

NOTA DE ACEPTACION

JURADO 1

JURADO 2

UNIVERSIDAD EAN

Facultad de humanidades y ciencias sociales

Lenguas Modernas

**Fortalecimiento de la Comunicación Interna para resultados efectivos de la Empresa
Effective Computer Solutions (ECS)**

Por

Julie Andrea Mondragón González

Maira Alejandra Ortiz Ospina

Asesores

Adriana Constanza Cuevas Arias

Luz Alejandra Cerón

Bogotá, Colombia

2012

DEDICATORIA

A nuestros padres, porque creyeron en nosotras y porque nos sacaron adelante, dándonos ejemplos dignos de vida, superación y entrega, porque en gran parte gracias a ellos, hoy podemos ver alcanzada nuestra meta de ser profesionales, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestra carrera y porque el orgullo y la confianza que sienten por nosotras, fue lo que nos motivó para llegar hasta el final de esta etapa. Esta dedicatoria es para ustedes, por lo que son, por lo que valen, porque admiramos su fortaleza y lo que han hecho de nosotras.

A nuestros hermanos, abuelos y amigos. Gracias por haber fomentado en nosotras el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida. Todas las palabras del mundo no bastarían para agradecerles su apoyo incondicional, su comprensión y consejos durante toda esta etapa universitaria.

A todos, esperamos sigan confiando en nosotras y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de culminar una etapa más en nuestro camino y a nuestros padres por permitirnos cumplir un ciclo más de nuestras vidas. Agradecemos todo el apoyo ético, moral, económico y profesional que nos brindaron en todo momento.

A todos los maestros y directivos de la Universidad EAN que fueron participes de nuestra formación educativa y guiaron cada proyecto educativo el cual nos llevo a la generación de las ideas de este trabajo.

Agradecemos a nuestra tutora de tesis, Adriana Constanza Cuevas Arias por darnos apoyo en la última etapa de nuestro proyecto y que a la mano de ella pudimos lograr un buen resultado.

A todas aquellas personas que participaron en nuestra investigación, un especial reconocimiento, pues fueron herramienta de aprendizaje, que con su paciencia y carisma nos apoyaron en nuestro trabajo de campo.

Al grupo de trabajo el cual estuvo presente con esmero, dedicación y compromiso durante todo el proyecto.

A todos, gracias.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	10
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	11
LA SITUACIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO	14
PROBLEMA DE INTERVENCIÓN	16
OBJETIVOS	18
MARCO METODOLÓGICO	35
DIAGNÓSTICO	39
CONCEPTOS CLAVES PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO	45
PROPUESTA: PLAN DE MEJORAMIENTO	47
ESTIMACIÓN FINANCIERA	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS	54
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1. FUENTE: AUTORES DE LA TESIS	11
Figura 2. APUESTAS PRODUCTIVAS EN LOS DIFERENTES SECTORES	12
Figura 3. EL SECTOR DE <i>SOFTWARE</i> EN COLOMBIA. SECTOR DE TI Y COMPETITIVIDAD (2008)	13
Figura 4. MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY. “EN BUSCA DE LA EXCELENCIA”, (1988). PETERS Y WATERMAN	29

RESUMEN

El presente proyecto parte de la importancia de la *comunicación interna* en las organizaciones, ya que si no se cuenta con las competencias comunicativas y las herramientas necesarias para transmitir mensajes, no habrá una *comunicación efectiva* en el equipo de trabajo (Brandolini, A, Frigoli González, M y Hopkins, N., 2009) y como consecuencia, se presentarán problemas internos en la cadena de procesos y dificultades entre los colaboradores, hecho que repercutirá a futuro en la relación con los clientes.

Con el propósito de generar una *comunicación efectiva*, esta investigación plantea un diagnóstico de la comunicación a la empresa Effective Computer Solutions (ECS), a partir del análisis de la Matriz DOFA, así como la revisión de los resultados a la luz de teorías de la *comunicación interna*, concebidas por Alejandra Brandolini, Martín González y Natalia Hopkins, así como también Morales Serrano, con el fin de formular un plan de mejoramiento que solucione las dificultades comunicativas internas. En ese marco se expone un plan de fortalecimiento para mejorar la calidad de la *comunicación interna* de ECS. La estrategia de mejoramiento estará enfocada en la optimización de la *comunicación organizacional interna*. Por eso se plantea llevar a cabo la formulación de un plan de *comunicación interna*, lo que ayudará a mantener unida a la organización y permitirá producir mejores resultados que se percibirán en la comunicación de ECS.

Palabras clave: Comunicación interna, comunicación efectiva, comunicación organizacional, efectividad.

ABSTRACT

This project is based on the importance of the *internal communication* in organizations, because without linguistic and communicative skills and the necessary tools to transmit messages, there will be not *effective communication* in the staff (Brandolini, A, Frigoli González, M y Hopkins, N., 2009). Therefore, the organization will have internal problems in the processes chain and also problems among the staff, fact that will affect the relationship with the customers in the future.

In order to generate an *effective communication*, this research poses an examination of the communication in the Effective Computer Solutions (ECS) Company, based on the SWOT Analysis as well as theories of different *internal communication* author's, such as Alejandra Brandolini, Martín González and Natalia Hopkins, with the purpose of creating an improvement plan that solves the *internal communication* difficulties. Taking into account this situation, it is important to create a plan for improving the quality of the *internal communication* in ECS.

The improvement strategy will be focused on the optimization of the *internal communication* in the organization, for that reason there will be carried out an internal communication plan, which will help to keep the organization joined and let to produce better results that will be showed in *communication* of ECS.

Keywords: Internal communication, effective communication, organizational communication, effectiveness.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la *comunicación efectiva* es parte fundamental en las organizaciones para lograr que sus miembros estén motivados, ya que a través de ésta, las personas sienten que pueden expresarse y que sus ideas sean escuchadas y valoradas. La buena productividad y calidad de la organización son el reflejo de la aplicación de la *comunicación efectiva*. Una práctica verdaderamente efectiva es la *comunicación interna*, ya que si es aplicada en todos los procesos organizacionales conlleva al logro de objetivos y proyectos de manera conjunta.

Dentro de las organizaciones la *comunicación interna*, no ha tomado la fuerza necesaria, ya que si se le diera mayor importancia se podrían mejorar los aspectos de satisfacción, clima organizacional y motivación; con esto se mejoraría la *cultura organizacional*. El estar bien informados hace que se tomen buenas decisiones respecto a las situaciones en torno a la organización.

