRACIÓN CULTURAL/ SENTIDO DE PERTENENCIA	ZONA DE CONTACTO
Uso de medios electrónicos y medios impresos	Training: Cursos, talleres, conferencias e inducción. Reuniones y eventos.	Buzón de comunicaciones

Red de comunicación corporativa

Cuadro 8. Red de comunicación corporativa

RED DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA	
Medios electrónicos Intranet Email Boletín virtual Buzón de comunicaciones	Medios impresos Rediseño de carteleras Boletín impreso Cartas al empleado Directorio Manual del empleado

Cuadro 9. Segmentación de medios

SEGMENTACIÓN DE MEDIOS		
PÚBLICO	MEDIO	TIPO DE MEDIO
Administrativos y Gerentes	Medios electrónicos: Intranet: Email, Boletín virtual	Primario
	Medios impresos: Todos	Secundario o de refuerzo
Trabajadores a destajo y contratistas	Medios impresos: Cartelera, Boletín impreso Directorio, Cartas personalizadas	Primario
	Medios electrónicos: Perifoneo	Primario

Medios electrónicos

Intranet - Palpailon

Objetivos

- Fomentar el flujo de información bidireccional entre los empleados y los directivos, contribuyendo a optimizar los procesos internos de Palmeras del Pailón.
- Agilizar los procesos de comunicación a nivel interno de Palmeras del Pailón.
- Fomentar la cultura organizacional.

Características

- Las estrategias comunicativas, a nivel de imagen y contenido, buscan otorgarle tres características esenciales a la Intranet de Palmeras del Pailón: fácil acceso, usabilidad y carácter intuitivo.

Cuadro 10. Características de la Intranet

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Fácil acceso	Es necesario simplificar el acceso del usuario a la información requerida. La principal meta, es llegar al tema de interés, después de no más de dos clicks. Para optimizar esta aplicación, es necesario agregar una "Barra de búsqueda" que le permita al trabajador acceder a una determinada sección por medio de una palabra o frase clave.
Usabilidad	Con el ánimo de hacer más participe al empleado en los planes de desarrollo creados, se dispondrá de un link llamado "únete a Palpailon", el cual se subdividirá en: "Sabías que". Se dispondrá también de links de interés general que les permita a los trabajadores acceder a información actualizada.
Carácter intuitivo	Se recurrirá al uso de imágenes y títulos que manejen un lenguaje sencillo y entendible, para que el usuario de la Intranet acceda a la información requerida, sin necesidad de conocer con anticipación, el contenido de cada uno de los iconos que se encuentran en la página.

Propuestas de imagen y contenido

Contenidos

- Noticias, eventos, servicios, boletines, información corporativa, encuestas, entre otras a través de la plataforma virtual desarrollada para tal fin.
- Interactividad en el contenido
- La barra ubicada en la parte superior de la Intranet va a ser una constante en todas sus páginas y el movimiento rotativo de la flor que funciona como logo será permanente. Esta interactividad pretende captar la atención del usuario, interactuar con él y ejemplificar que la participación del mismo, no se limita a los servicios que ofrece la Intranet, sino que también puede ser medida en la parte visual o gráfica.

Cuadro 11. Contenidos específicos de la intranet

CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
¿Quiénes somos?	En esta sección se encontrará información sobre la empresa (historia, misión, visión, metas, logros, departamentos, organigrama), con el propósito que los empleados conozcan la organización para la cual trabajan y, de esta forma, se consolide una cultura organizacional, pues se fomenta el sentido de pertenencia en los empleados.
Vitrina virtual	Este espacio funciona como vitrina de clasificados, está diseñado para que los empleados puedan anunciar sus ofertas, ya sea de carros, equipos u otros objetos y servicios que quieran poner a disposición del resto de personal. Además, es un espacio creado para que los empleados puedan hablar acerca de temas de interés que sean de agrado, como precios, calidad, acreditaciones, nuevos productos. En este espacio los trabajadores pueden aportar ideas para la comercialización y publicidad de los productos y su impacto comercial en el mercado. La sección podrá ser alimentada por cualquier trabajador de la organización, con lo que se logrará potenciar las relaciones a nivel interno.
Cumpleaños	Se publicará quincenalmente un listado de los empleados que cumplan años, éste contendrá nombre completo, departamento y el día de su cumpleaños. Además el día del cumpleaños de cualquier empleado, aparecerá un recordatorio en la página principal de la intranet.

Comentarios	Este espacio está diseñado para que los trabajadores escriban pequeños artículos o frases en las que comenten u opinen sobre algún tema de interés. Con esta opción se busca que haya mayor tráfico en las visitas al sitio y, que los colaboradores se puedan expresar sobre algún tema relacionado con Palmeras del Pailón, el país o el mundo.
Convocatorias	Sirve para que el usuario se entere de las vacantes que hay en Palmeras del Pailón y así se estructure un plan de carrera o se pueda tener acceso a nuevos empleados, por medio de los mismos trabajadores de la empresa.
Noticia del día	Partiendo de una de las principales funciones que cumple la Intranet, comunicar a la gente, se creará una publicación diaria de una noticia actualizada que estará relacionada con la organización interna de Palmeras del pailón. Esta noticia será actualizada diariamente con el fin de que la Intranet se convierta en el sitio preferido de los trabajadores, porque encontrarán en ella información de interés general.
Barra de búsqueda: “¿Qué estas buscando?”	Con esta opción, el usuario puede optimizar su búsqueda, sin necesidad de navegar por la Intranet. Esta aplicación es vital porque el servicio que se ofrece es más eficaz y agiliza el acceso a cualquier sección; además, el campo de búsqueda es un elemento que refuerza la posibilidad de acceso intuitivo que se le quiere dar a la Intranet.
Foro	Semanalmente se realizará un foro en línea, el tema, la fecha y hora, será definido por el director de comunicaciones y su equipo, quienes serán los encargados de la organización, logística, divulgación y participación de los empleados en el mismo. Los temas a tratar serán lo más sencillos, que puedan aportar algún tipo de beneficio para la empresa, según el tema a tratar semanalmente se deberá escoger a la persona más indicada, que tenga dominio en éste para satisfacer las inquietudes de los empleados.
Encuesta	Es un instrumento que le permite a la empresa medir el clima organizacional de sus empleados, su percepción de las decisiones que toma Palmeras del Pailón y finalmente, opinar sobre la pregunta de la semana, sobre el tema semanal del foro así como sugerir temas para posteriores encuestas y, por supuesto, para mejorar las actividades internas del la organización.
Capacitaciones	En la sección de “e-learning Palpailon”, se pone a disposición de los empleados la actualización de los distintos cursos, seminarios, talleres que se realizarán en la empresa. Proporciona información sobre las facilidades de pago para cursos que los empleados quieran realizar por fuera de la empresa.

Buzón de Sugerencias: "Expresáte"	Palmeras del Pailón se interesa en la opinión de sus empleados, como parte de la cultura corporativa. Por esa razón, en la intranet existe la posibilidad de retroalimentar los contenidos de la página y de la organización en general, mediante el buzón de sugerencias llamado "expresáte". Es un espacio en el cual los empleados de Palmeras delo Pailón pueden expresar sus pensamientos, ideas, sugerencias y comentarios, que contribuyan al beneficio, desarrollo y crecimiento de la empresa. De esta forma, se podrán mejorar los procedimientos, cultura, clima y ambiente organizacional.
FAQs: (Frequently Asked Questions): Preguntas frecuentes	Es una sección que funciona como las FAQs (Frequently Asked Questions) de las páginas de Internet. Allí, Palmeras del Pailón ofrece soluciones a los más comunes interrogantes e inquietudes de los empleados que conciernen su lugar en la empresa, beneficios y derechos, entre otras.

Email: @Palpailon

Objetivo

- Fomentar la comunicación bidireccional, de forma inmediata y en tiempo real.

Características

- Se transmite información de forma detallada, específica y personalizada, según la necesidad.
- Se usa para enviar invitaciones a los empleados: invitación a los foros, la encuesta de la semana, eventos, actividades, novedades, sirviendo de apoyo a los otros medios de comunicación internos.
- Brinda Información clara, precisa y veraz.
- Fomenta la retroalimentación, contribuye en la generación de respuestas casi de modo inmediato.
- Fomenta la comunicación en todos los sentidos, al crear cercanía entre todos los departamentos de Palmeras del Pailon.
- Es importante moderar la cantidad de información que se envía,

debe comunicarse lo estrictamente necesario. El exceso de información puede ser perjudicial, ya que la gente no se motiva a leer todo.

Chat “Palmacorreo”

Los empleados de Palmeras del Pailón tendrán un servicio de mensajería instantánea, que funcionara solo a nivel interno de la empresa, para tratar temas laborales, unificar el personal de los diferentes departamentos, transmitir archivos de forma más rápida y, a un menor costo.

Además, los empleados contarán con servicio de chat en determinados horarios, en el cual podrán consultar temas, dudas o inquietudes acerca de su bienestar, desarrollo profesional y beneficios que ofrece la empresa.

Palmainformación

Información por departamentos “Tu Departamento informa”. Es un espacio destinado para cada departamento, en el cual podrán publicar, semanalmente noticias, avances, logros obtenidos, proyectos que se gestionan al interior del mismo.

Sabías que...

Está destinada específicamente a suministrar información útil a los colaboradores y trabajadores de Palmeras del Pailón sobre los servicios que están dirigidos a sus intereses y necesidades. La idea es que la sección sea encabezada por la frase “Sabías que...” y a continuación se suministre la información restante sobre las novedades de la empresa.

Frase del día

En este espacio los empleados podrán encontrar la frase motivadora del día, puede ser de un autor famoso o la de algún empleado.

Boletín Virtual: "Palpailon te informa"

Objetivo

- Informar a todo el personal interno sobre aspectos relacionados con la organización.

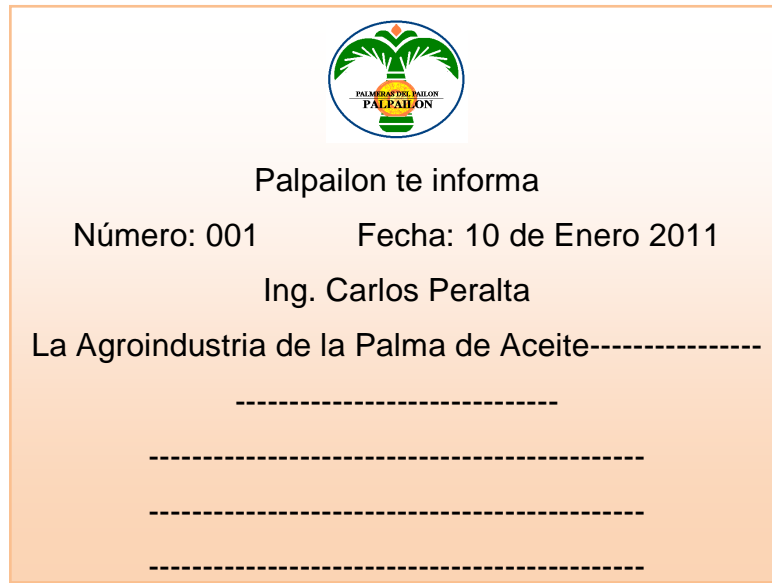
Características

- Información soft lighth o información presentada de forma clara, fácil y sencilla.
- Tendrá una periodicidad semanal.
- Se distribuye a través del correo interno de la empresa y al correo personal de cada empleado, además se encontrará publicado en la intranet, en la que también estarán todas las ediciones anteriores.

