

**CASO UNIONCONSULTING: ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA COMUNICACIÓN INTERNA
UNIVERSIDAD JAVERIANA**

Autores:

**MARÍA PAULA DE CASTRO PINZÓN
LAURA LILIANA JIMÉNEZ RUBIANO**

Campo Profesional:

ORGANIZACIONAL

Director:

MANUEL ANTONIO OTÁLORA BAQUERO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTÁ, OCTUBRE DE 2008**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS	4
1. De la Comunicación Humana a la Comunicación Interna	5
1.1 La comunicación humana	5
1.1.1 El proceso de comunicación humana	7
1.2 Teorías o enfoques principales de la comunicación	9
1.2.1 Funcionalismo	9
1.2.2 Estructuralismo	10
1.2.3 Marxismo	11
1.3 Comunicación y organización	12
1.3.1 Evolución de la Comunicación Organizacional en el Siglo XX	14
1.3.2 Funciones de la Comunicación Organizacional	17
1. 4 Comunicación Interna	18
1.4.1 Tipos de Comunicación Interna	19
1.4. 2 Cultura organizacional	20
1.4.3 Clima organizacional	20
1.4. 4 Identidad corporativa	21
1. 5 Intracomunicación	21
2. Diagnóstico de comunicación interna en UnionConsulting	22
2.1 Generalidades de UnionConsulting	22
2.1.1 Negocio de UnionConsulting	22
2.1.2 Estructura organizacional de UnionConsulting	24
2.1.3 Historia de UnionConsulting	25
2.2 Flujos de comunicación UnionConsulting	26
2.3 Diagnóstico UnionConsulting	2

2.3.1 Matriz de factores internos	30
2.4 Árbol de problemas UnionConsulting	31
2.5 Matriz estratégica Trabajo de Grado	34
3. Estrategia: Plan de direccionamiento estratégico UnionConsulting	35
3.1 Definición de Plan de direccionamiento estratégico	36
3.1.1 Misión	36
3.1.2 Visión	37
3.1.3 Valores	38
3.2 Apreciaciones de los empleados de UnionConsulting con respecto al plan de direccionamiento estratégico	
3.2.1 Misión	39
3.2.2 Visión	39
3.2.3 Valores	39
3.3 Beneficios de consolidar un Plan de direccionamiento estratégico en UnionConsulting	40
3.4 Misión para UnionConsulting	41
3.5 Visión para UnionConsulting	41
3.6 Valores para UnionConsulting	41
4. Estrategia: Mejoramiento en los flujos de comunicación al interior de la organización	42
4.1 Medios de comunicación al interior de la organización.	43
4.1.1 Medios de comunicación internos como benefactores de los flujos de comunicación	44
4.2 Fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en UnionConsulting	44
4.3 Boletín UnionConsulting <i>En Contacto</i>	46
4.3.1 Comité de comunicación UnionConsulting	46

4.3.2 Normatividad del boletín UnionConsulting <i>En contacto</i>	47
4.4 Presupuesto boletín UnionConsulting <i>En Contacto</i>	48
4.5 Generalidades del boletín UnionConsulting <i>En Contacto</i>	48
CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	
1. Cuestionario diagnóstico de comunicación interna UnionConsulting	
2. Boletín	

INTRODUCCIÓN

El objetivo del Trabajo de Grado que presentamos a continuación tiene como fin mostrar las estrategias indicadas para el mejoramiento de la comunicación interna en UnionConsulting, organización dedicada a la consultoría en Recursos Humanos; estas estrategias han sido desarrolladas para ser implementadas en un futuro en la empresa.

Por medio de un diagnóstico de comunicación interna que se realizó por el método de pregunta abierta y se aplicó a todos los miembros de la organización y posteriormente se hizo un análisis de los resultados de la encuesta, detectamos que la organización carece de un plan de direccionamiento estratégico sólido que clarifique cuál es la misión, visión y valores corporativos con los que se rigen. Además, tienen inconvenientes en los flujos comunicativos entre las dos áreas que tienen dispuestas, dado el resultado del diagnóstico se vio que la organización necesita medios de comunicación comunes que integren y hagan partícipes a los empleados en el desarrollo de los mismos.

Es importante resaltar que UnionConsulting es una empresa que ayuda a empresas grandes y medianas colombianas al desarrollo organizacional; por esto mismo, el conocimiento que tienen sus directivos y empleados hacia este enfoque, hace que la comunicación interna de su organización se convierta en un tema imprescindible para alcanzar las metas trazadas sin incurrir en el error de no aplicar para si mismos el discurso que promueven en sus clientes externos.