El presente trabajo de grado propone realizar un diagnóstico en la empresa ECS, teniendo en cuenta la investigación, el trabajo de campo y las teorías que algunos autores tienen sobre la *comunicación interna*. El objetivo a alcanzar dentro de esta investigación será formular un plan de intervención, el cual aportará soluciones al problema de *comunicación interna* que la empresa ECS presenta en la actualidad.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Effective Computer Solutions (ECS) es una compañía con más de 15 años de experiencia en el mercado latinoamericano, dedicada a brindar soluciones y consultoría especializada en la administración de cobranzas. Cuenta con un equipo de trabajo profesional, que le permite brindar seguridad a los clientes que adquieren sus productos y servicios.

El producto principal de ECS es el Sistema de Administración de Cobranzas (SAC) y está diseñado para solucionar problemas contables en las empresas; este consiste en un *software* que facilita el proceso de cobranza masiva en empresas de diversos sectores económicos. La compañía es reconocida en el mercado Latinoamericano como una de las compañías más experimentadas e idóneas para implementar soluciones acertadas para el manejo de la cobranza. Su solución SAC incorpora toda la funcionalidad y tecnología de un sistema de avanzada que toma como base las mejores prácticas comprobadas a nivel mundial en este tipo de negocio, permitiendo disminuir significativamente los índices de cartera vencida, gracias a su módulo de *scoring* de cobranzas que permite realizar una cobranza predictiva evitando altos índices de deterioro de cartera.

A lo largo de su trayectoria, la compañía ha implementado su solución en empresas de diversos sectores económicos, dado el alto grado de flexibilidad de la solución. Así es como financieras, bancos, empresas de telecomunicaciones, de servicios públicos, medios de comunicación y empresas del sector real, han optado por la solución de cobranzas SAC como la solución más versátil y eficiente para el manejo y administración de la cobranza.

MISIÓN

Comercializar soluciones informáticas y de servicios de alta calidad, ofreciendo herramientas para la administración y mantenimiento de carteras, con estrategias de negocio basadas en el conocimiento de sus preferencias comerciales y comportamiento de pagos, aumentando los índices de recuperación de cartera, y mediante esquemas de fácil acceso económico y de implementación, promoviendo el uso de tecnología de punta, el éxito para accionistas y empleados, generando acciones proactivas hacia nuestros clientes, la comunidad y el medio ambiente. (Página web oficial Effective Computer Solutions ECS, 2012).

VISIÓN

Para el 2015, la empresa ECS aspira ser una empresa que se desarrolle de manera flexible y rentable, siendo reconocida como la empresa que lidera la implementación de soluciones tecnológicas en la administración y proceso de gestión y cobro de cartera en el mercado latinoamericano, destacándose como proveedor sólido y confiable, así como operando con altos estándares de calidad que contribuyan al fortalecimiento de relaciones de negocio de largo tiempo para sus clientes y generando sentido de pertenencia a sus directivos y empleados (Página web oficial Effective Computer Solutions ECS, 2012).

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

ECS cuenta con personal especializado, no solo en la implementación del sistema de cobranzas SAC, sino que además cuenta con personal de sólida experiencia en el área financiera de las organizaciones y específicamente en las áreas de crédito y cobranzas. De esta manera, la compañía está en capacidad de ofrecer capacitación y asesoría a los diferentes actores del proceso.

A continuación se mostrará el organigrama de la empresa ECS:



Figura 1. Fuente: Autores de la tesis.

LA SITUACIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO

De acuerdo con la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad de la Región Bogotá, la empresa ECS se encuentra ubicada en el sector de Servicios, en el área de Informática, telecomunicaciones y desarrollo de *software*, ya que es una empresa de base tecnológica que implementa el uso de estrategias de consolidación del sector de las telecomunicaciones y la industria de *software*, por medio del sistema de administración de cobranzas SAC, *software* que facilita el proceso de cobranza masiva en empresas de diversos sectores económicos. Las siguientes son las apuestas productivas, teniendo en cuenta el sector de servicios:

Apuestas productivas

Agroindustria	Flores Frutales exportables Hierbas aromáticas y medicinales Hortalizas Lácteos con valor agregado Productos alimenticios procesados
Servicios	Turismo Salud de alta complejidad Informática, telecomunicaciones y desarrollo de software Empresariales y profesionales
Industria	Textiles y confecciones Productos químicos y plástico Otros productos químicos: cosméticos, productos de aseo, farmacéuticos y agroquímicos Papel, imprenta, editoriales y artes gráficas Automotor y autopartes Bebidas Material de construcción, cerámica y vidrio
Sectores promisorios	Coques y semicoques de hulla Biocombustibles Artículos de cuero, calzado y marroquinería

Figura 2. Apuestas productivas en los diferentes sectores. Agenda interna para la productividad y competitividad de la región Bogotá-Cundinamarca (2005).

Actualmente, existe una industria representativa de *software* en Colombia, soportada por empresas de todos los tamaños que hacen presencia en el mercado nacional e internacional en pleno crecimiento, produciendo *software* para muchos sectores de la economía. Pero esta base de empresas es insuficiente y se requiere un rápido desarrollo de este sector de la economía, para ocupar los mercados emergentes nacionales e internacionales.

La industria de *Software* de Colombia se agremia en la Federación Colombiana de *Software* FEDESOFTE. Este gremio se está articulando con el gobierno y la sociedad civil para acelerar el proceso de desarrollo del sector. Afortunadamente, ECS cuenta con el apoyo de este gremio el cual favorece su entrada a mercados internacionales y así expandir el sector de servicios, específicamente en el sector de la Informática, Telecomunicaciones y desarrollo de *software*. El sector del software en Colombia se encuentra distribuido así:

Número de empresas de software nacionales	560
Número de multinacionales de software en el país	19
Ventas del software	U\$ 300 millones
Exportaciones de software	U\$ 30 millones
Tasa de piratería en Colombia	59%
Tasa promedio de piratería para América Latina	69%

Figura 3. El sector de software en Colombia. Sector de TI y Competitividad (2008).

PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

Brandolini, Gonzalez y Hopkinns (2009) plantean que en la actualidad, la falta de prácticas comunicativas *efectivas* está llevando a las organizaciones a cometer errores en sus procesos internos y esto ocurre cuando no se cuenta con métodos adecuados que les ayuden en el desarrollo de su entorno.

Una de las herramientas más importantes para lograr el éxito y la *efectividad* en las organizaciones es la *comunicación interna*, que “[...] es una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la organización. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus colaboradores: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros; que al mismo tiempo deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la organización para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer [...]” (Brandolini, Gonzalez y Hopkinns, 2009, 35).