Contenido

- Logotipo de Palpailon para comunicar la identidad de la empresa.
- Título: "Palpailon te informa" Número de boletín y fecha.
- Editorial: escrita por algún directivo o gerente.
- Tinta: policromía; 4 tintas, imagen y tipografía a color.
- Uso de colores corporativos para fomentar la identidad corporativa.
- Tamaño: Máximo dos páginas tamaño carta.
- Contenidos: igual contenido que el boletín impreso de forma breve.

Gráfico 48: Propuesta de Diseño Palpailon te informa



Tipo de comunicación

- Construcción de la comunicación operativa: Información sobre hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día a día que afecten al personal interno o a la organización (traslados, cambios, nuevos empleados).
- Construcción de la comunicación de desarrollo: aspectos relacionados con las actividades que fomenten la parte humana, integración, cultura organizacional, clima y modos de pensar de los empleados (Noticias de interés, clasificados, cumpleaños de la semana, empleados del mes, agenda de eventos de la semana, noticias breves acerca de los empleados, y sus familias como matrimonios, nacimientos, bautizos, fallecimientos y agradecimientos.)

Debe existir un link en la intranet en la que se encontrarán ordenadas por fecha las ediciones anteriores del boletín.

Línea interna de sugerencias: “Directo Palpailon”

Objetivo

- Fomentar la comunicación ascendente de los empleados hacia la media y alta gerencia.

Características:

- Es una línea telefónica gratuita, a la cual todos los empleados pueden llamar y dejar sus preguntas, inquietudes, sugerencias y/o comentarios. Junto al mensaje deben dejar nombre, teléfono, área de trabajo, para garantizar una respuesta.
- Acceso para todos los empleados de Palpailon.
- El departamento de comunicaciones se encargará de dar respuesta a los mensajes, con apoyo de cada departamento, según las necesidades o los intereses de quienes se comunican, en un tiempo máximo de una semana.

Perifoneo

Objetivo

- Divulgar información de forma clara, precisa y oportuna. Estará dirigido por el equipo de comunicaciones, quienes serán los encargados de la selección y redacción de la información que será divulgada a través de este medio.

Características

- Será un medio de uso diario, en periodos de tiempo determinados, ya sea en una cantidad de tiempo o, en espacios de descanso, como propuestas a considerar.
- La característica más importante de este medio, es que permite la divulgación de la información de forma clara, precisa y oportuna, además de ser un medio constante que genera recordación. Los

principales temas son recordación de eventos, actividades, invitaciones, información que se encuentra en otros medios.

- Es un medio directo, inmediato y eficaz.
- Información específica para determinado grupo de personas, en lenguaje cotidiano, de fácil entendimiento.

Medios impresos

Rediseño de cartelera: "Palpailon al día"

Objetivo

- Informar a los empleados y operarios sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa.

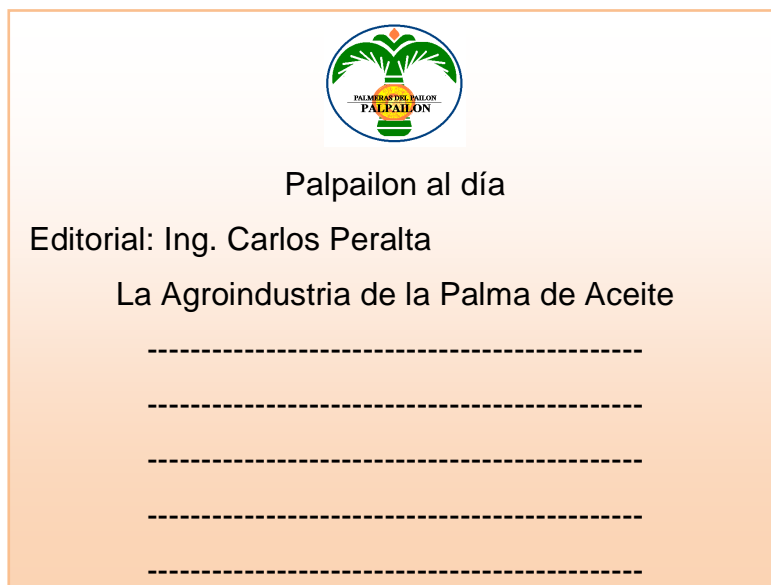
Características

- Es un medio destinado a empleados y operarios que no tienen siempre acceso a computadores o medios tecnológicos.

Contenido

- Logotipo de Palpailon para comunicar la identidad de la empresa.
- Título: "Palpailon al día"
- Editorial: escrita por empleados y gerentes
- Tinta: policromía; 4 tintas, imagen y tipografía a color.
- Uso de colores corporativos para fomentar la identidad corporativa.
- Ilustraciones, gráficas tipografía atractiva.
- Tamaño: Pliego 90 x 100

Gráfico 49: Propuesta de Diseño Palpailon al día



Tipo de información

Noticias generales, noticias por departamentos, clasificados, frase de la semana, invitaciones, eventos, comentarios de los empleados, convocatorias y concursos.

Responsables

Los encargados de comunicaciones serán los responsables de los contenidos de la cartelera, que sean interesantes y motiven a los empleados a leerla, el diseñador será el responsable de la creación y diseño de la cartelera, que sea impactante y atractiva, de esta forma capturaré la atención de los empleados.

Todos los empleados de cada departamento deben participar de forma activa en la creación de contenidos, para ello contarán con el apoyo de los voceros de comunicación de cada departamento y de los encargados de las comunicaciones.

Frecuencia

La cartelera será actualizada semanalmente, bajo la dirección del DirCom, coordinador de comunicaciones y diseñador y, con la

participación de los empleados de todos los departamentos.

Ubicación

Las carteleras estarán ubicadas en lugares estratégicos de las oficinas y planta, en los lugares de alto tráfico, es decir, por aquellos caminos donde frecuentemente pasan los empleados y no pueden evadir la información que allí se consigna.

Boletín impreso: "Palpailon te informa"

Objetivo

- Informar al personal de forma general y estandarizada sobre hechos, actividades y sucesos importantes que ocurren en la empresa.

Características

- Se propone la creación de un equipo de personal voluntario "comité editorial", formado por empleados de cada departamento, quienes en sus momentos libres, aporten ideas, noticias, información y sugerencias de interés general para los empleados. Este equipo rotará mensualmente, con el objetivo que todos los empleados participen mínimo una vez al año en su elaboración.
- Debe ser distribuido quincenalmente a todos los empleados (para incluir los que no tienen Internet o no pueden acceder al uso de computadores). Incluye mensajes del presidente, fechas de eventos y fiestas para la semana.
- Información soft lighth presentada de forma clara, fácil y sencilla.
- Se publicará semanalmente y la distribución se realizará de forma personal y directa a cada empleado, para tener seguridad que la información llegue a su destino final.
- Igual contenido que el boletín electrónico.

Tipo de comunicación

- Comunicación operativa: Hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día a día que afecten al personal interno o a la organización; traslados, cambios, nuevos empleados, uso de intranet, participación en nuevos cursos, formas de acceso a los beneficios que ofrece Palmeras del Pailón a sus empleados, nuevas estrategias. Participación de la media y alta gerencia en la creación de estas secciones.
- Comunicación de desarrollo: Aspectos relacionados con las actividades que fomenten la parte humana, integración, cultura organizacional, clima y modos de pensar de los empleados; noticias de interés, clasificados, cumpleaños de la semana, empleados del mes, agenda de eventos de la semana, noticias breves acerca de los empleados y sus familias como matrimonios, nacimientos, bautizos, fallecimientos y agradecimientos.
- Concursos con temas corporativos como sopas de letras, crucigramas con premios pequeños como incentivos para participar en ellos. Participación de los empleados y operarios en la creación de estas secciones.

Debe existir una sección en la que se promocionan, los cursos, talleres y seminarios que propone la organización.

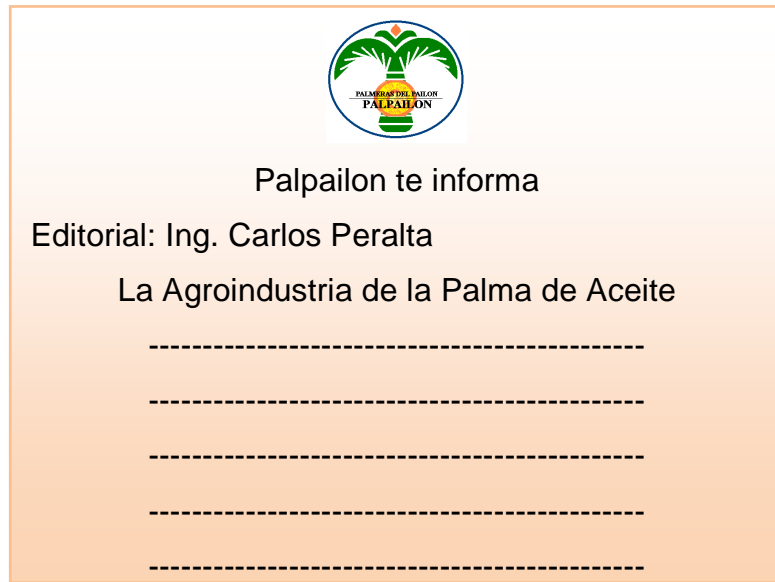
Debe existir un link en la intranet en la que se encontrarán ordenados por fecha las ediciones anteriores del boletín.

Contenido

- Logotipo de Palpailon para comunicar la identidad de la empresa.
- Título: "Palpailon te informa" Número de boletín y fecha.
- Editorial: escrita por algún directivo o gerente.
- Tinta: policromía; 4 tintas, imagen y tipografía a color.

- Uso de colores corporativos para
- Tamaño: Máximo 4 carillas tamaño carta.

Gráfico 50: Propuesta de diseño Palmeras del Pailón te informa – Boletín



Cartas personalizadas en fechas especiales

Objetivo

- Crear contacto de forma personal, íntima y directa con cada empleado de Palmeras del Pailón.