Esperamos que a lo largo de la lectura y análisis de este trabajo de grado, los interesados reconozcan la importancia del gestionamiento e implementación de las estrategias

propuestas para ayudar en el mejoramiento del clima laboral en UnionConsulting y regulación de la comunicación interna de la organización.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Crear y gestionar una estrategia para la regulación de la comunicación interna en UnionConsulting.

Objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico de comunicación, el cual nos arroje los problemas específicos que tiene la organización con respecto a su comunicación interna.
2. Establecer el plan de direccionamiento estratégico de UnionConsulting.
3. Proponer herramientas de comunicación que contribuyan al mejoramiento de los flujos de comunicación en UnionConsulting.

1. De la Comunicación Humana a la Comunicación Interna

1.1 La comunicación humana

La comunicación es el proceso por el cual el hombre ha logrado diferenciarse de los demás seres vivos al conseguir exponer sus ideas, sentimientos, emociones e interrelacionarse para desarrollar nuevos pensamientos. Etimológicamente, comunicar viene del latín *comunicare*, que significa hacer común, lo que implica que más allá de interiorizar nuestros pensamientos, la comunicación hace necesario ponerlos en común frente a los otros.

El hombre, ricamente dotado de facultades innatas de comunicación, ha conseguido erguirse por encima de las demás especies gracias a su capacidad de organización. Así como a las otras potencialidades que ha sabido desplegar para mejorar, extender y ampliar dichas facultades naturales. A lo largo de la historia, el ser humano ha procurado mejorar su capacidad de recibir y asimilar información sobre el medio circundante y de aumentar al mismo tiempo la rapidez, la claridad y la diversidad de sus propios métodos de transmisión de información.¹

Por su parte, Ryan Jeremiah, en su libro *La comunicación Humana* opina: “la comunicación sostiene y anima la vida. Motor y expresión de la actividad social y de la civilización, ha llevado a los hombres y a los pueblos desde el instinto hasta la inspiración, a través de una serie de procesos y sistemas de información, impulsos y control. Ensambla el saber, la organización y el poder, vincula en el hombre la memoria de sus orígenes con sus aspiraciones más nobles para una vida mejor”².

Hablar de comunicación enmarca un sinnúmero de intercambios de ideas que el hombre ha transformado en hechos para el avance y construcción de un fondo común de conocimientos que le permita crecer.

¹ JEREMIAH, Ryan. *La Comunicación Humana*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. 1996. Página 18.

² Ibid. Página 18

Por otra parte, la comunicación fue evolucionando y con ella las formas de transmisión de la información para lograr objetivos comunes. El hombre se dio cuenta que no solo con las palabras podría llegar a la total expresión de sus ideas, sino que también con ayuda de la escritura podría difundir de una manera más amplia sus pensamientos.

Durante siglos e incluso en ciertas regiones durante milenios la inmensa mayoría de los habitantes de la tierra han vivido en la pequeña unidad social -tribus o pueblos- a la que pertenecían. La comunicación interpersonal constituía en ella la forma esencial de relación social. Poco a poco la comunicación se institucionalizó en las sociedades tradicionales. Como han ocurrido en las sociedades ulteriores. La comunicación interpersonal ha coexistido con la comunicación pública institucionalizada para transmitir las normas y las costumbres. Al mismo tiempo la comunicación estaba limitada por la lentitud de su difusión, sin embargo, pese a esta lentitud, el saber y las ideas pudieron prender profundamente a gran distancia de su origen. Fue gracias a la difusión de la información que se lograron progresos en la administración, el comercio y la educación, así como también a la expansión económica y militar.³

Ante la necesidad del hombre de propagar sus ideologías surge la comunicación de masas que entra a jugar un papel fundamental en la civilización y en los procesos sociales propios de la era moderna que comienza gracias al invención de la imprenta que le permite al hombre darse cuenta de que la difusión escrita de sus ideas le permitirá mayor impacto y eficiencia.

La técnica de la imprenta hizo su aparición en China en el siglo IX y luego se desarrolló en Europa en el siglo XV. En el siglo XVII, después de los libros, vinieron los panfletos y, más tarde, los periódicos. Algunos de los primeros periódicos copiaban y difundían informaciones sobre el comercio, las materias primas disponibles, el movimiento de los bancos y otros temas análogos, proporcionando un sentido que necesitaba el naciente sistema capitalista. (Jeremiah, 1996, p.20)

³ Ibid. Página 19

1.1.1 El proceso de comunicación humana

Para poder analizar de una manera más profunda el proceso de comunicación es importante nombrar 6 elementos que lo hacen posible. En su libro *La Comunicación Empresarial*, Pablo Múnera y Uriel Sánchez nos explican de una manera minuciosa y concisa cada uno de los elementos para una mejor comprensión del proceso:

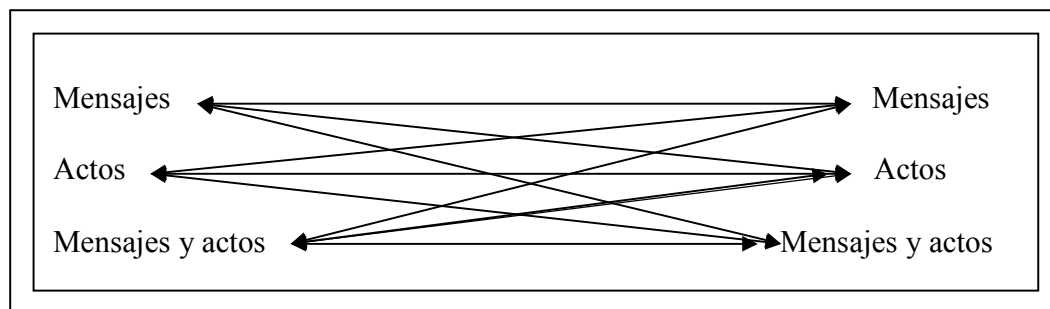
Emisor: Es el elemento en el que se origina el proceso, a partir de una idea, una necesidad y una intención comunicativa. Se conoce también como fuente o codificador, e incluso como transmisor. En la comunicación humana, la fuente puede ser una persona o un grupo de personas.

Receptor: Llamado también perceptor o decodificador, es la persona o grupo de personas (según el nivel de comunicación) que perciben e interpretan el estímulo (le dan sentido al mensaje y/o al acto), y posteriormente lo responden con otro mensaje y/o acto.

Mensaje y acción: Existen dos modos, y sólo dos, por los que la comunicación se manifiesta y se realiza: por medio de mensajes y por medio de actos (los voluntarios, que son los propios del campo de la comunicación, como se ha visto). Estos modos son indisolubles y forman juntos la comunicación.

Figura 2.2. Lo que se intercambia en el proceso de comunicación humana. Fuente:

Múnera y Sánchez. 2003



Canales o medios: Están contenidos en la magnitud física de la comunicación. A través de ellos el estímulo o mensaje se pasa de la mente a la fuente (codificador) a la mente del destino (decodificador). El canal puede ser natural o artificial, y en el caso de los canales artificiales, generalmente son precedidos por los canales naturales.

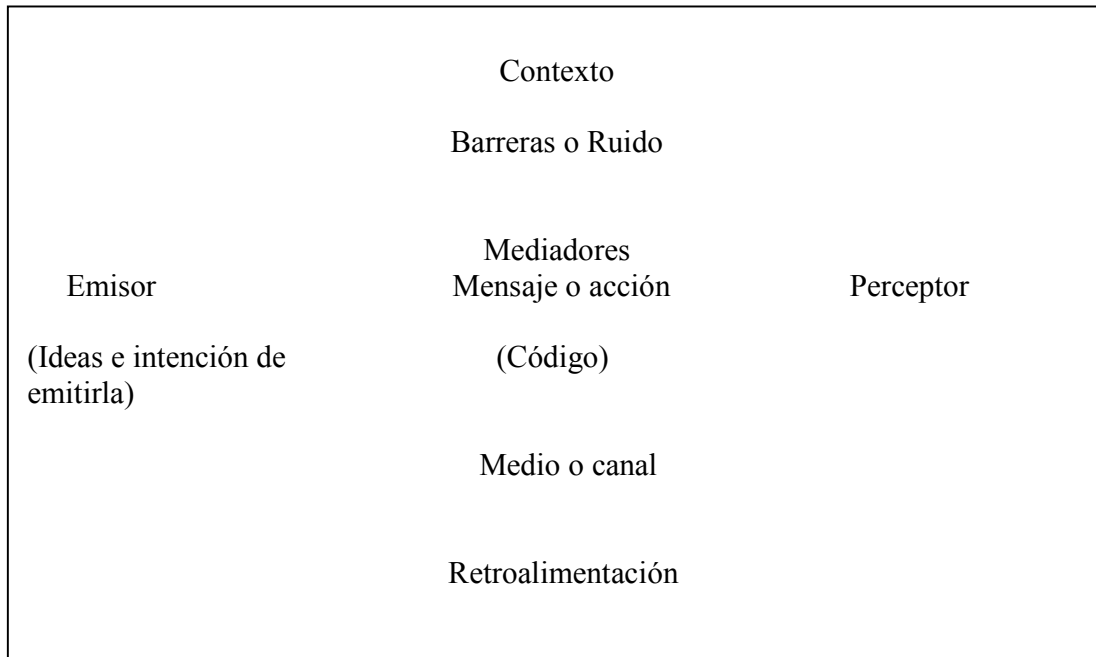
Retroalimentación: Es la información en retorno. Lo primero que diferencia a la comunicación de la información. Es la respuesta del perceptor y determina su posición frente al mensaje o acto percibido, pero de igual manera explica si entendió o no el sentido del emisor, ante lo cual se determina la existencia verdadera de un código común conformado por los mismos símbolos o por similar explicación y entendimiento de ellos. Es decir, que la retroalimentación da cuenta de la eficacia del mensaje.