Partiendo de la investigación realizada en la organización, se evidenció la existencia un problema en la *comunicación organizacional interna* de ECS, ya que los colaboradores y el gerente no utilizan las herramientas de comunicación adecuadas para transmitir mensajes entre ellos. Esto hace que en la cadena de procesos no haya un óptimo desempeño y calidad.

Durante la observación realizada a la organización, la cual se llevó a cabo en febrero de 2012, se evidenció que tanto el gerente como los colaboradores no se comunican de una forma adecuada, pues en lugar de utilizar la comunicación oral para dar a conocer sus requerimientos u opiniones, ellos utilizan la comunicación escrita, es decir, se comunican a través de correos

electrónicos y mensajería instantánea, cuando hay situaciones que ameritan oralidad y no escritura; en consecuencia, la falta de oralidad hace que el mensaje entregado no tenga la intención comunicativa esperada, tanto para los emisores como para los receptores y a su vez hace que se presenten rupturas en la cadena de procesos.

Como evidencia de esta falta de oralidad y exceso de escritura, se observó que los colaboradores de la organización y el gerente se envían aproximadamente 27 mensajes al día, ya sean electrónicos o mensajes de texto, aun estando todos en una misma oficina. Éste es un gran ejemplo de la falta de comunicación oral, ya que la cantidad de mensajes que envían al día indicaron la falta de comunicación oral y la preferencia por la comunicación escrita.

Es así que se hace necesario investigar cómo la organización ECS debería involucrar la oralidad como herramienta comunicativa en sus actividades diarias. Dicha herramienta les permitiría el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, así como también productividad, cambio cultural y comunicativo, creando un valor agregado a la *efectividad* de la organización.

Por este motivo, el presente proyecto está orientado a dar respuesta al siguiente interrogante: ¿cómo fortalecer los procesos de la *comunicación organizacional interna* con el fin de optimizar el flujo de información entre los colaboradores de ECS para mejorar y generar mayor *efectividad* en las actividades de la organización?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular y elaborar una propuesta de mejoramiento que permita el fortalecimiento de los procesos de *comunicación interna* de la empresa ECS, teniendo en cuenta toda la investigación realizada durante el trabajo de campo a partir de los resultados del diagnóstico y el análisis de este.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar el estado de la *comunicación interna* de la empresa ECS, mediante el análisis de la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para trazar un plan de mejoramiento.

Develar la importancia que la *comunicación organizacional interna* ejerce sobre ECS para la optimización de la cadena de procesos.

Delimitar el problema de *comunicación organizacional interno* presentado en la cadena de procesos de la organización ECS para hallar una solución y ayudar tanto a los colaboradores como a la empresa a ser más *efectivos* mediante la implementación de un plan de mejoramiento de la *comunicación interna*, optimizando las relaciones entre su equipo.

MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta el problema que la organización presenta, los autores de la tesis abordaron los siguientes conceptos para así lograr establecer las teorías o autores en los cuales se van a basar para la elaboración del plan de fortalecimiento de la empresa ECS:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Trelles Rodríguez I (2004, 50), afirma que “el estudio de la *comunicación organizacional* puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas [...]”. Según esto, Trelles define esta disciplina- o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia- “como el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades”.

Teniendo en cuenta los conceptos de Trelles, los procesos comunicativos son importantes dentro de las organizaciones, ya que deben realizarse a través de técnicas *eficientes* para lograr el mejoramiento de la productividad; es decir que teniendo una base sólida de comunicación dentro de la organización, sus miembros van a trabajar juntos y así desempeñarán todas las tareas

diseñadas para asegurar que las actividades requeridas se realicen y así se adecuen a las necesidades de la empresa.

Por otra parte, Fernández Collado (1997, 27) define la *comunicación organizacional* como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos de la organización, todo ello con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido los objetivos”

Según Collado Fernández (1997), esta visión designa como herramientas:

La comunicación interna: actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Las relaciones públicas: actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.

Con esto se entiende que los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos que conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

COMUNICACIÓN INTERNA

La gestión empresarial del siglo XXI empieza a olvidarse del modelo tradicional de liderazgo basado en una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria que, cada vez más, está siendo sustituida por una mentalidad amplificadora con un modelo nuevo, moderno, emprendedor y motivador (Morales Serrano, 2001).

La *comunicación interna* está siendo reconocida por las organizaciones que la 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, las empresas e instituciones han sido 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.

Basándose en el anterior aporte de la Profesora Serrano Morales, la *comunicación interna* cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la *efectividad* en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad de la organización. Una buena *comunicación interna* producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional y laboral como a nivel personal. Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre

las diferentes áreas o unidades de la organización. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

La profesora Serrano Morales basa su definición de *comunicación interna* en la investigación de Kreps (1990), la cual define este concepto como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad y estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización [...]”.

Muchas empresas confunden la *comunicación interna* con un modelo de información unidireccional. La *comunicación interna* concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los directivos y colaboradores. La *comunicación interna* pretende contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad, todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las organizaciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor costo posible.

En el caso de Pinillos (1996), otro de los autores citados por Serrano Morales, asegura que esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica aspectos esenciales de la organización. Igualmente,

crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las organizaciones, logrando así aproximarse a uno de los retos de la *comunicación interna* que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías.

Al mismo tiempo, Serrano Morales cita a Costa, Joan (2003), quien considera que el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación, ya que es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Las organizaciones están compuestas por personas, que son a la vez parte integrante de la compañía.

Otra gran influencia de Serrano Morales para alimentar su definición de *comunicación interna* es el autor Borrini, (1986) quien plantea que “los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo”.

Lo anterior expuesto por Borrini, se refiere a la importancia que tiene el colaborador dentro de la organización, es decir, es indispensable la participación y desenvolvimiento de éste para que todos los aspectos internos marchen de manera *efectiva*. Para Borrini es realmente importante el papel que los colaboradores desempeñan dentro de la organización, ya que la intención de esto es facilitar la circulación e intercambio de la información entre todos los colaboradores de la organización, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas.

De acuerdo con Borrini, existen canales de *comunicación interna*, los cuales se basan en la última investigación realizada en España por INFORPRESS, CAPITAL HUMANO y IE

(Instituto de Empresa), bajo el título: “*El liderazgo en Comunicación Interna*”: (2002); este trabajo concluye que el modelo de aplicación de la *comunicación interna* debe incluir los siguientes aspectos:

Participación de todos los elementos de la organización.