Características

- Generalmente se usa este medio para transmitir información de carácter operativo. Se elaboran cartas en ocasiones especiales como cumpleaños, bienvenida a empleados nuevos, despedida a empleados retirados, agradecimientos.
- El coordinador de comunicaciones será el encargado de la redacción de los contenidos y de estar atento del momento oportuno para transmitir el mensaje.
- Las cartas serán firmadas por el gerente general, siguiendo un protocolo de jerarquías en la identificación de los

responsables directos de la comunicación, adicionalmente, se favorece al contacto cercano entre empleado y media y alta gerencia.

Encuestas

Objetivo

- El principal objetivo de la encuesta es fomentar la participación de los empleados, a través de sugerencias, opiniones y posiciones frente a sucesos de la empresa y que en muchas ocasiones no manifiestan por temor.

Características

- Se propone realizar una encuesta trimestral con el fin de conocer el clima y la cultura organizacional, con el propósito de medir la aceptación, penetración y eficiencia de los medios de comunicación internas, y, de esta forma, tomar las medidas necesarias, ya sea para replantear, modificar o simplemente redefinir nuevas estrategias. Será realizada bajo la dirección del DirCom y su equipo de apoyo.

Directorio: “Palpailon te une”

Contiene la misma información que el directorio de intranet, con la diferencia de ser distribuido en forma impresa, para facilitar la información a aquellas personas que no tienen acceso a computadores. De esta forma no se excluye a nadie del acceso a la información.

“Palpailon te une” permite a los usuarios tener de forma impresa la información general sobre la empresa y sus empleados, facilitando la comunicación y ubicación en caso que sea necesario entre gerentes y empleados.

Para que esta aplicación tenga un mejor funcionamiento se recomienda agregar al contenido información de nombres completos, correo electrónico y teléfonos (fijo y celular) de cada trabajador.

Manual de reconocimiento

Objetivo

- Fomentar la cultura organizacional y desarrollar el sentido de pertenencia de los empleados hacia Palmeras del Pailón (valores y normas).

Características

- El contenido versará sobre la normativa de Palmeras del Pailón, identidad corporativa, misión, visión, objetivos, historia, estructura jerárquica, organigrama, derechos y deberes de los empleados, identidad visual, logotipo, colores, señalización, políticas, normas y procedimientos a seguir al interior de la empresa.
- Se distribuirá a todo el personal actual y a cada empleado nuevo en el proceso de inducción.
- Semestralmente se hará una evaluación y teniendo en cuenta los resultados se hará la actualización.

Integración cultural/fomento de sentido de pertenencia: cara - cara

Training y eLearning: Cursos/Talleres/Conferencias

Objetivos

- Capacitar sobre los procesos de comunicación y los medios existentes a nivel interno, además cumple el papel de motivar a participar de cada uno de estos medios, brindando herramientas y técnicas para comunicarse de forma efectiva.
- Capacitar a todo el público interno de Palmeras del Pailón sobre la cultura empresarial, tanto a trabajadores a destajo, contratistas

como jefes y alta gerencia, con el fin de que todos estén en condiciones de ofrecer charlas institucionales y, hacer los recorridos empresariales, a los diferentes visitantes, ya sea a nuevos empleados, colegios, universidades, entre otros.

- Participar en el proceso de desarrollo personal de los empleados, ofreciéndoles conocimientos que potencializan las diferentes habilidades y competencias.
- Integrar a todo el personal interno de Palmeras del Pailón a través de los talleres de presencia obligatoria, en el que se realizan actividades en grupo.

Cuadro 12. Training y e-learning en Palmeras del Pailón

CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
Training	Actividades ya sean capacitaciones o talleres, implementados en Palmeras del Pailón para sus empleados, con el fin de lograr adiestramiento, entrenamiento y perfeccionamiento respecto a temas de comunicación, cultura organizacional, clima y ambiente laboral, lo cual proporcionará beneficios a la organización.
E-learning	Capacitaciones y cursos, que podrán realizar los empleados en forma virtual. La lista de cursos la encontrarán en Palm@neT (intranet de Palmeras del Pailón).

Cuadro 13. Programas

CURSOS	DESCRIPCIÓN
Programa de inducción "On Boarding"	Se desarrollará un nuevo programa de Bienvenida a nuevos empleados denominado "PALPAILON On boarding". Este programa ofrece a los nuevos empleados la posibilidad de incorporarse a sus actividades productivas más rápido y, a los supervisores la posibilidad de dar a un nuevo empleado una mejor inducción y bienvenida a PALMERAS DEL PAILON. Los cuatro componentes del programa son:
	Bienvenido a la intranet "@Palpailon"
	Paquete de Bienvenida: Manual de reconocimiento o del empleado. Lista de tareas para el supervisor
	Certificación Institucional On Boarding en Palpailon Learning

Cuadro 14. Estrategia de entrenamiento, capacitación y actualización

TRAINING			
CAPACITACIONES	NOMBRE	CANAL	PÚBLICO
COMUNICACIÓN "comunicación efectiva"	Curso: Comunicación interpersonal-comunicación eficaz	E- learning	Administrativos – gerentes
		Presencial	empleados
	Curso: Cómo gestionar la comunicación organizacional	Presencial	Administrativos – gerentes
	Curso: Escribir con una finalidad	E – learning	Administrativos – gerentes
		Presencial	Empleados
	Curso: Habilidades para escuchar	E – learning	Administrativos - gerentes
	Curso: Formación de líderes de comunicación interna	Presencial	Voceros de comunicación
	Taller: Comunicación efectiva entre departamentos	Presencial	Administrativos – gerentes
		Presencial	Empleados
	Taller: Cómo persuadir con la palabra	Presencial	Administrativos - gerentes
	Taller: Desarrollo de habilidades de comunicación gerencial	Presencial	Administrativos – gerentes
	Taller: Elaboración de contenidos: Escribir para publicar	Presencial	Empleados
	Taller: Habilidades para escribir: Redacción, gramática y ortografía	E –learning	Administrativos – gerentes
		Presencial	Empleados
	Taller: Cómo dirigir una reunión de forma efectiva.	Presencial	Administrativos – gerentes – voceros de comunicación
	Conferencia: Qué medios tiene Palpailon? Cómo participar en ellos?	Presencial	Empleados
	Conferencia: Qué deben comunicar los gerentes	Presencial	Administrativos – gerentes
	Conferencia: La comunicación, fundamento para el trabajo en equipo	Presencial	Administrativos – gerentes
Conferencia: Comunicarse con su jefe.	Presencial	Gerentes - empleados	
Conferencia: Comunicación eficaz entre empleados y jefes.	Presencial	Gerentes - empleados	
CULTURA ORGANIZACIONAL Información Corporativa	Curso: Cultura organizacional: Misión, visión, valores, identidad corporativa.	Presencial	Administrativos – gerentes
		Presencial	Empleados
	Curso: Normativa institucional	E – learning	Administrativos - gerentes
		Presencial	Empleados
	Taller: Gerencia en valores	E – learning – Presencial	Administrativos - Gerentes
	Taller: Conociendo a Palpailon	Presencial	Empleados
	Taller: Normativa	Presencial	Administrativos – gerentes Empleados
	Taller : Fortaleciendo el sentido de pertenencia	Presencial	Empleados
Conferencia: Manual de reconocimiento: misión, visión, valores y normas de Palmeras del Pailón.	Presencial	Empleados	
CLIMA ORGANIZACIONAL Voceros de comunicación	Curso: Cómo administrar su tiempo	E - learning	Administrativos - gerentes
		presencial	Empleados
	Curso: estrategias para crear un buen clima laboral	E - learning	Administrativos – gerentes
	Curso: Desarrollando competencias laborales en sus empleados	E - learning	Administrativos - gerentes
	Curso: Gestión de la actitud y personalidad	E-learning	Gerentes
	Curso: Inteligencia emocional en el trabajo	e-Learning	Gerentes
	Curso: Comportamiento organizacional	E-learning	Gerentes
	Curso: Pensamiento estratégico	E-learning / Presencial	Gerentes
	Taller: Fundamento del trabajo en equipo	Presencial	Empleados
	Taller: Motivación laboral	E- learning	Administrativos - empleados
		Presencial	empleados
	Taller: Formación de líderes	Presencial	Empleados
	Taller: Desarrolle liderazgo gerencial	Presencial	Gerentes
	Taller: Inteligencia emocional en el trabajo	Presencial	Empleados
Taller: Integración empresarial	Presencial	Toda la empresa	

Cuadro 15. Modelo de contenido programático para cursos

MODELO DE CONTENIDO PROGRAMÁTICO PARA CURSOS	
Tema	Curso: comunicación interpersonal – comunicación eficaz
Dirigido a: empleados/ operarios	Intensidad: 4 horas
Justificación	Es importante que todo el personal desarrolle habilidades para comunicarse de forma, clara, precisa y eficaz, de esta forma, se obtendrán mejores resultados en todos los procesos.
Objetivo General	Facilitar herramientas de comunicación que ayuden a desarrollar las habilidades propias de los empleados, para aumentar su capacidad de persuasión en los demás. Definir y practicar conceptos y habilidades de comunicación que fomenten la eficacia de comunicación interna en la empresa.
Objetivo específico	Desarrollar habilidades de comunicación interpersonal de los empleados. Brindar herramientas que sirvan para mejorar la comunicación interpersonal. Inculcar la importancia de la comunicación eficaz al interior de las organizaciones. ¿Qué es la comunicación?: definiciones de comunicación. Elementos para una comunicación eficiente La comunicación eficaz en la empresa Importancia de la comunicación eficaz
Contenido	El proceso de comunicación Aspectos personales de comunicación. Comunicación verbal: Voz, vocabulario. Comunicación no verbal: contacto visual, postura, movimientos, gestos y expresiones. Formación en técnicas comunicativas. Procesos de comunicación en la empresa. Participación activa de los asistentes a las sesiones de trabajo. Explicación de términos y conceptos. Explicación de un caso empresarial.
Metodología	Lluvia de ideas (por los participantes al curso) Trabajo de contenidos de forma individual y en grupo, con el fin de aplicar las herramientas vistas durante el curso.
Apoyos didácticos	Exposición con diapositivas, computador, video beam y tablero. Participación de los empleados en el curso medida a través de su participación en la lluvia de ideas. Evaluación de conceptos vistos durante el curso.
Evaluación	Asistencia que será revisada al final de cada sesión.