Barreras o ruido: Se trata de cualquier interferencia o estímulo positivo o negativo que finalmente interfiere en el proceso de comunicación o que lo condiciona por fuera de los intereses directos de los actores.

La comunicación comienza con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que sea capaz de transmitírselo al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras, cuando se trata de transmitir sentimientos, el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz. Debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos, cuando se comunica algo importante es necesario que exista la posibilidad de la retroalimentación. De esta manera se logra aclarar el verdadero significado del mensaje.⁴

⁴ ZYLBERDYK, Yanina. (Abril de 2003). "Comunicación Organizacional" ¿Cómo funciona la comunicación? [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm>, recuperado: 10 de julio de 2008.

Con este esquema podemos ver claramente como se da el proceso de comunicación⁵:



1.2 Teorías o enfoques principales de la comunicación

Las teorías de comunicación se dan como muestra de la relación que existe entre el proceso de comunicación y la manera en que dichos procesos repercuten en la comunidad. Es el análisis a profundidad de los fines y conductas que se generan en la sociedad y los cuales se convierten en estudios del comportamiento humano como parte de un proceso social. Hay cuatro estudios importantes que nos muestran las diferentes posturas con respecto al actuar del ser humano en sociedad:

⁵ MÚNERA y SÁNCHEZ. Comunicación Empresarial una mirada corporativa. Colección Hermes. Medellín, Colombia. 2003. Página 76.

1.2.1 Funcionalismo

“La investigación en comunicación, trata de cómo se puede ser efectivo en la comunicación, cómo ser comprendido, cómo pueden entenderse entre sí las naciones, cómo puede usar la sociedad los medios de masas con mayores ventajas y, en general, cómo trabaja el proceso básico de la comunicación” (Schramm, 1966)

Es una postura teórica que corresponde a una visión del mundo que pretende mantener un adecuado funcionamiento de las sociedades. Sus influencias provienen de la sociología positivista, la psicología conductista, el protestantismo, el modelo capitalista democrático y las estrategias de gobierno de los diferentes presidentes norteamericanos.

El funcionalismo es una tendencia de lo funcional. Doctrina antropológica que tiende a explicar el funcionamiento de las actividades de un grupo como conjuntos estructurados y jerarquizados entre ellos.⁶ Éste centra su objeto de estudio en el análisis de la comunicación como proceso, el proceso se entiende en forma lineal como estímulo – respuesta y los estudios se centran en los medios de comunicación masiva.

Los temas principales en los cuales se enfocaba esta corriente son: La opinión pública, en donde el objetivo con respecto a las audiencias y sus efectos es la persuasión y manipulación. Se le da un mal manejo al significado de comunicación convirtiéndolo en proceso de transmisión de información lo cual es diferente. El termino sociedad de masas que surge de los medios que van formando una sociedad y una forma de cultura. Y por último, la estructura y funciones de la comunicación con un modelo que nos presenta Harold Lasswell (1948) el cual analiza los efectos que produce la comunicación de masas, para lo cual se ideó cinco preguntas (¿Quién, dice qué, a quién, a través de qué, con qué fin?) que apoyarían este proceso y que reflejaban una evaluación de la influencia de los medios y su información sobre las diferentes audiencias.

⁶ GARCÍA PELAYO, R. Nuevo Larousse manual ilustrado, México. 1969

1.2.2 Estructuralismo

Según Roland Barthes el estructuralismo es: “una manera de contemplar las cosas” que genera métodos para “el estudio de artefactos culturales desde el método de la lingüística contemporánea”

Corriente intelectual aparecida a comienzos del s. XX, que se ha aplicado como método o como presupuesto ideológico a la mayoría de las ciencias. Su denominador común es la incorporación del concepto de estructura, tal como fue definido por la matemática, la psicología y en especial por la lingüística. El estructuralismo concibe la realidad que estudia como una serie de estructuras formadas por elementos solidarios entre sí, de forma que no puede ser modificado uno de ellos sin que esto afecte a los demás. En el campo de la psicología se inició con la psicología de la forma (v. gestaltismo). Ha sido, sin embargo, en la lingüística donde su aplicación ha tenido mayor resonancia, y a través de la cual ha pasado al campo de la filosofía, la antropología y de la propia mitología. Aunque F. de Saussure no usó la palabra estructura sino un sistema, se le considera el fundador de dicha corriente lingüística y de la escuela de Ginebra, que cuenta con seguidores como Ch. Bally y A. Sechehaye. Saussure dedicó especial atención al estudio de las dicotomías. Lengua y habla, sincronía y diacronía, significado y significante.⁷

Su objeto de estudio se centra en la comunicación como significación y producción de sentido, los trabajos pretenden reconstruir las reglas que dan significado a las acciones, a los objetos y a las palabras en un proceso de comunicación en donde se toma cualquier tipo de mensaje como punto de análisis.