Interpretación (saber escuchar), información y emoción.

Creación de departamentos de *comunicación interna* que actúen de facilitadores en todos los procesos comunicativos, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo, pero sin sustituir a quienes deben asumir el liderazgo interno, es decir, todo el equipo directivo.

Destinar presupuestos que permitan:

Realizar auditorías.

Crear Planes estratégicos de *comunicación interna*

Contratar Consultoras.

Formación para directivos y equipos que colaboren con comunicación.

Reforzar las estructuras internas tanto en equipo como en posiciones en el organigrama.

Brandolini, Gonzalez, y Hopkinns, (2009, 152), señalan y plantean que la comunicación interna, como enfoque semiótico, “es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la

prioridad es buscar la *efectividad* en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo [...]”.

De acuerdo con la definición dada por los anteriores autores, la *comunicación interna* intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando al interior de la organización, de manera que esa relación sea capaz de retener a los colaboradores altamente calificados y así mismo que ellos generen resultados positivos de productividad y participación para el buen desarrollo de la organización.

Collado, C. (1997,28) define a la *comunicación interna* como un “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

De ahí se puede afirmar que sin una *comunicación interna* adecuada no puede haber una comunicación externa *efectiva*, ya que de esta depende el surgimiento de un plan estratégico que permita la puesta en marcha de acciones de *comunicación efectivas*.

Westphalen y Piñuel (1993) señalan que la *comunicación interna* es un “conjunto de operaciones de comunicación destinadas al personal de una empresa u organización”.

Por este motivo se puede afirmar que los temas asociados con la *comunicación interna* tienen como eje principal el generar motivación para los recursos humanos, hacer que los

colaboradores de la organización se organicen y enfoquen su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la organización.

Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la organización, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan.

Es indudable que una *comunicación interna* bien planificada constituye un elemento esencial de las empresas de cualquier sector económico, ya que las deficiencias en la comunicación con el personal conducirán a:

Falta de comprensión de los objetivos de la empresa.

La incapacidad de desempeñar cargos individuales de acuerdo con las normas más estrictas posibles.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Riberio, L. (2005) plantea que la importancia de una buena comunicación reside en la respuesta que es esperada por parte de los demás. Según sea la comunicación que mantengamos con una persona o grupo de personas, será también la información o tipo de relación que obtengan. De hecho, es sabido que quienes consiguen un éxito sólido y un respeto duradero, ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar, está relacionado con el hecho de que ellos saben cómo comunicar de manera *efectiva*, sus ideas, propósitos y emociones. Por tal motivo, solo conociendo y practicando los principios de una *comunicación efectiva*, podremos transmitir,

coordinar, enseñar, aceptar, y dirigir a otros, fortaleciendo al mismo tiempo el establecimiento de un clima donde las acciones de las personas conduzcan a lo que realmente se desea.

Normalmente la *comunicación efectiva* se da a través de dos líneas básicas:

Mediante el mejoramiento de las habilidades de escucha y transmisión de la información.

A través de la identificación, análisis y mecanismos de solución a los bloqueos que ella misma pudiera generar.

De lo anterior, es fácil deducir que si bien es importante aprender a comunicarse con los demás para mejorar las relaciones interpersonales, es también esencial para transmitir una información adecuada, facilitar el seguimiento de instrucciones y optimizar la toma de decisiones.

Dentro de las organizaciones, el papel de la comunicación desempeña un elemento fundamental para que éstas logren alcanzar sus objetivos de negocio. Por ello, es necesario que desde los más altos niveles se reconozca y atienda el tema de la *comunicación efectiva*.

Un elemento fundamental para la *comunicación efectiva* es la escucha activa. La escucha activa es el principio más importante y difícil de todo el proceso comunicativo: saber escuchar. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar.

Una escucha activa debe dirigirse al que habla, sin tratar de interceptar el mensaje con deseos propios o prejuicios. Para lograr una escucha activa, se deben considerar los siguientes aspectos:

Nos distraerse

No interrumpir al que habla

No juzgar

No contra argumentar

No rechazar lo que la otra persona está diciendo

No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Granell, M. define el término *Cultura Organizacional* como: "[...] aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social [...]" (2010, 128-132). Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "[...] valores, creencia, actitudes y conductas [...]" (Chiavenato, 1989, 464), presenta la *cultura organizacional* como "[...] un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización [...]" Las definiciones anteriormente mencionadas comparten conceptos muy comunes, ya que hacen énfasis en la importancia de los valores y creencias, y efectos de estos sobre el comportamiento del ser humano dentro de las organizaciones.

En términos más generales, Peters y Waterman señalan que “la *cultura organizacional* es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento [...]" (1988, capítulos 1, 2,4).

De esta forma, la *cultura organizacional* juega un papel muy importante al interior de las organizaciones, ya que les permite a los colaboradores desempeñar diversos roles y así mismo cumplir sus metas, por medio de su comportamiento, valores y creencias, los cuales son adquiridos a través de su experiencia y la interacción con los diferentes individuos.

Por otro lado, Peters y Waterman encuentran en la *cultura organizacional* lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, los cuales son de gran ayuda para la sostenibilidad de una organización. Estos lineamientos son:

Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.

Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.

Reforzar la estabilidad del sistema social.

Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

En su libro "*En Busca de la Excelencia*", (1988), Peters y Waterman dieron a conocer el Modelo de las 7 S de McKinsey, en el cual pretenden reflejar los 7 factores básicos para aplicar en cualquier estructura organizacional. Ellos implementaron este modelo para evaluar si la aplicación de algún tipo de estrategia dentro de cualquier organización estaría alineada con dichos factores; en caso de que la estrategia no estuviera alineada, sería necesario replantearla parcial o totalmente.