Cuadro 16. Tabla modelo contenido programático para talleres

MODELO DE CONTENIDO PROGRAMATICO	
Tema	Taller: El trabajo en equipo/ los equipos de trabajo.
Dirigido a: empleados/ operarios	Intensidad: 4 horas
Justificación	Hoy en día, es importante que los empleados aprendan a ver la empresa como un todo indivisible, y no como unidades separadas, por esta razón, es indispensable brindarles herramientas para aprender a trabajar y desarrollarse en equipo, y así alcanzar los objetivos propuestos por Palmeras del Pailón unificadamente.
Objetivo General	Identificar la importancia del trabajo en equipo, como estrategia para mejorar el clima organizacional y ambiente laboral, lo cual se refleja en el aumento de la productividad.
Objetivos específicos	<p>Conocer los conceptos, características e importancia del trabajo en equipo.</p> <p>Establecer diferencias entre grupos y equipos de trabajo.</p> <p>Motivar al personal de Palmeras del Pailón a trabajar en equipo, aceptando la ayuda de sus compañeros y ofreciendo ayuda y apoyo en caso de que alguien lo necesite.</p> <p>Desarrollar habilidades de comunicación para trabajar en equipo, basados en el respeto, que permitan la consecución de los diferentes objetivos de la empresa.</p> <p>Potencializar la capacidad de cada uno de los empleados para trabajar en equipo, como estrategia en el aumento de la productividad y eficacia laboral.</p> <p>Aplicar las diferentes habilidades en ejercicios prácticos específicos en equipo de trabajo.</p>
Contenido	<p>El trabajo en equipo</p> <p>Características del trabajo en equipo</p> <p>Importancia del trabajo en equipo.</p> <p>Diferencias entre grupo y equipo de trabajo.</p> <p>¿Cómo formar un verdadero equipo de trabajo?</p> <p>Características de los equipos de trabajo exitosos.</p> <p>Habilidades para trabajar en equipo.</p> <p>Normas para trabajar en equipo.</p> <p>Técnicas de negociación de los equipos de trabajo.</p> <p>Solución de conflictos interpersonales en los equipos de trabajo.</p> <p>¿Cómo tomar decisiones en equipo?</p>
Metodología	<p>Participación activa de los asistentes a las sesiones de trabajo.</p> <p>Explicación de términos y conceptos.</p> <p>Explicación de un caso real.</p> <p>Trabajo de contenidos de forma individual y en grupo, con el fin de aplicar las herramientas vistas durante el curso.</p> <p>Desarrollo ejercicio práctico: caso real de trabajo en equipo.</p> <p>Cierre</p>
Apoyos didácticos	<p>Exposición con diapositivas, computador, video beam y tablero.</p> <p>Pliegos de papel y marcadores.</p>
Evaluación	<p>Participación a las dos sesiones del taller.</p> <p>Rol que ejerce el participante en el ejercicio práctico.</p>

Cuadro 17. Modelo de contenido programático para conferencias

MODELO DE CONTENIDO PROGRAMATICO	
Tema	Conferencia: Manual de reconocimiento: misión, visión, valores y normas de Palmeras del Pailón.
Dirigido a: empleados/ operarios	Intensidad: 2 horas
Justificación	Es de vital importancia que todo el personal conozca el manual de reconocimiento, de esta forma se fomenta una cultura organizacional común, la cual fomente el sentido de pertenencia. Además es importante, que los empleados sepan cómo deben actuar en ciertas situaciones laborales, conductos laborales, y que conozcan sus derechos su deberes empresariales.
Objetivo General	Conocer el manual de reconocimiento de Palmeras del Pailón, en el que se encuentran la misión, visión, valores y normas de Palpailon.
Objetivos específicos	<p>Conocer el manual de reconocimiento de Palmeras del Pailón.</p> <p>Reconocer los elementos de la cultura organizacional.</p> <p>Reconocer la importancia de la misión y visión de Palmeras del Pailón como gestora de</p> <p>Identificar los derechos y deberes de cada uno como empleados de Palmeras del Pailón.</p> <p>Conocer los conductos regulares o procedimientos para llevar a cabo los diferentes</p>
Contenido	<p>Definición manual de reconocimiento Palmeras del Pailón.</p> <p>Definición cultura organizacional</p> <p>Definición de la cultura organizacional de Palmeras del Pailón.</p> <p>Conociendo el manual de reconocimiento de Palmeras del Pailón.</p> <p>Normas de Palmeras del Pailón.</p> <p>Diferentes conductos regulares.</p>
Metodología	<p>Explicación de términos y conceptos.</p> <p>Explicación del manual de reconocimiento de Palmeras del Pailón.</p> <p>Cierre</p>
Apoyos didácticos	<p>Exposición con diapositivas, computador, video beam y tablero.</p> <p>Manuales de reconocimiento de Palmeras del Pailón.</p>
Evaluación	Participación a la conferencia, que será medida a través del control de asistencia al final de la sesión.

Eventos de integración

Objetivo

- Integración, socialización y recreación del personal de Palmeras del Pailón.

Cuadro 18. Eventos de Integración

EVENTOS				
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PUBLICO	CONTENIDO
Expo - Palmeras del Pailón	Feria	Anual	Todos	Temas corporativos Divulgación de productos
Convención Palmeras del Pailón	Encuentro	Anual	Todos	Plan eventos Planes estratégicos Planes corporativos
Palmeras del Pailón celebra	Celebración de cumpleaños	Mensual	Todos	Eventofiestacena
Celebraciones	Fechas especiales, cenas, almuerzos, desayunos, días campestres.	Permanente	Todos	Día de la mujer Día del trabajo Día de la secretaria
Eventos deportivos	Campeonatos de fútbol por departamentos. Otros deportes según intereses del personal interno.	Semestral	Todos	Diferentes deportes
Outdoor training	Carreras de observación	Semestral	Todos	Identidad corporativa Cultura y clima organizacional
Día De la Familia Palpailon. (celebración del día de cumpleaños de Palpailon)	Celebración a través de un día campestre de integración de todos los empleados, puede ser un	Anual	Todos	Sentido de pertenencia Cultura y clima organizacional.

Reuniones

Objetivo

- Socializar, integrar e intercambiar ideas que ayuden a romper barreras entre empleados y gerentes, creando ambientes de confianza.

Características

- Creación de comités por departamentos, quienes representarán a los demás empleados en las reuniones con los directivos.
- Semanalmente se realizarán reuniones de supervisores en las cuales se expresarán las necesidades, objetivos, requerimientos, entre otros. Se deben realizar en ambientes diferentes de los

habituales de trabajo, con el fin de lograr menor tensión y formalismo, promoviendo que los empleados se sientan en un ambiente más tranquilo e informal y puedan expresarse en un ambiente de mayor confianza.

Cuadro 19. Tipo de Reuniones y frecuencia

PERIODICIDAD	DESCRIPCIÓN
Reuniones trimestrales de formación y coordinación	Formación y coordinación de cada empleado con el Jefe de Área o departamento con el fin de tratar temas personales, expresar su opinión sobre procesos, necesidades, inconformidades por parte del empleado, evaluación de desempeño, comportamiento, habilidades, fortalezas, deficiencias, desarrollo profesional, plan de carrera, salario a cargo del gerente.
Reuniones Anuales	Reuniones al interior de cada área o departamento para analizar rendimiento, logros, debilidades, cosas por mejorar, estrategias, metas. En cada reunión los empleados contarán con un espacio destinado para que se manifiesten si lo necesitan. Estas reuniones son de carácter obligatorio, para que el empleado se sienta involucrado con los objetivos de la empresa, además después de cada reunión, se escogerá un empleado, quien será el encargado de realizar el informe, que hará parte del archivo de actas.
Reuniones quincenales	Intercambio con administrativos, gerentes de cada área o departamento y representantes de empleados por departamento. Se debe informar logros obtenidos, logros truncados, resultados financieros, estrategias a implementar, balances, perspectivas. Después de estas reuniones de los gerentes de departamento con el presidente y administrativos, cada jefe de área deberá realizar informes y reuniones con sus empleados de área o departamento para comunicar lo sucedido.

Zona de contacto

Buzón de comunicaciones: "Únete"

Objetivo

- Fomentar la comunicación ascendente.

Características

- En la oficina del DirCom existirá un buzón de comunicaciones en el que cada empleado podrá dejar sus notas manifestando sus sentimientos hacia la empresa, ya sea hacia sus jefes, directivos, proyectos. También podrán manifestar opiniones, comentarios, preguntas y sugerencias libre de tensiones, sin temor de recibir algún tipo de represalia.

- A través de este buzón, los empleados podrán expresar sus ideas que consideren que aportan beneficios para la empresa, las cuales serán expuestas mensualmente en las reuniones con la media y alta gerencia. En cada departamento existirá el mismo buzón, pero será manejado directamente por el DirCom.

- El DirCom y su equipo de apoyo serán los encargados de dar respuesta a las notas relacionadas con comunicación, recursos humanos y todos los aspectos relacionados con el bienestar de los empleados. El DirCom debe dirigir aquellas preguntas que no pueda responder a cada departamento, con el fin de que este brinde una respuesta completa y satisfactoria.

Cuadro 20. Resumen de medios y acciones de comunicación

		MEDIOS	NOMBRE	FRECUENCIA	DESTINATARIO	RESPONSABLE	CONTEIDO
MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA "PALMERAS DEL PAILÓN "	RED DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Electrónicos/Tecnológicos					
		Intranet	"@Palpailon"	Permanente	Personal con acceso a medios tecnológicos	Área de comunicaciones: Dircom – equipo de apoyo.	Noticias, eventos, servicios, boletines, información corporativa, encuestas, concursos.
		E-mail	Email personal	Permanente	Gerencias – administrativos – personal con acceso a medios tecnológicos	Área de comunicaciones: Dircom – equipo de apoyo.	Información personalizada, invitaciones.
		Boletín virtual	"Palpailon te informa"	Semanal	Gerencias – administrativos – personal con acceso a medios tecnológicos	Área de comunicaciones: Dircom – equipo de apoyo.	Noticias, eventos, temas solicitados.
		Línea interna de sugerencias	Directo Palpailón	Permanente	Todo el personal interno	Área de comunicaciones: Dircom – equipo de apoyo. Gerencias de departamento	Sugerencias, opiniones, inquietudes, preguntas.
		Perifoneo		Esporádicamente, en caso de emergencia o necesidad de carácter urgente.	Operarios	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	-Recordación eventos, noticias, temas establecidos
		Impresos					
		Cartelera	"Palpailon al día"	Semanal	Operarios	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Temas solicitados o temas corporativos establecidos.
		Boletín impreso	"Palpailon te informa"	Quincenal	Operarios	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Divulgación temas corporativos y temas solicitados de interés.
		Directorio	"Palpailon te une"	Semestral	Operarios	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Contactos de todo el personal, nombre, e-mail, teléfonos, fechas de cumpleaños
		Cartas personalizadas	"Correo directo"	Esporádicamente, según la necesidad	Operarios	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamento	Felicitación, agradecimiento, bienvenida, despedida.
		Manual	Manual de reconocimiento Palpailon	Anual	Todo el personal	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Normas, procedimientos, políticas, derechos, deberes.
		Encuestas	"Conociendo resultados"	Trimestral	Todo el personal	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamento	Cultura y clima organizacional. Necesidades.
		Cara a cara:					
Training							
MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA "PALMERAS DEL PAILÓN "	FOMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Entrenamiento, capacitación y actualización: Cursos, talleres y conferencias.	Comunicación efectiva y información corporativa Clima organizacional	Permanente	Todo el personal	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Formas de comunicación, medios. Temas de identidad corporativa Liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional.
		Inducción	" On Boarding Palpailon"	Permanente	Nuevos Empleados		
		Reuniones	Reuniones Palpailon	Semanal, quincenal, mensual, semestral, anual.	Todo el personal	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamentos	Temas personales de departamento Temas generales de Palmeras del Pailón Temas de identidad corporativa
		Eventos					
		ExpoPalma	Feria	anual	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamentos	Divulgación productos Temas corporativos Plan eventos
		Convención anual	Convención	anual	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamentos	Planes estratégicos Planes corporativos Lanzamientos
		Celebración cumpleaños	Celebración	Mensual	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Integración- clima organizacional
		Celebración fechas especiales	Celebración	Permanente	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Integración
		Eventos deportivos		Semestral	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamentos	Deportes
		Outdoor training	Carrera de observación	Semestral	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamentos	Temas de cultura organizacional
MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA "PALMERAS DEL PAILÓN "	ZONA CONTACTO	Celebración día Palpailon	Día campestre. Bingo – bazar.	Anual	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Fomentar sentido de pertenencia e integración.
		Buzón de comunicaciones	de "Únete"	Permanente	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamentos	Sugerencias, comentarios, opiniones, inquietudes, preguntas.