Las influencias que demarcaron este enfoque fueron la científica de la lingüística de Saussure, de la Antropología de Levi-Strauss y más tarde de la psicología de Piaget, también de la semiótica en donde todos los hechos sociales pueden ser entendidos como lenguaje.

⁷ Enciclopedia Espasa, “Estructuralismo”, tomo 1, Madrid, Espasa Calpe, S.A. 1995

1.2.3 Marxismo

“El marxismo se entiende como teoría de una clase social: la clase proletaria, en busca de la transformación de la realidad social, para suprimir la alienación y convertir las relaciones sociales en las relaciones de comunidad y no de explotación. Se entiende alienación como la incapacidad del sujeto para reconocer sus aportes a una realidad que se le impone”.⁸

Doctrina económica, política y filosófica fundada por Kart Marx, partiendo del estudio de las relaciones económicas de la producción. Se funda en la interpretación materialista de la dialéctica de Hegel aplicada al proceso histórico y económico de la humanidad, y es la base teórica del comunismo y algunas corrientes del socialismo. Como doctrina económica subraya la importancia del trabajo en el proceso de la producción, y ha señalado el concepto de la plusvalía como base de la acumulación capitalista; como doctrina política, sostiene la instauración de un régimen socialista que sea la representación del proletariado; y como doctrina filosófica, ha sentado las bases del materialismo dialéctico, o sea, el proceso de la vida y de todas sus manifestaciones en sentido dinámico.⁹

Dentro de este enfoque se presenta La Teoría Crítica que surge como una influencia y rechazo a la aceptación del mundo tal como existe, ésta es analítica, pues busca entender el todo dentro del contexto sin pensar en las partes y la función de éstas dentro del contexto.

Durante las dos guerras mundiales también se fundó en el ámbito alemán un instituto de investigación social anejo a la universidad de Frankfurt, que andando el tiempo sería el origen de la llamada escuela de Frankfurt. Su fundador y cabeza de la fila es Horkheimer. Junto a él, trabajaron y modelaron las ideas de lo que se denominaría *la teoría crítica de la sociedad* Adorno, Marcuse, Fromm, Loventhal, Polloch... Prosiguen la línea hegeliano – marxista, a la que tratan de incorporar las aportaciones de Freud. Su pretensión es analizar la sociedad occidental capitalista y proporcionar una teoría de la sociedad que posibilite a la razón emancipadora las orientaciones para caminar hacia una sociedad buena, humana y racional.¹⁰

⁸ PAOLI, Antonio. Comunicación e información: Perspectivas teóricas. Universidad Autónoma Metropolitana, Editorial Trillas, S.A. México, D.F., 1983. Página 47.

⁹ Enciclopedia Espasa. “Marxismo”. 1995

¹⁰ MARDONÉS, José María. Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales. Materiales para una fundamentación científica, Anthropos, Barcelona 1992 (Reed.). Página 37- 38.

1.3 Comunicación y organización

Las organizaciones son grupos humanos que se hacen en las sociedades para interrelacionarse en torno a objetivos comunes de fácil aplicación para ámbitos como el empresarial, social, educativo, religioso, etc. Ivan Thompson la ha conceptualizado así:

El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto tiene dos significados: El primero, se refiere al conjunto de elementos que actúan, interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo se refiere al resultado de coordinar disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren fines propuestos.¹¹

Una organización se caracteriza por tener una finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo, la distribución de roles y tareas a realizar, división de la autoridad y del poder formal, duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo y coordinación, criterios de evaluación y control de resultados. (Bartoli, 1992)

Como bien se sabe la comunicación es un proceso inherente a las relaciones humanas, se produce de forma espontánea y natural ya sea en lenguaje verbal o no verbal, con ésto se ha logrado hacer grupos llegando a formaciones con fines comunes como son las organizaciones empresariales; con esto se demuestra que la comunicación y organización son dos conceptos que hacen cohesión.