A estos aportes, hay que agregar el Modelo de las 7S de McKinsey está compuesto por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización:

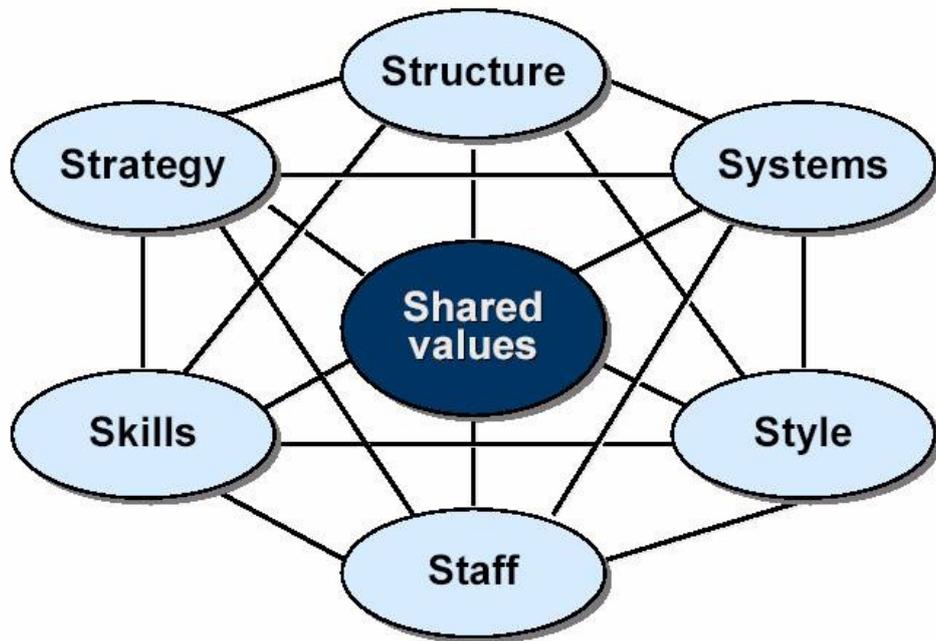


Figura 4. Modelo de las 7S de McKinsey. “En Busca de la Excelencia”, (1988). Peters y Waterman.

1. **STYLE (estilo):** Se refiere a la *cultura organizacional*. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.
2. **STAFF (personal):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
3. **SYSTEMS (sistemas):** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

4. **STRATEGY (estrategia):** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
5. **STRUCTURE (estructura):** La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multidoméstica), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, joint-venture...), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc.
6. **SKILLS (habilidades):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización (*Know-How*).
7. **SHARED VALUES (valores compartidos):** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

Lo anterior pretende reflejar la importancia de la *cultural organizacional*, teniendo en cuenta el **Modelo de las 7 S de McKinsey**. La existencia de dicho sistema, el cual debe ser establecido principalmente desde la gerencia, permite obtener mejoras notables en donde todos los recursos y sus colaboradores pueden dirigir sus actividades cotidianas hacia las satisfacciones de las necesidades del cliente; teniendo en cuenta que lo más importante dentro de toda organización es la satisfacción del cliente, la cual se obtiene desde el interior de ésta y es lograda con el buen desempeño del grupo de colaboradores y sus relaciones internas.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

De acuerdo con Andrew y Sieber (2000, 63-72), “la Gestión del Conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas [...]”.

Los activos físicos y financieros de las organizaciones ya no tienen la misma importancia de hace 25 años, ya que no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles. En la actualidad, para que la sostenibilidad de las organizaciones sea mayor, se ha establecido que la verdadera importancia está en los activos intangibles, los cuales aportan verdadero valor a las organizaciones por medio de la información, el aprendizaje y el conocimiento.

Es por eso que la gestión del conocimiento dentro de la organización es importante, pues hoy los colaboradores son considerados como los activos más importantes en las empresas, ya que sus cerebros son los que crean el valor adicional por medio de la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento para así llevar a cabo la resolución de todos los problemas que se puedan presentar en su lugar de trabajo y de esta forma brindar ventajas competitivas dentro de la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Gonçalves, en su libro "*Fundamentos del clima organizacional*", define el *clima organizacional* como "un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral". (2000).

(Gibson, s.f.) define el *clima organizacional* como "el conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente, y que se constituye en una importante fuerza para influir en su comportamiento y desempeño".

Teniendo en cuenta la definición que estos dos autores tienen sobre el *clima organizacional*, se puede inferir que éste refleja las características de las interacciones personales con las organizacionales; es decir que el *clima organizacional* se refiere a las características del medio laboral, aspecto que se debe tener en cuenta para llevar a cabo un óptimo ambiente laboral.

ANÁLISIS DE MATRIZ DOFA

Existen diversos autores que hablan sobre la Matriz DOFA, pero Carrillo de Albornoz y Serra (2005, 49) cita e identifica en su libro "*Manual de autodiagnóstico estratégico*" a Humphrey, A., Learned, P., Christensen, C., Andrews, K. y Guth, W. de "*Business policy, Text and cases*", como los autores principales de esta matriz, los cuales la definen como "una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas [...]" (2005).

DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. De acuerdo con Carrillo de Albornos, los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

La Matriz DOFA puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una Matriz DOFA puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos.

El análisis DOFA constituye una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que el resultado del análisis estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Basándose en la definición de la Matriz DOFA, es importante tener en cuenta que este análisis es de gran ayuda para identificar las diferentes falencias que tiene la organización. Con la ayuda de esta herramienta, es más fácil establecer las fortalezas y debilidades que tiene la organización, por medio de un estudio que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que esta cuenta.

MARCO METODOLÓGICO

La herramienta de información utilizada para el desarrollo de la metodología de esta investigación tiene como propósito un alcance exploratorio, ya que este permite obtener información para realizar una investigación más profunda y completa. La encuesta estuvo estructurada mediante preguntas cerradas la cual permitió obtener datos más detallados acerca del concepto que tienen los colaboradores sobre la comunicación al interior de la organización.

La encuesta se realizó de manera personal por parte de las estudiantes en las instalaciones de la organización. Esta herramienta de información fue aplicada a los 12 colaboradores que forman parte de la organización.

El proceso de desarrollo de la metodología se llevó a cabo de la siguiente manera:

Primera Etapa: Observación en las instalaciones de la organización.

Segunda Etapa: Definir objetivos de la investigación y de la población a la cual se decidió realizar el estudio.

Tercera Etapa: Estructurar la encuesta; dentro de este proceso se establecieron el tipo de preguntas cerradas relacionadas al problema de investigación que permitieran obtener información de calidad.

Cuarta Etapa: Aplicar la encuesta realizada para el estudio. (Anexo 2)

Por otro lado, también se empleó como herramienta de información para la recolección de datos una entrevista dirigida al gerente de la empresa. Esta entrevista estaba compuesta por diez preguntas abiertas, las cuales tuvieron como propósito conocer la percepción que tiene el gerente sobre la comunicación al interior de la organización.

La entrevista se realizó de manera personal por parte de las estudiantes en las instalaciones de la organización; fue grabada y previamente transcrita para un mejor desarrollo del análisis.