Planificación e Implementación

El DirCom con su equipo de comunicaciones, serán los encargados de apoyar las estrategias propuestas, con apoyo del departamento de recursos humanos y un representante o vocero de comunicación de cada una de las divisiones de la empresa.

El equipo de comunicación interna se responsabilizará de la creación de formas y contenidos de cada uno de los medios propuestos, como el contenido de la intranet, el boletín, la cartelera, capacitaciones y actividades de integración y asegurarse que todos los empleados reciban los mensajes. Primero, los representantes de cada división deben participar en la creación del boletín y la cartelera, contribuyendo con noticias de sus propias divisiones. También, deben estimular la participación por parte de los empleados sobre sus propias divisiones para promover una identidad unificada, creando sentido de pertenencia.

El representante de cada área o departamento también tendrá buzón donde cualquier empleado puede poner una contribución o sugerencia para el boletín o para el departamento. El representante dirigirá los mensajes a quienes pertenecen. Los mensajes que pertenecen al boletín deben ser dirigidos al responsable de éste, mientras que las quejas y sugerencias deben ser remitidas al encargado del Departamento directamente involucrado. Un miembro del equipo de comunicación interna será responsable de mantener, cada día, la sección de noticias en la Intranet, como la noticia del día y el boletín. Otro miembro del equipo será responsable de mantener la sección de comunicación entre empleados, que incluye las secciones de clasificados y fechas de cumpleaños. El DirCom, ejercerá la función de coach, encargado de la planificación de coaching, quien desarrollará talleres y foros para los empleados, desarrollando las habilidades del personal.

Monitoreo, Medición y Revisión Continua

Como parte de la comunicación interna, Palmeras del Pailón debe realizar continuamente un proceso de evaluación de las estrategias y medios, con el fin de implementar o eliminar parte de los componentes del sistema.

Para este objetivo, se propone una serie de revisiones periódicas de cada una de las estrategias propuestas anteriormente, para cada uno de los programas. La medición o monitoreo se explica detalladamente en las tablas siguientes.

Cuadro 21. Mapa de implementación e indicadores de gestión

MAPA DE IMPLEMENTACIÓN / INDICADORES DE GESTIÓN				
PROGRAMAS	INDICADORES	FRECUENCIA	TECNICA/ ¿CÓMO?	RESPONSABLE
PROGRAMA COMUNICACIÓN CORPORATIVA				
Director de comunicaciones: DirCom	Nivel de liderazgo y aceptación del departamento en la organización.	Trimestralmente.	Medida por encuestas trimestrales a personal de diferentes cargos de Palmeras del Pailón.	Consultor externo de comunicaciones.
	Nivel de progreso de la organización en los procesos internos.		Estudio de resultados, rendimiento y desempeño de la organización	
PROGRAMA CULTURA CORPORATIVA				
Red de comunicación corporativa:	Nivel de innovación.	Bimestralmente.	Evaluación de medios.	DirCom
	Nivel de eficacia de medios. Nivel de participación	Bimestralmente.	Número de visitas a intranet.	Coordinador de comunicaciones
Integración cultural/fomento de sentido de pertenencia: cara – cara	Cultura organizacional	Semestralmente	Encuesta cultura organizacional	DirCom
	Nivel de participación		Encuesta clima laboral	
	Nivel de integración	Semestralmente	Evaluación de conocimientos sobre aspectos de identidad organizacional de Palpailon.	Coordinador de comunicaciones
	Grado de conocimiento	Semestralmente		
Zona de contacto:	Grado de conciencia	Trimestralmente		
	Grado de comprensión	Trimestralmente		
	Retroalimentación	Trimestralmente	Número de sugerencias, opiniones y aportes en el buzón de comunicaciones.	DirCom
Grado de intervención.	Coordinador de comunicaciones			
Grado de satisfacción.	Recursos humanos			

Diseño Administrativo

Es importante el análisis de los públicos que integran cada sector para focalizar los destinatarios de las acciones de comunicación y las implicaciones de las estrategias en cada uno de los públicos de Palmeras del Pailón. Se identifican cinco grupos de valor estratégico para analizar el impacto de las decisiones de cada grupo en la inserción, aceptación y permanencia de la propuesta.

Cuadro 22. Grupos de valor estratégico

Grupos de Valor estratégico	Descripción
Inversores	Grupo del que depende la sustentación económica o institucional de la organización, sea por su aporte económico o por la determinación de las decisiones.
Referentes	Grupo de los formadores de opinión que pueden tener distintas categorías según el grupo de opinión. Pueden ser individuos u otras organizaciones del sector.
Clientes	Clientes externos de la organización
Entorno	Está formado por los distintos sectores de la sociedad que tienen relación indirecta con la propuesta de la organización.
Cliente interno	Es el talento humano formado por los distintos estamentos que llevan adelante los procesos de los cuales depende el desarrollo de la propuesta.

La propuesta se focaliza de diferente forma en cada grupo estratégico, para satisfacer las diferentes necesidades e intereses de los sectores, partiendo del supuesto que cada uno interviene de manera particular y distinta. A continuación, se explican los factores de análisis orientados a cada sector específico teniendo en cuenta las necesidades e intereses de cada grupo.

Cuadro 23. Factores de análisis

	Descripción
Decisiones objetivo	Es la decisión que necesita obtener la organización en cada sector de público.
Circunstancias decisión / promesa	Es la función que cumple la propuesta en cada sector, lo que promete a cada sector.
Factores diferenciales	Son las potencialidades particulares que posicionan de manera diferente la propuesta respecto de otros ofrecimientos.
Factores competencia	Son las amenazas y debilidades de la propuesta en cada sector. Pueden ser factores físicos (otras propuestas), simbólicos (otras marcas, personas), conductuales (hábitos, cultura, compra automática, etc.) y efectivos (actitud, imagen, reputación).

Cuadro 24. Plataforma estratégica de Stakeholders

SECTOR	DECISIÓN / OBJETIVO	PROMESA	FACTORES DIFERENCIALES	FACTORES COMPETENCIA
INVERSIONISTAS: Sociedad Anónima. Diversos accionistas	Aceptación del plan de comunicación interna y apoyo en términos económicos para su implementación.	La correcta comunicación interna en los procesos se ve reflejada en los clientes externos. A mejor comunicación y clima laboral, mayor producción, menos tiempo en los procesos, más clientes y por lo tanto mayor beneficio económico.	Propuesta para satisfacción del cliente interno, normalmente las nuevas estrategias están focalizadas hacia los clientes externos.	Nuevos proyectos y estrategias que se están implementando en el área de desarrollo e investigación en Palmeras del Pailón Adquisición de nuevas tecnologías de producción.
REFERENTES: Competencia Medios especializados (del sector). Personal interno.	Difusión de la propuesta y sus beneficios para la empresa internamente.	Participar de un proyecto con objetivos para el desarrollo, integración y bienestar de los empleados.	Opinar, criticar o admirar el Modelo de comunicación interna de Palmeras del Pailón, reflejado en el	Actitud negativa hacia el modelo, por ser dirigido hacia otro sector diferente.
	Proyección de una imagen positiva de Palmeras del Pailón.	Nuevas estrategias de unificación. Ser formadores de opinión acerca del modelo.	Comportamiento organizacional de cada empleado. Crear opiniones en el resto de públicos de la organización acerca de la propuesta.	
CLIENTES: Grandes superficies Cadenas Tiendas Particulares	Agregado en la cadena de valor.	Tener acceso a información de procesos clara y completa.	Preocupación por la satisfacción de las necesidades de los clientes desde el interior de la empresa, con base en valores.	Actitud negativa frente al plan, al estar dirigido hacia otro sector diferente al de los clientes.
	Atraer más clientes gracias a la efectiva comunicación interna que repercute en el buen clima laboral y por lo tanto, un buen equipo de capital humano y en la buena	Mejor servicio de atención al cliente con base en valores empresariales. Satisfacción de necesidades de forma íntegra.		
ENTORNO: Gremios (FEDAPAL ANCUPA) Aseguradoras Empresa Palmicultoras Proveedores materias primas	Obtener reconocimiento de Palmeras del Pailón como excelente, al preocuparse por la calidad y bienestar del talento humano.	Ser facilitadores y partícipes de empresas íntegras preocupadas por sus procesos internos que repercuten en la calidad del ambiente laboral de sus trabajadores y un buen servicio.	No sólo el producto como tal satisface necesidades, una buena política y estructura de comunicación interna son un agregado para la cadena de valor.	Poca importancia, al ser un proyecto de carácter interno el cual no está dirigido directamente al entorno.
	Reconocimiento de Palmeras del Pailón como empresa con excelente política de comunicación interna.			
INTERNO: Directores Administrativos Supervisores Operarios de producción Vendedores Secretarías Personal de seguridad	Compromiso con el plan de comunicación interna, con el fin de crear sentido de pertenencia y así poder ofrecer servicios de calidad a sus clientes.	Unidad organizacional	Participar de una empresa estructurada, la cual valora la importancia de la comunicación interna.	Falta de sentido de pertenencia.
		Seguridad laboral		Falta de compromiso con las acciones estratégicas.
		Crecimiento profesional		
		Excelente clima laboral		
		Comunicación fluida, eficaz, clara y oportuna.		
		Actividades motivadoras.		
Procesos e instrucciones completas.	Poco interés y participación en las estrategias.			

Presupuesto de Inversión

Infraestructura Física

Palmeras del Pailón cuenta con el espacio suficiente dentro de sus oficinas destinado para ubicar al equipo de comunicaciones, por lo cual no es necesario hacer nuevas edificaciones.