¹¹ THOMPSON, Iván. Concepto de organización aplicable a ambos casos [En línea]. Portal de Mercadotecnia, Octubre de 2007 [Citado 9/06/2008], Concepto de organización. Formato html. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

En efecto, con tanta confluencia de intercambios de información que se direccionaban sin previa construcción y públicos objetivos que muchas veces no dieron la respuesta o retroalimentación esperada y con las constantes coyunturas que existen en el entorno de la organización, se hizo prioritario estructurar los mensajes que circulan tanto en las redes formales e informales y la forma como se debe sostener una interacción adecuada para así mantener y fortalecer los lineamientos estratégicos de los objetivos a alcanzar por la empresa.

Esto nos lleva al concepto de comunicación organizacional o corporativa porque abarca a la empresa como un *corpus*, ha sido definida por Pablo Múnera así: “La comunicación corporativa es la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto mejorar su identidad corporativa. Es decir, que abarca todas las formas de presentación y representación (simbolismo) de una empresa; sus acciones y sus actos involuntarios; los tipos de comunicación con sus polaridades y gamas, entre lo que se puede enumerar lo estratégico y lo táctico, lo formal y lo informal (...)”.¹²

La tendencia desde las últimas décadas al interior de las empresas es crear un departamento de comunicaciones o hacer consultorías referentes a este tema. La necesidad se ha ido acrecentando ya que los entornos en donde operan y realizan sus actividades las organizaciones, en sus diferentes sectores, son cada vez menos predecibles y más exigentes en cuánto a los productos y servicios que ofrecen. De esta manera, las organizaciones y empresas deben encontrar aciertos en los mensajes enviados y recibidos y en la fomentación de relaciones interpersonales que sean provechosas para todas las personas que intervengan en la compañía. La comunicación organizacional brinda las herramientas, técnicas y actividades que sean facilitadoras en el flujo de la información.

¹² MÚNERA y SÁNCHEZ. Comunicación empresarial, una mirada corporativa. Colección Hermes. Medellín, Colombia. 2003. Página 107.

1.3.1 Evolución de la Comunicación Organizacional en el Siglo XX:

Para llegar a este punto, la Comunicación Organizacional necesitó retomar distintas teorías de la comunicación para hacer su evolución durante los Siglos XX y XXI. Carlos Fernández Collado (citado por Múnera y Sánchez, 2003. Pág. 113) nos hace una compilación desde las década de los 40 hasta los 90.

Década de 1940: La era de la información: se actuó con la premisa de que mantener a un empleado informado es tener un empleado feliz y productivo. Fue el decenio en el que se impulsaron las relaciones humanas y la interacción de éstas por medios de la información, además, se desarrollaron boletines donde los empleados participaban con el aporte de ideas; sin embargo no se dejó de lado la comunicación lineal y autocrática enmarcada en un mercado de producción sometido a la oferta.

Década de 1950: Redes, clima y retroalimentación: Collado la planteó en tres corrientes de investigación. En la primera, realizó un estudio de las redes de comunicación centralizadas y descentralizadas con el fin de determinar su forma de hacer e interactuar dentro de la organización según el lugar que ocupen en las redes de distribución del trabajo. Segunda, determinó cuáles son las conductas eficaces e ineficaces de los trabajadores según su actitud y sensibilidad frente a la comunicación dentro del clima organizacional. Tercera, investigó sobre cómo los empleados están influidos en el desarrollo de su labor por su actuar dentro de un grupo informal, además, se adelantó a los estudios sobre la retroalimentación interpersonal con la que se mejora la fidelidad de la comunicación entre emisor y receptor.

Década de 1960: La era de las variables aisladas: Durante estos diez años se habló de los distintos problemas que generan la mala comprensión de los mensajes, se siguieron analizando las redes de comunicación y la brecha comunicacional que existe entre jefes y subordinados. Esta fue una época donde se desarrollaron pocas investigaciones sobre comunicación organizacional.

Década de 1970: Naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación: Se propuso una comunicación sistémica que apunte a todas las direcciones de la comunicación organizacional ya sea ascendente, descendente o transversal, conduciendo mensajes horizontales y verticales dentro y fuera de los públicos establecidos por la organización. Todo esto puesto en una concepción sistémica que permite la sucesión de todos los elementos en una red de influencias que afecta todas las partes. Los setenta también fueron un período donde se consolidó la comunicación corporativa gracias a su pionero Joan Costa.

Década de 1980: La era del proceso de la comunicación organizacional: fueron los años donde se comenzó a reportar la creación de departamentos de comunicación en distintas empresas; asimismo, se desarrollan nuevos estudios sobre el clima organizacional para brindar respuestas de las debilidades y conflictos encontrados en las instituciones. La comunicación organizacional se consolidó como estudio y ejercicio específico, se emprendieron exploraciones sobre la construcción y comprensión colectiva de símbolos y su forma de interacción de los empleados de la organización.