RESULTADOS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

ENCUESTA

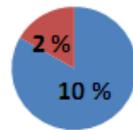
Con la aplicación de la encuesta a los 12 colaboradores de la organización, se pretendía conocer los diferentes puntos de vista que ellos tienen acerca de la comunicación al interior de la empresa. Por otro lado, también se pretendía investigar el manejo de los procesos comunicativos internos para así hallar las falencias presentadas en dicho aspecto comunicativo. Los resultados obtenidos en la investigación fueron los siguientes:

De acuerdo a las respuestas obtenidas, los colaboradores resaltan la gran falencia que existe en cuanto a la comunicación interna puesto que no conocen ninguna estrategia específica que los ayude a comunicarse de una forma adecuada para así desempeñarse mejor en sus labores.

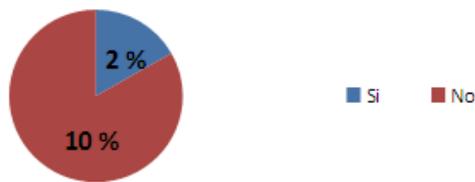
Por otro lado es importante resaltar que los colaboradores están muy satisfechos con su trayectoria en la organización, pues responden que aspectos como el trato, el cumplimiento, y la estabilidad de la compañía, son uno de los aspectos fundamentales que motivan a los colaboradores a trabajar mucho más.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta:

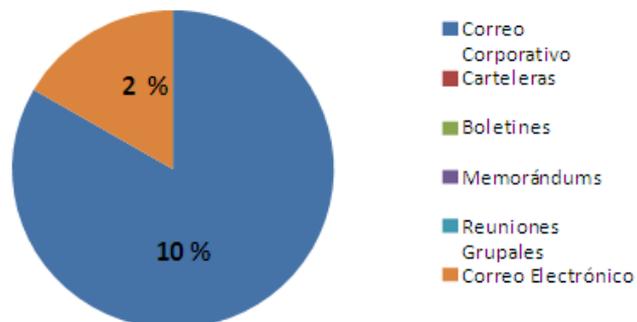
1. ¿Tiene la empresa establecidas estrategias de comunicación?



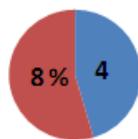
2. ¿Las conoce?



3. ¿La información interna se difunde a través de?



4. ¿Conoce usted la misión y visión de la organización?



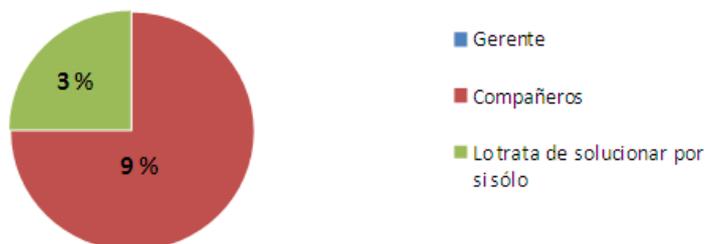
■ Si
■ No

5. ¿Se siente usted identificado con la misión y la visión de la organización?

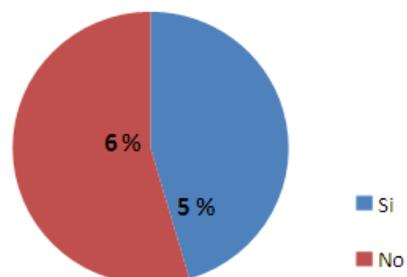


■ Si
■ No
■ Todas las veces

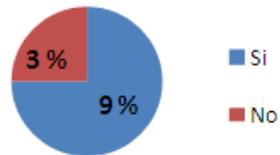
6. Cuando usted tiene algún problema respecto al trabajo que desempeña en la organización, ¿a quien acude directamente?



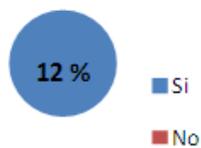
7. ¿La organización informa sobre sus logros y objetivos?



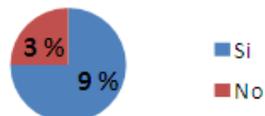
8. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la organización?



9. ¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores?



10. ¿La falta de información dificulta el desarrollo de su trabajo?



ENTREVISTA

Teniendo en cuenta la entrevista realizada al gerente de la organización, se pudo evidenciar la gran falencia que existe en cuanto a la *comunicación interna*. No existe un plan o práctica eficiente de comunicación en el que tanto el gerente como los colaboradores se comuniquen oralmente de manera que todos los mensajes y requerimientos se entreguen con total claridad; en consecuencia, esto hace que la cadena de procesos tenga rupturas y que finalmente no se obtengan los resultados esperados en cuanto a la interpretación de los mensajes y requerimientos de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

Por lo tanto, es muy importante crear un plan de *comunicación interna* que le ayude a la organización a generar resultados *efectivos* en cuanto al manejo de sus procesos internos, ya que como lo mencionó Brandolini (2009, 152) “un plan de *comunicación interno* estrecha los vínculos ente los colaboradores de la organización, de manera que esa relación sea capaz de retener a los colaboradores calificados dentro de la institución, ofrecer un buen clima de trabajo y responder las expectativas e inquietudes que sus integrantes presenten [...]”

De acuerdo con Brandolini, la implementación de un plan de *comunicación interna* hace que la organización tenga mejor relación con sus colaboradores, lo cual se verá reflejado en el clima organizacional y la calidad del trabajo y producción de cada uno de los colaboradores.

DIAGNÓSTICO

MATRIZ DOFA

Para llevar a cabo el análisis de la observación durante el trabajo de campo, la entrevista y el cuestionario, se aplicó la herramienta de estudio DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual analizó las características internas y externas de la organización. En este caso, se hizo más énfasis en las características internas, es decir, en las Debilidades y Fortalezas de la organización ECS, ya que el objetivo de la investigación es detectar falencias en sus procesos internos y hallar posibles soluciones para estas.