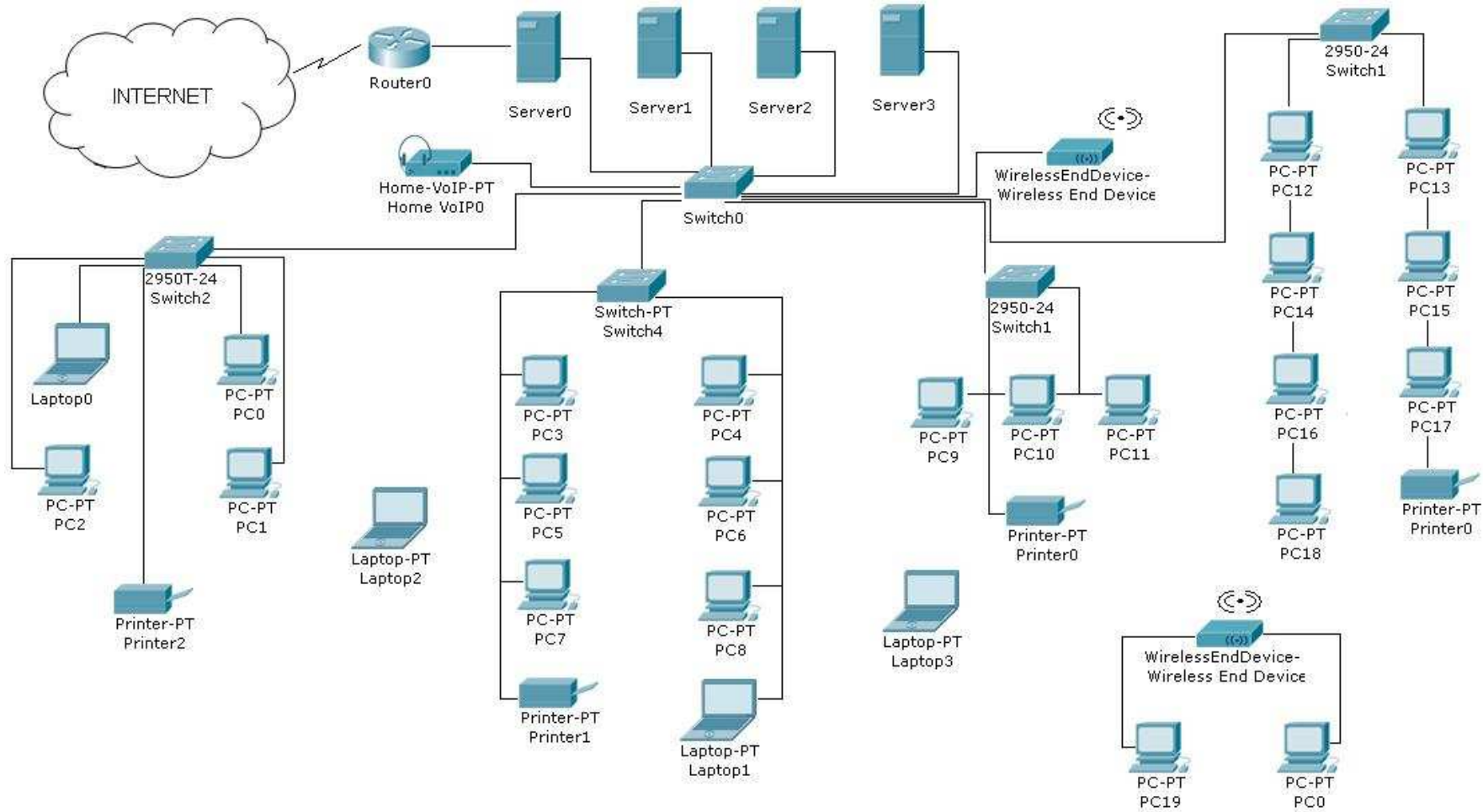
Infraestructura de Red

La empresa Palmeras del Pailón cuenta con la siguiente infraestructura computacional:

Cuadro 25. Infraestructura computacional

Equipo	Descripción
Server 0, Server 1	Servidor de Internet, Servidor de Datos
Server 2, Server 3	Servidor de Archivos, Servidor de Terminal
Laptop 0	Gerencia de Produccion
Laptop 1	Director de RRHH
Laptop 2	Medio Ambiente
Laptop 3	Sanidad Vegetal
PC 0	Sistemas
PC 1	Administracion
PC 2	Inviotado
PC 3	Direccion Agronomica
PC 4	Sub-Director de RRHH
PC 5	Jefe de Nomina
PC 6	Asistente RRHH
PC 7	Asistente RRHH
PC 8	Trabajo Social
PC 9	Jefe Area 1
PC 10	Jefe Area 2
PC 11	Jefe Sanidad
PC 12	Jefe Polinizacion
PC 13	Supervisor Calidad
PC 14	Supervisor Polinizacion
PC 15	Supervisor Area 1
PC 16	Supervisor Area 2
PC 17	Supervisor Sanidad
PC 18	Supervisor Sanidad
PC 19	Depto Medico
PC 20	Bascula

Gráfico 51: Infraestructura computacional



De acuerdo a las características de la Red Computacional de Palmeras de Pailón no se necesita hacer ninguna inversión en equipos ya que gracias a la estructura de la misma es fácil implementar una intranet en la empresa.

Muebles

Los muebles están constituidos por escritorios, sillas, estantes, entre otros los mismos que van hacer utilizados por los miembros del equipo de comunicaciones para el desarrollo de su trabajo diario.

Cuadro 26. Muebles

	Cant.	Coste Unit.	Total
Escritorio	3	150	450
Silla	3	75	225
Estantería	1	300	300
Total			975

Computadoras

Se van a utilizar tres computadoras de última generación para cada uno de los miembros del equipo de comunicación y dos impresoras de red.

Cuadro 27. Computadoras

	Cant.	Coste Unit.	Total
Computadores	3	750	2250
Impresora de red laser B/N	1	500	500
Impresora de red laser color	1	540	540
Total			3290

Software

Se va a necesitar sacar licencias para el sistema operativo y un paquete de utilitarios.

Cuadro 28. Software

	Cant	Costo Unit.	Total
Licencia de Win Xp	3	140	420
Licencia de Office 2007	3	140	420
Total			840

Presupuesto de Operación

Remuneraciones

Salario Básico Unificado Mensual

Dentro de la empresa Palmeras del Pailón tiene definido una política salarial la misma que permita incrementos salariales anuales, se ha tomado como referencia los sueldos históricos de jefes de área y asistentes, para poder establecer las remuneraciones del equipo de trabajo de comunicación interna.

Cuadro 29. Sueldos históricos

	Jefe de Área	Asistente Sénior	Asistente Junior	Sueldo Básico
2007	750	500	350	170
2008	1000	600	400	200
2009	1050	650	480	218
2010	1100	700	500	240
2011				264

Para poder establecer el incremento anual se utilizó la siguiente fórmula:

$$M = C \cdot (1+i)^{n-1}$$

$${}^{n-1}\sqrt{\frac{M}{C}} = (1+i)$$

$$i = \sqrt[n-1]{\frac{M}{C}} - 1$$

Donde:

M = ultimo valor de la serie.

i = tasa crecimiento

Despejando i :

C = primer valor de la serie.

n = cantidad de datos

La tasa de crecimiento de salario básico unificado mensual para los diferentes cargos es de:

Cuadro 30. Tasa de crecimiento Salario Básico Unificado

Jefe de Área	Asistente Sénior	Asistente Junior	Sueldo Básico
14%	12%	13%	12%

Quedando las remuneraciones y beneficios sociales para el equipo de comunicaciones para los próximos 5 años de la siguiente manera:

Cuadro 31 a. Sueldos básicos unificados mensuales

	2011	2012	2013	2014	2015
Jefe de Área	1,250.00	1,420.00	1,613.00	1,832.00	2,081.00
Asistente Sénior	894.00	1,000.00	1,118.00	1,250.00	1,397.00
Asistente Junior	563.00	634.00	714.00	804.00	905.00
TOTAL	2,707.00	3,054.00	3,445.00	3,886.00	4,383.00

Cuadro 31 b. Sueldos y salarios equipo de comunicaciones

	2011	2012	2013	2014	2015
Salario Básico Unificado	32484.00	36648.00	41340.00	46632.00	52596.00
Aporte Patronal	3199.67	3609.83	4071.99	4593.25	5180.71
Fondo de Reserva	0.00	3054.00	3445.00	3886.00	4383.00
Décimo Tercer Sueldo	2707.00	3054.00	3445.00	3886.00	4383.00
Décimo Cuarto Sueldo	792.00	900.00	1008.00	1116.00	1260.00
TOTAL	39182.67	47265.83	53309.99	60113.25	67802.71

Entre papelería y gastos inesperados un total de.