Década de 1990: La era de la comunicación en las organizaciones: Collado dice que ésta fue la época donde las organizaciones eran representantes de una multiplicidad de ideas, métodos y prácticas puesto que se renovó la forma de afrontar y buscar estrategias óptimas en la regulación de la empresa y la resolución de sus problemas apoyándose en postulados

que proponían la sociología y la filosofía. Se postuló la teoría crítica en las organizaciones donde los individuos y grupos quieren dominar dentro de la empresa. Así, estuvo atravesada por la teoría narrativa posmoderna compuesta por tres narrativas distintas: *La condición posmoderna*, donde la transformación se convierte en acción; *La economía Pastiche* que habla del híbrido de ideas existentes desde la Modernidad haciendo un análisis y crítica al mundo que se encuentra saturado de información y su confuso sistema de mercancías que puede considerarse un auténtico prototipo de un sistema de signos: el simulacro, como lugar donde la realidad empírica y simbólica se transforma en signos vacíos. Finalmente, la teoría de la administración basada en equipos que propone una comunicación multidireccional en los distintos niveles de las corporaciones.

En los noventa se marcó la diferencia entre la comunicación organizacional y las relaciones públicas y se popularizó la propuesta de Joan Costa de ver la organización como un *corpus* que debe ser tratado en su totalidad. Así, surge el término de comunicación corporativa.

Con la recopilación de los antecedentes históricos se afirma que la comunicación en una empresa apoya los procesos internos en la organización, puesto que los estructura de una manera coherente con los objetivos destinados para cada uno de sus públicos objetivos que según Van Riel “son con quien la organización tiene una relación interdependiente y normalmente indirecta”. La comunicación organizacional colabora con la gestión de todos los proyectos planteados por la empresa, refuerza y direcciona el sistema de relaciones interpersonales y el cumplimiento de la misión y visión establecidas para una repercusión exitosa a nivel personal y colectivo de todas las personas que interactúan con la corporación.

La experiencia ha determinado que las empresas que le dan relevancia a la comunicación organizacional son casos de éxito. En estas, la información es transmitida de manera formal

e informal en todos los niveles de la organización en los que se reflejan las características y entorno real de los sujetos que la conforman. Estas empresas han estado sujetas a una estructura organizacional y a los flujos de comunicación que se mantienen; ya sean ascendentes, descendentes u horizontales.

1.3.2 Funciones de la Comunicación Organizacional

Las principales funciones de la Comunicación Organizacional:

- Regularizar y canalizar el plan de direccionamiento estratégico para conseguir las metas propuestas, encaminándolo correctamente por el tipo de cultura organizacional que se tenga.
- Evaluar y ponderar los elementos que influyen directamente en los distintos procesos de comunicación.
- Intervenir en el mejoramiento del clima organizacional, a través de la creación y desarrollo de estrategias organizacionales que ayuden a afrontar el cambio y reestablecerse tras un escenario de crisis.
- Dar claridad en los pasos que se deben seguir para el desarrollo de roles y tareas establecidos por la entidad.
- Propiciar espacios formales e informales de interacción que vinculen a todos los sujetos que componen la organización, que ayuden a establecer y mantener entre los miembros relaciones interpersonales cordiales.

- La comunicación organizacional tiene que ser un agente que respalde la motivación en la empresa.

Con el fin de hacer un manejo adecuado de los flujos de información, la comunicación organizacional se ha centrado en los siguientes enfoques:

1. *Comunicación interna*: Es la actividad comunicativa que existe dentro de la empresa, donde se aprovechan todos los mensajes circundantes para establecer buenas relaciones interpersonales e impulsar a la organización hacia el logro de los objetivos.

2. *Comunicación externa*: Son las comunicaciones dirigidas al público externo para proyectar y mantener su reputación por medio de una imagen corporativa excelente.

3. *Relaciones públicas*: Es el direccionamiento y planificación duradero para establecer un diálogo y escucha comprensiva entre la organización y sus públicos.

1. 4 Comunicación Interna

Para entrar a hablar de comunicación interna es preciso entender la comunicación como lo hacen Joan Elías y José Mascaray en su libro *Más allá de la comunicación interna*; en lo referente a la Intracomunicación dicen: “La comunicación se constituye en un instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal en el diseño del proceso de cambio y el compromiso en la aplicación y, con ello, facilitar el éxito de la operación”.¹³

¹³ Elías, J y Mascaray, J. *Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1998. Página 46.