A
N
Á
L
I
S
I
S

I
N
T
E
R
N
O

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Evidencia de un gran nivel de pertenencia, compromiso y lealtad hacia la organización por parte de los colaboradores.</p> <p>Crecimiento profesional de los colaboradores.</p> <p>Existencia de estímulos que motivan a los colaboradores a trabajar más por la organización.</p> <p>Manejo y conocimiento de las nuevas tendencias en tecnología, gracias a la capacitación técnica ofrecida a los colaboradores.</p> <p>Control y dirección pertinente por parte del gerente de la organización.</p> <p>Evidencia de la gran importancia que tienen los clientes y la calidad de su producto para la organización (Buen servicio al cliente).</p>	<p>Conocimiento del producto (<i>Software</i>) por parte de sus clientes, gracias al gran profesionalismo que el gerente ha inspirado en sus colaboradores.</p> <p>Debilitamiento de competidores debido a las herramientas tecnológicas que ECS maneja (Vulnerabilidad de la competencia).</p> <p>Aumento de la participación en diferentes eventos y/o medios de comunicación del área financiera.</p> <p>Crecimiento constante de la organización.</p> <p>Nuevas políticas gubernamentales que apoyan el sector del servicio del <i>Software</i>.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Recursos y capacidades escasas para llevar a cabo una comunicación interna efectiva.</p> <p>Resistencia al cambio, en cuanto a la forma en que se comunican internamente.</p> <p>Irrelevancia que la comunicación interna tiene para el gerente de la organización.</p> <p>Falta de retroalimentación constante hacia los colaboradores.</p> <p>La falta de información y comunicación dificulta el desarrollo de las tareas que desempeñan los colaboradores.</p> <p>Falta de intervenciones externas expertas en comunicación organizacional (Consultorías).</p>	<p>Deserción de personal hacia la competencia.</p> <p>Competidores con precios más bajos.</p> <p>Recesión económica en el sector de Servicios, específicamente en el área de Informática, Telecomunicaciones y Desarrollo de <i>Software</i>.</p> <p>Altos índices de delincuencia (Piratería del <i>software</i>).</p> <p>La aparición de posibles productos sustitutos.</p>

A
N
Á
L
I
S
I
S

E
X
T
E
R
N
O

Figura 5. Fuente: Autores de la tesis.

Después de la observación realizada a la organización, la aplicación y análisis de la entrevista realizada al gerente y de las encuestas realizadas a los 12 colaboradores de la organización, se procedió a la aplicación de la Matriz DOFA, en donde se determinó la situación real de la empresa y así mismo se planificará una estrategia de mejoramiento para así lograr la optimización de la *comunicación organizacional interna* de ECS. La Matriz DOFA es entonces, el resultado de toda la metodología.

CONCEPTOS CLAVES PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO

A partir del análisis e investigación sobre la *comunicación interna organizacional*, se ha decidido tomar como marco conceptual las teorías que plantean Brandolini, Gonzalez y Hopkinns (2009) en su libro “*La Comunicación Interna*” y Morales Serrano (2001) en su libro “*Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas*”, las cuales afirman que la *comunicación interna* es una técnica que tiene como fin buscar la *efectividad* en la recepción y en la comprensión de los mensajes.

Teniendo en cuenta estas teorías, se infiere que la *comunicación interna* es una base activa en la consolidación y construcción social de la *cultura de la organización*. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus colaboradores: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la organización para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer.

De este modo, la *comunicación interna* resulta un motor para las acciones de las personas, ya que las motiva, las mantiene al corriente de los éxitos y fracasos de la organización y traza una línea de acción. Esto asegura que las metas y objetivos organizacionales sean bien comprendidos por todos.

Durante la investigación se ha mencionado la *comunicación efectiva*, ésta es muy importante ya que como lo mencionaba Riberio, L. (2005, 7), la *comunicación efectiva* se basa en la exploración de las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz. A través de las palabras se piensa, se comunica, se reflexiona, se expresa, y se dan distintos puntos de vista sobre diversos temas.

Según sea la calidad de comunicación que se mantenga con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que se obtendrá. De hecho, si se mira desde una perspectiva, todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicar de manera *efectiva*, aun intuitivamente, sus ideas, propósitos y emociones. Solo conociendo y practicando los principios de una *comunicación efectiva* se podrá coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, pero sobre todo lograr un clima propicio que las acciones nos conduzcan a lo que realmente se busca.

PROPUESTA: PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo con el desarrollo de la investigación, se han decidido considerar los conceptos de Brandolini, González y Hopskins (2007) y Morales Serrano (2001) para llevar a cabo el plan de mejoramiento para la organización.

En consecuencia, es evidente que la organización ECS debe promover acciones que contribuyan al desarrollo efectivo de la *comunicación organizacional interna*. Esta comunicación deberá ser recíproca, es decir entre todos los grupos de interés, tanto el gerente como sus colaboradores deben estar en continua comunicación oral.

La principal acción debe ser tomada por el gerente de la organización, el cual debe mantener canales abiertos de dicha *comunicación interna* para así informar, promover, estimular y dar a conocer a sus colaboradores toda clase de contenidos relativos a los planes, logros y objetivos que tenga la organización. Así mismo, debe utilizar este canal de comunicación para conocer, informarse, crear opiniones por parte de sus colaboradores.

El primer paso a realizar en la organización ECS es el de realizar la contratación de un tercero para que realice una consultoría; esta consultoría debe proveer personal capacitado en el área de la comunicación, para que éste maneje toda la información interna, la analice y la transmita de manera *efectiva* al resto de los colaboradores. Adicional a la contratación de consultores, es necesario implementar prácticas o actividades en la que tanto el gerente como los colaboradores se vean involucrados. Dichas actividades deben ser:

REUNIONES GRUPALES

La planificación constante de reuniones permite la participación activa de los colaboradores de la organización. Con esta participación, los colaboradores pueden dar a conocer sugerencias que pueden resultar provechosas tanto para el gerente como para el bien de la organización. Cuando las reuniones grupales se usan para este fin, permiten:

Planificar proyectos adecuadamente.

Exponer claramente los mensajes.

Brindar todas las aclaraciones necesarias de la información a transmitir.

Asegurar que los colaboradores comprendan *efectivamente* la información transmitida.

Realizar comentarios, sugerencias, opiniones y puntos de vista de los colaboradores del equipo de trabajo.

Motivar colectivamente.

Lograr un mayor contacto entre los miembros de la organización.

Las reuniones grupales requieren de una planeación previa, las cuales deben ser muy provechosas para obtener aportes o ideas valiosas que puedan ponerse en marcha y así lograr un fortalecimiento en la *comunicación interna*; por ende, la organización puede aumentar su productividad y *efectividad*.

RETROALIMENTACION INDIVIDUAL (FEEDBACK)

Los encuentros individuales entre el gerente de la organización o un representante del departamento de comunicación con alguno de sus colaboradores, contribuyen a resultados *efectivos* de interacción y es aquí donde se demuestra la verdadera *comunicación interna*. Es importante que esta comunicación sea clara, concisa y amena para que tanto el superior o gerente como el colaborador generen un espacio de participación; también debe generar el espacio de participación y de generación de ideas, es decir, un debate que conlleve a resultados *efectivos* y positivos. El *Feedback* permite:

Personalizar la información que se quiere transmitir.

Maximizar la flexibilidad en la *comunicación interna*.

Escuchar adecuadamente al interlocutor.