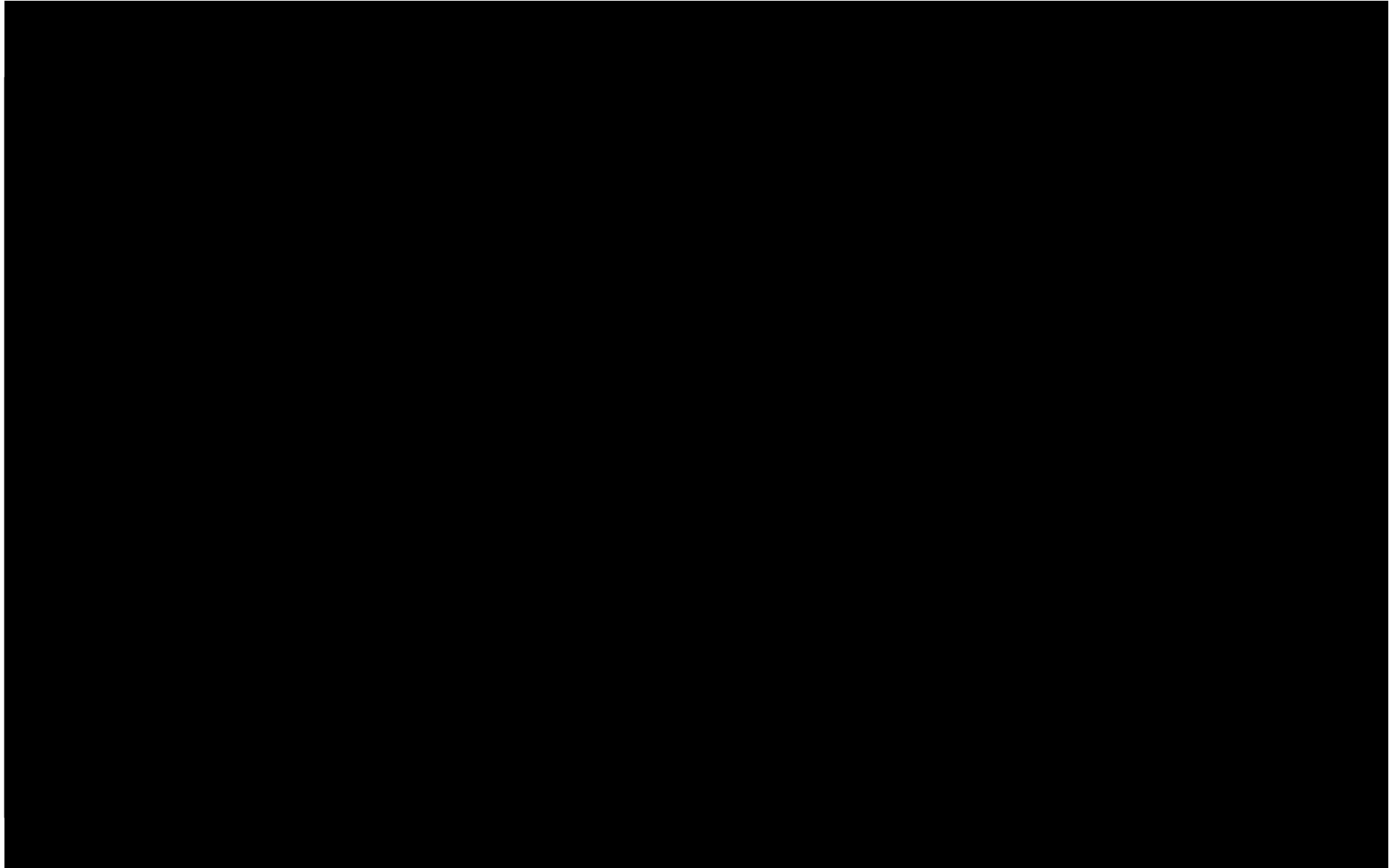
Cuadro 32. Otros

	Cant	Costo Unit.	Total
Material de papelería:	1	150	150
Otros	1	100	100
		Total	250

Cuadro 33. Presupuesto de comunicación.

ACCIONES Y MEDIOS		PLAN ANUAL												PRESUPUESTO DEL COSTE TOTAL					
MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA "PALMERAS DEL PALILÓN"	ACCIÓN	MEDIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACCIÓN	COSTE	\$/TOTAL	OTRO	COSTE
		Intranet	Electrónicos / Tecnológicos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0	0	50
	E-mail	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0	0	50	50
	Boletín virtual	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	0	0	50	50
	Línea interna de sugerencias	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0	0	50	50
	Perifoneo			1			1				1			1	4	0	0	50	50
	Cartelera	Impresos	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	20	960	100	1,060
	Boletín impreso		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	750	18,000	100	18,100
	Directorio		1					1							2	3,125	6,250	100	6,350
	Cartas personalizadas			1			1				1			1	4	10	40	100	140
	Manual		1												1	3,125	3,125	100	3,225
	Encuestas		1			1				1			1		4	75	300	100	400
	Entrenamiento, capacitación y actualización: Cursos, talleres y conferencias.	Cara a cara Training	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1,000	12,000	200	12,200
	Inducción		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	100	1,200	0	1,200
	Reuniones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	100	1,200	0	1,200
	ExpoPalma							1							1	3,750	3,750	100	3,850
	Convención anual							1							1	3,750	3,750	100	3,850
	Celebración cumpleaños		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	200	2,400	100	2,500
	Celebración fechas especiales		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	200	2,400	100	2,500
	Eventos deportivos		1						1						2	3,750	7,500	100	7,600
	Outdoor training		1						1						2	3,750	7,500	0	7,500
	Celebración día Palpailon							1							1	3,750	3,750	100	3,850
	Buzón de comunicaciones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	100	1,200	0	1,200
	Total			24	21	19	20	24	22	20	21	19	20	21	19	250	27,555	75,325	1,650

Cuadro 33. Presupuesto de comunicación 2011 (continuación)



Cuadro 33. Presupuesto de comunicación 2011 (continuación)

PRESUPUESTO DE COMUNICACIONES 2011														
PLAN ANUAL														
MEDIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	COSTE TOTAL	% s Total
Electrónicos/Tecnológicos	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	250	0.3%
Impresos	7,955	1,64	1,63	1,705	1,64	4,755	1,705	1,64	1,63	1,705	1,64	1,63	29,275	38.0%
Cara a cara Training	9,267	1,767	1,767	1,767	13,017	9,267	1,767	1,767	1,767	1,767	1,767	1,767	47,45	61.6%
Total	17,243	3,428	3,418	3,493	14,678	14,043	3,493	3,428	3,418	3,493	3,428	3,418	76,975	100.0%

Cuadro 33. Presupuesto de comunicación 2011 (continuación)

PRESUPUESTO DE COMUNICACIONES 2011						
PLAN ANUAL						
MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA "PALMERAS DEL PAILON "	ACCIÓN	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
	Intranet	50,00	52,76	55,66	58,73	61,96
	E-mail	50,00	52,76	55,66	58,73	61,96
	Boletín virtual	50,00	52,76	55,66	58,73	61,96
	Línea interna de sugerencias	50,00	52,76	55,66	58,73	61,96
	Perifoneo	50,00	52,76	55,66	58,73	61,96
	Cartelera	1.060,00	1.118,41	1.180,03	1.245,05	1.313,65
	Boletín impreso	18.100,00	19.097,31	20.149,57	21.259,81	22.431,23
	Directorio	6.350,00	6.699,89	7.069,05	7.458,55	7.869,52
	Cartas personalizadas	140,00	147,71	155,85	164,44	173,50
	Manual	3.225,00	3.402,70	3.590,19	3.788,01	3.996,72
	Encuestas	400,00	422,04	445,29	469,83	495,72
	Entrenamiento, capacitación y actualización: Cursos, talleres y conferencias.	12.200,00	12.872,22	13.581,48	14.329,82	15.119,39
	Inducción	1.200,00	1.266,12	1.335,88	1.409,49	1.487,15
	Reuniones	1.200,00	1.266,12	1.335,88	1.409,49	1.487,15
	ExpoPalma	3.850,00	4.062,14	4.285,96	4.522,11	4.771,28
	Convención anual	3.850,00	4.062,14	4.285,96	4.522,11	4.771,28
	Celebración cumpleaños	2.500,00	2.637,75	2.783,09	2.936,44	3.098,24
	Celebración fechas especiales	2.500,00	2.637,75	2.783,09	2.936,44	3.098,24
	Eventos deportivos	7.600,00	8.018,76	8.460,59	8.926,77	9.418,64
	Outdoor training	7.500,00	7.913,25	8.349,27	8.809,31	9.294,71
	Celebración día Palpailon	3.850,00	4.062,14	4.285,96	4.522,11	4.771,28
	Buzón de comunicaciones	1.200,00	1.266,12	1.335,88	1.409,49	1.487,15
		76.975,00	81.216,32	85.691,34	90.412,93	95.394,69

Nota: La proyección de los costos para el periodo 2012 – 2015 se utilizó el promedio de la tasa de inflación del periodo comprendido entre febrero del 2009 al 31 de enero del 2011. A demás se considero que los eventos de comunicación permanecerán constantes.

Cuadro 33. Presupuesto de comunicación (continuación)

PRESUPUESTO DE COMUNICACIONES					
	2011	2012	2013	2014	2015
PRESUPUESTO DE INVERSION	5,105.00	0.00	0.00	4,130.00	0.00
Muebles (escritorio, sillas, estantes, etc.)	975.00				
Computadora (impresora, red)	3,290.00			3,290.00	
Software	840.00			840.00	
PRESUPUESTO DE OPERACION	118,357.67	130,803.37	141,450.45	153,110.25	165,923.84
Mano de Obra Indirecta	39,182.67	47,265.83	53,309.99	60,113.25	67,802.71
Otros	600.00	633.06	667.94	704.75	743.58
Material de papelería:	1,600.00	1,688.16	1,781.18	1,879.32	1,982.87
GASTOS DE COMUNICACION	76,975.00	81,216.32	85,691.34	90,412.93	95,394.69
Medios Electrónicos/Tecnológicos	250.00	263.78	278.31	293.64	309.82
Medios Impresos	29,275.00	30,888.05	32,589.98	34,385.69	36,280.34
Medios Cara a cara Training	47,450.00	50,064.50	52,823.05	55,733.60	58,804.52
TOTAL GENERAL ANUAL	123,462.67	130,803.37	141,450.45	157,240.25	165,923.84

Impactos de la propuesta.

A continuación se presenta un análisis técnico de los impactos que el modelos de gestión de la comunicación interna generará en las siguientes áreas, social, cultural, y comercial.

Los rangos o parámetros como niveles de impactos, se realizaron en base a la siguiente tabla:

Impacto social.

Se entiende que el impacto social del proyecto será de una escala importante, pues mediante las estrategias de comunicación, se podrá abarcar la problemática de la comunicación dentro de la empresa Palmeras del Pailón en forma permanente y con una visión de mediano plazo, este impacto se refiere a los efectos que la investigación planteada tiene sobre la comunidad en general. Los autores sustentan el criterio de que el impacto como concepto es más amplio que el concepto de eficacia, porque va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados, así como del examen de los mencionados efectos sobre la población beneficiaria.

Cuadro34. Impacto Social

INDICADORES	-1	-2	-3	0	1	2	3	TOTAL
Calidad de vida.							X	3
Nivel de satisfacción del cliente interno.							X	3
Nivel de fidelidad de los clientes externos.							X	3
Responsabilidad Social							X	3
TOTAL							12	12

Fórmula:

$$\frac{\text{TOTAL}}{\# \text{ Indicadores}} = \frac{12}{4} = 3$$

Las asignaciones de los valores para la calificación de esta matriz se determinan por los siguientes factores:

Cuadro 35. Calificación de Impacto Social

CALIFICACIÓN	VALOR DEL IMPACTO
ALTO POSITIVO	12
MEDIO POSITIVO	0
BAJO POSITIVO	0

La calidad de vida, implica un mejoramiento significativo en este impacto debido a que la empresa está dedicada a esta actividad y le interesa mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores. En lo referente al nivel de satisfacción del cliente interno se tiene una incidencia alta positiva ya que a la empresa le interesa conocer si el cliente interno se encuentra satisfecho o no con la comunicación interna para mantener o mejorar su atención al público externo.

En cuanto a la fidelidad de sus clientes externos el impacto es alto positivo por cuanto a la empresa le importa mantener y consolidar sus clientes, ya que el negocio depende de la cantidad de fruta que se venda.

La empresa aporta con responsabilidad social en las comunidades del sector mediante la implementación de consultorio médico, y se ayuda en las escuelitas del sector por tanto el impacto es alto positivo.

Además la empresa contribuye al desarrollo económico social ofreciendo trabajo a los habitantes del sector y en ciertos casos también se contribuye con la contratación de los desplazados de Colombia ayudando de esta manera a solucionar la problemática de nuestro vecino país.

Cuadro 36. Impacto económico

INDICADORES	-1	-2	-3	0	1	2	3	TOTAL
Rendimiento de los cultivos							x	3
Pago USD/Tm							x	3
Costo de producción de la alternativa de industrialización							x	3
Valor que el mercado paga por unidad de producto							x	3
Generación de impuestos al fisco							x	3
Competencia							x	3
Total							18	18

Fórmula:

$$\frac{\text{TOTAL}}{\# \text{ Indicadores}} = \frac{18}{6} = 3$$

Las asignaciones de los valores para la calificación de esta matriz se determinan por los siguientes factores:

Cuadro 37. Calificación de Impacto económico

CALIFICACIÓN	VALOR DEL IMPACTO
ALTO POSITIVO	18
MEDIO POSITIVO	0
BAJO POSITIVO	0

Rendimiento en los cultivos, se ha tomado como un impacto relevante, ya que, este aumentará notablemente al ser manejado con la asesoría de técnicos calificados, por tanto la producción de la materia prima e industrializada tendrá un importante incremento, los beneficiados directos tendrán utilidades con las que puedan satisfacer sus necesidades y más. El impacto económico cubre un amplio espectro, al salir beneficiado también el estado directamente mediante los impuestos generados. La competencia tiene un impacto alto, ya que, existen varias empresas en el sector las cuales producen fruto de palma africana.

Matriz de impactos total

Cuadro 38. Matriz de impactos

INDICADORES	-1	-2	-3	0	1	2	3	TOTAL
SOCIAL							3	3
ECONOMICO							3	3
TOTAL							6	6

La calificación para el cuadro de la Matriz Total del Proyecto es:

Cuadro 39. Calificación de Impacto total

CALIFICACIÓN	VALOR DEL IMPACTO
ALTO POSITIVO	6
MEDIO POSITIVO	0
BAJO POSITIVO	0

Fórmula:

$$\frac{\text{TOTAL}}{\# \text{ Indicadores}} = \frac{6}{2} = 3$$

El impacto total del proyecto es de calificación 3 positivo correspondiente al equivalente de Alto.

Validación de la propuesta.

Para la validación de la propuesta se ha considerado tres herramientas básicas de la investigación, la observación directa, charlas educativas y la entrevista, en lo referente a las dos primeras se visitó la empresa y se realizó un recorrido por todas las instalaciones donde se conversó directamente con los Jefes de área, personal de apoyo, trabajadores a destajo y contratistas y se les averiguó sobre lo que piensan del trabajo propuesto, por su nivel de educación y formación académica solo han manifestado su complacencia con lo expuesto.

La propuesta se puso a consideración de los accionistas a través de una entrevista informal, los mismos que han manifestado su satisfacción por el trabajo realizado, también se realizó una entrevista al Gerente de Producción el cual está totalmente de acuerdo con la ejecución del Modelo de Gestión de Comunicación Interna para la empresa mediante una carta formal (ANEXO G), además la parte introductoria en lo referente a la planificación estratégica ya se socializó con todos los empleados de la empresa donde se dio a conocer cuál es la misión, visión, valores y objetivos institucionales mediante una charla, los empleados quedaron satisfechos y se han comprometido con la empresa en poner en práctica la propuesta realizada.

Contrastación de los resultados con las preguntas de investigación.

Para dar respuesta a las preguntas de investigación que fueron planteadas inicialmente, dentro de este capítulo ha sido plenamente argumentada, las mismas que en forma textual decían:

2.1 ¿Cuál es la mejor forma de integrar las realizaciones personales con las realizaciones institucionales dentro de empresas Palmicultoras, para mejorar la productividad?

A partir de esta pregunta se estructura el punto de partida del modelo de gestión de comunicación interna. Así, para cumplir con la misión de Palmeras del Pailón, los empleados deben estar actualizados en todos los asuntos de la empresa y cada uno de éstos debe ser el reflejo de valores de calidad, confianza y excelencia en las relaciones con los clientes y con otros empleados.

La meta más importante del modelo de comunicación interna es fomentar la cultura organizacional a través de la comunicación: Promoviendo el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa y la transmisión de información veraz, precisa y oportuna; garantizando el mejor desempeño de los empleados.

Es importante crear un clima laboral, en el que predomine la confianza y las buenas relaciones entre empleados, y, en consecuencia, optimice los procesos de calidad y productividad de cara a los clientes externos. El personal interno orientado por los principios del trabajo en equipo y por la identidad organizacional hará posible alcanzar el principal objetivo: alimentar los sueños de los clientes internos.

2.2 ¿Cómo promover la comunicación interna entre los miembros de empresas Palmicultoras, para obtener un cambio de actitud?

“En diferentes sectores de públicos, conviven acciones de comunicación que podríamos definirlos en tres ámbitos: institucional, organizacional y productivo, la articulación de los tres ámbitos en un programa de acciones estratégicas permite trabajar en diferentes públicos sobre sus percepciones (lo institucional, presencia, público interno), sobre sus actitudes (lo organizacional, integración, público interno) y sobre sus experiencias (la producción o difusión, públicos externos)”. El modelo, de acuerdo a lo anterior, está orientado al ámbito institucional y al ámbito organizacional: Por un lado, en el ámbito institucional el modelo busca fortalecer la identidad, los valores corporativos y el sentido de pertenencia en cada uno de los públicos internos de Palmeras del Pailón y, de otro lado, en el ámbito organizacional se pretende la integración del personal de los diferentes departamentos internos de Palmeras del Pailón, a través de actividades que los motiven a alcanzar las metas de la empresa, obteniendo así un cambio de actitud.

2.3 ¿Cuáles son los elementos del Modelo de Gestión de Comunicación interna en empresas Palmicultoras?

La propuesta se focaliza de diferente forma en cada grupo estratégico, para satisfacer las diferentes necesidades e intereses de los sectores, partiendo del supuesto que cada uno interviene de manera particular y distinta.

Es fundamental establecer y difundir los mecanismos y los sistemas de difusión de información y constatar su correcta recepción en el seno de la

empresa, mediante la aplicación de un modelo de gestión de comunicación interna.

Formular e implementar una estrategia de comunicación articulada de acuerdo con la realidad del día a día que, muchas veces, en las organizaciones, debe adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo , y además mantener el peso de la estructura, misión, cultura institucionales, se concreta a través de un modelo de gestión de comunicación interna.

La planificación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional, es decir, un conjunto de programas coherentes que permitan racionalizar las funciones para cada servicio relativos a los componentes de la comunicación interna, elaborando cada uno de los circuitos y procedimientos de circulación de la comunicación y planificando las acciones concretas.

La finalidad del modelo de gestión de comunicación interna, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación formalmente definida, es apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos. Se han de establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización. Y hay que realizar una evaluación, un seguimiento y control y una supervisión de resultados. Para la cultura de la organización, no se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio.

Los componentes de la comunicación interna integran todos los elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativos.

La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha del negocio y los

retos de su organización. Los sistemas de comunicación interna como procesos o sistemas, circuitos y acciones, está subordinada absolutamente a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la estrategia de la empresa.

Tradicionalmente, se ha considerado que los sistemas de la comunicación interna pueden ser formales e informales. En esta visión la comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores. Este sistema, si no proporciona la información necesaria provoca rumores al no recoger completamente las necesidades de información de los empleados. La comunicación informal consiste en aquellas acciones que no están planificadas y son el resultado de la interacción social, grupos, relaciones interpersonales, entre los miembros de una empresa. La multiplicación y complejidad de la comunicación formal e informal reclama la empresa detallada de acciones de micro comunicación operativa cuyo contenido son los temas relativos al negocio. La comunicación circula y fluye a través de múltiples circuitos, canales, mensajes, sean de carácter unidireccional o bidireccional, mediante circuitos de circulación procedimentados en acciones de comunicación (los jornadas informativas, hojas informativas, tablero de anuncios, videos, notas, correo electrónico, etc.). Una de las funciones de la unidad de comunicación interna es establecer un dispositivo específico, riguroso y planificado, que sistematice la complejidad que presentan los múltiples canales, circuitos y acciones que con objetivos diferenciados vehiculan un número infinito de mensajes que emergen en todas direcciones, que provienen de emisores distintos con estrategias y tácticas que se sobreponen, son variables y tienen públicos distintos.

Ello significa racionalizar con coherencia y significación los sistemas de comunicación formales, analizar sus circuitos, diferenciar el contenido de los mensajes en el funcionamiento real de cada nivel operativo. Para diseñar y aplicar la sistemática del itinerario de las acciones de comunicación en cada circuito se debe seguir el mensaje a través de las diversas áreas o departamentos implicados, cómo se produce la alimentación del mismo en cada uno de ellos, qué relaciones directas o indirectas se establecen, qué posibles recesos se producen en la alimentación de la información y cómo se modifican si hay cambios fiables.

Anteriormente, se analizaban tres ejes en la circulación de la comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Actualmente estos ejes se consideran arbitrarios dada la gran cantidad y la calidad de las interacciones transversales u otras que se producen en las organizaciones innovadoras.

La dirección del mensaje desde el emisor o fuente de información pasa transversalmente por las distintas redes y circuitos hasta llegar al receptor final. El medio o soporte debe adecuarse a cada situación: hoja impresa, comunicado oral, etc. Algo parecido ocurre con el canal, que deberá asegurar la correcta recepción de la información. Cada circuito depende de las tareas, las redes y los roles que lo conforman. En cuanto al destinatario o destinatarios, hay que tener en consideración no sólo a quien va dirigida la comunicación sino qué instancias reales de llegada se producen, para controlar mejor la eficacia y los resultados de la acción.

Conocer de forma precisa y objetiva qué características y rasgos presenta el público interno es un paso previo a toda política de comunicación interna.

A partir de los datos recogidos se establece un pattern o modelo de comunicación estable y repetible que permita el mantenimiento del sistema.

Este sistema de comunicación formal es indispensable para conocer la rentabilidad de la comunicación interna, es decir, qué resultados reales logra y qué influencia ejerce realmente en la empresa, al menos en la parte controlada y medible.

La optimización y detalle de las redes y los circuitos de circulación comunicativa deben ser ratificadas por los responsables ejecutivos para asegurar el valor significativo de los mensajes y de las informaciones de la Dirección. Se trata, además, de elaborar mecanismos y dispositivos especiales y estables de carácter objetivo para escuchar y obtener información sobre la opinión de los públicos internos y sus características diferenciales en calidad, en cantidad, en satisfacción, entre otros.

Cabe mencionar que para implementar completamente el Modelo de Gestión de Comunicación Interna en la empresa será necesario elaborar un manual de procedimientos para el manejo de la comunicación interna en la empresa.