Conocer opiniones y sugerencias.

Poder hablar con mayor libertad sobre el impacto que la información produce en el colaborador.

EVENTOS INTERNOS

Realizar eventos que involucren a todos los colaboradores de la organización, con el fin de llevar a cabo un proceso de fidelización con ellos y así se sientan identificados con la empresa. Dichos eventos podrían ser:

Realizar reuniones en donde se muestren los logros alcanzados por la organización.

Entregar material que incentive a los colaboradores a trabajar más y a tener más sentido de pertenencia tales como *mugs*, lapiceros, libretas, entre otros.

Actualización de información y mejora de carteleras cada 15 días para que los colaboradores estén al tanto de lo que acontece dentro y fuera de la organización.

Crear espacios en donde los colaboradores se sientan identificados con la organización, realizando actividades que les recuerde la misión, la visión y los valores corporativos involucrando datos clave para la identificación de estos.

ESTIMACIÓN FINANCIERA

El presupuesto se estimó en base a lo que se requiere durante los seis meses de proyección para llevar a cabo el plan de *comunicación interna* en la organización ECS. El presupuesto estimado está distribuido de la siguiente manera:

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	COSTO	COSTO TOTAL
1. CONTRATACIÓN O ASESORÍA DE CONSULTORES	6 meses	2 Personas	\$5'040.000 (Cada uno)	\$10'080.000
2. JORNADAS LUDICAS PARA LOS COLABORADORES (2 VECES TRIMESTRALES)	6 meses	Refrigerios Elementos Didácticos	\$172800 \$180000 \$352.800 (Por cada jornada)	\$1'411.200
3. ACTUALIZACION Y MEJORA DE CARTELERAS (CADA 15 DÍAS)	6 meses	Papelería	\$200.00	\$200.000
TOTAL			\$11'691.200	

Figura. 6 Autores de la tesis.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad, la *comunicación interna* es un elemento indispensable en las organizaciones puesto que en ésta se da el intercambio de mensajes entre los colaboradores de una forma muy efectiva; dicho intercambio de mensajes facilita y agiliza el flujo de la información de tal manera que influyen en las opiniones, actitudes y conductas del público interno, es decir, los colaboradores.

Un plan de *comunicación interna* sólido y estructurado conlleva a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos sus colaboradores; de la misma forma, la clave del éxito de dicho plan se deberá en gran medida a la dedicación y esfuerzo por parte de todo el equipo de trabajo de la organización.

El plan de comunicación, basado en la implementación de medios de comunicación orales internos, se convierte en una oportunidad para que ECS fortalezca los aspectos identificados como débiles en la investigación, logrando así elevar los niveles de satisfacción de sus colaboradores y dimensione las necesidades de comunicación existentes. En consecuencia, el plan de comunicación permite la consolidación de una *cultura organizacional*, basada en principios y valores corporativos.

Es necesario que todo el personal de ECS tenga clara la misión, visión y objetivos de la organización y de esta forma creen un sentido de pertenencia con la misma, la hagan parte de sus vidas, se apropien de ella, se sientan orgullosos de hacer parte de la empresa y puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas por la empresa y así cumplan metas

y alcancen logros, proyectando una imagen positiva a sus públicos externos, ganando posicionamiento en el mercado.

Con el propósito de generar resultados óptimos, la organización ECS debe trabajar en la ejecución de una estructura de *comunicación interna*, es decir se debe implementar el departamento de comunicación el cual proporcionará estrategias de mejoramiento; con la puesta en marcha de las mismas llevarán a ECS al mejoramiento continuo de la comunicación entre los colaboradores.

En síntesis este plan de *comunicación interna* debe considerarse como una herramienta para optimizar el rendimiento en los procesos internos de la organización ECS, debe ser motivadora, y sostenida en el tiempo con el fin de situar a ECS en una clara situación de ventaja competitiva.

Gracias a la investigación, la recolección de datos y el diagnóstico se pudieron detectar las causas principales del problema de *comunicación interna* que la organización presenta; de esta manera el plan de fortalecimiento podría ser aplicado con el fin de encontrar resultados efectivos en la cadena de procesos internos de la organización.

REFERENCIAS

Aguilera, J. (1997, octubre/noviembre). ¿Para qué sirve la comunicación en la empresa? Revista Fenalco Bogotá, D.C.

Agenda interna para la productividad y competitividad de la región Bogotá-Cundinamarca [Figura]. (2005). Recuperado en http://camara.ccb.org.co/documentos/440_agenda_interna_regional_con_anexos_1_y_4.pdf

Andreu, R & Sieber, S. (2000). “La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje”. Economía Industrial. Páginas 63-72.

Brandolini, A., González, M., Hopkins, N. (2009). “Comunicación interna”. Editorial Dircom.

Carrillo de Albornoz y Serra, J. (2005). “Manual de autodiagnóstico estratégico”. 210 páginas. Editorial ESIC. Página 49.

Chiavenato, I. La Culturocracia organizacional en México. Definición de cultural organizacional corporativa. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/definicion%20de%20cultura%20organizacional%20o%20corporativa.htm>.

Effective Computer Solutions (ECS). (2012). Página oficial. Recuperado 20 de mayo, 2012, de <http://www.ecs-la.com/>.

Fernández Collado, Carlos. (1997). La Comunicación en las organizaciones. Pág. 27. Editorial Trillas.

Granel, M. (2010). Iniciação à administração de recursos humanos - 4ª edição. Páginas 128-132.

Gonçaves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Página 38.

Gibson, J. (s.f.) El clima organizacional. Recuperado mayo 20, 2012, de <http://www.servir.gob.pe/files/IEN-ClimaOrganizacional.pdf>

Morales Serrano, F. (2001). La Comunicación Interna. [Versión electrónica]. *Herramienta estratégica de gestión para las Empresas*, 1-7.

Peters, T & Waterman, R (1998). En busca de la excelencia “*In Search Of Excellence*”. Capítulos 1, 2 y 4. Editorial Warner Books.

Ribeiro, L (2005). Ensayo. La comunicación eficaz. Editorial Urano. Páginas 7.

Sector de TI y Competitividad [Cuadro]. (2008). Recuperado en <http://www.fedesoft.org/descargas/SW+Clase+Mundial.pdf>

Trelles Rodríguez, I. (2004). Componentes de los procesos comunicacionales. Páginas 50-52, capítulo III. Editorial Félix Varela, La Habana.

Westphalen, M.H. & Piñuel, J.L. (1993). La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico. Madrid, Ediciones del Prado. Página 64.