Según estudios se puede decir que para una organización la implementación de su comunicación interna es vital, así es que con esto se puede concluir:

Recientemente, se ha descubierto la importancia de la Comunicación Interna al considerarla como instrumento de gestión de los recursos humanos; pero, en realidad, su planeamiento siempre ha sido muy mecanicista e inconsistente. La comunicación interna ha actuado al servicio de la empresa, intentando crear estados de opinión irreales y, a la vez, interesados, lejos de la realidad cotidiana, tendentes a favorecer una sola perspectiva: la de la empresa. Desde este enfoque, la finalidad primordial de la Comunicación Interna es conseguir que los trabajadores conozcan y, sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa. Con ello, se pretende conseguir dos objetivos básicos¹⁴:

1. Reducir la conflictividad laboral.
2. Incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa.

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.¹⁵ El logro de esta integración nos da como resultado un mejor ambiente laboral en donde cada uno de los empleados y miembros activos de la organización se sentirán satisfechos con las labores desarrolladas y así mismo proyectarán excelentes resultados.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes Medios de Comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.¹⁶

¹⁴ Ibid. Página 54.

¹⁵ ESCOBAR, Jorge (2003). "Tipos de comunicación corporativa – interna" [En línea], Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>, recuperado: 14 de junio de 2008.

¹⁶ MARTÍN, Fernando. Comunicación en Empresas e Instituciones de la consultoría a la dirección de comunicación. Ediciones Universidad de Salamanca. Salamanca, España.1995.

1.4.1 Tipos de Comunicación Interna:

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc...) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba"¹⁷

¹⁷ ESCOBAR, Jorge (2003). "Tipos de comunicación corporativa – interna" [En línea], Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>, recuperado: 14 de junio de 2008.

1.4. 2 Cultura organizacional:

Es la manifestación intangible en la que convergen los valores, normas, ideologías, actitudes y conductas de los miembros de una empresa. La cultura organizacional es la que brinda personalidad a la entidad, permite la construcción y el mantenimiento en el que deben intervenir todos los empleados para que de acuerdo al plan de direccionamiento estratégico se diseñen espacios propicios para la interacción basados en una filosofía de entorno. La manera de transmisión de la cultura organizacional debe ser dinámica, de apropiación y adaptación para cada nuevo miembro a través del tiempo.

1.4.3 Clima organizacional:

Son las características que brinda el medio ambiente interno de la organización y la forma como lo perciben directa o indirectamente los miembros que la integran. La medición del clima organizacional es de gran importancia para la organización ya que con ésta se tiene un conocimiento preciso del nivel de motivación, comprensión y compromiso de los empleados, lo que influye significativamente en los resultados de la empresa. Es claro que un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo para el cumplimiento de las metas, para no tener una rotación laboral alta, disminuir la incertidumbre y lograr la productividad planeada.

1.4. 4 Identidad corporativa:

Se define como una representación de la empresa basada en la información que se tiene sobre ella a través de su comportamiento, comunicación formal, informal y simbólica; se hace a partir de una construcción estratégica de la misma para así generar la imagen

deseada en sus públicos de interés. Además, ésta recoge su forma de trabajo en el día a día, los mensajes que trasmite y el estilo visual que tiene.

Para tener un reconocimiento inmediato, se debe trabajar en la imagen corporativa como la manifestación visual de la organización. Esta incluye los colores, el logotipo, tipografía y lema.

La identidad corporativa es vital para hacer identificación y personalización de la organización en todos sus públicos; además aumenta el nivel de pertenencia al desarrollar un “sentimiento corporativo”. Siempre tiene que velar por la individualidad, resaltando los valores y atributos únicos que tiene la empresa. El papel de comunicador social es hacer intersección entre la identidad real y la identidad deseada.

1.5 Intracomunicación:

La comunicación es el factor integrador entre los distintos elementos componentes de la organización; por ende, la comunicación interna tiene como finalidad que los trabajadores conozcan y acepten las políticas de direccionamiento de la empresa.

Ubicándonos así, la comunicación interna se considera un pilar fundamental de las organizaciones. Es un flujo espontáneo de las relaciones en una empresa. De esta manera, la Intracomunicación es el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva y actué como un elemento de cambio haciendo que la entidad sea más adaptable. También es la dinamizadora y generadora de la comunicación al interior de la empresa. Pero sin duda lo más significativo es que la intracomunicación

aporta las estrategias para la consolidación de un proceso continuo de comunicación transversal que cree la cultura organizativa.

2. Diagnóstico de comunicación interna en UnionConsulting

2.1 Generalidades de UnionConsulting.

UnionConsulting es una empresa dedicada al negocio de la consultaría organizacional y de gestión humana desde de la implementación de estrategias a través de la gente. De esta manera ayudan a sus clientes a atraer, desarrollar y retener talento y competencias estratégicas.

Son especialistas en la transformación de las organizaciones y la gestión del cambio para adecuar las conductas, valores y sistemas a las exigencias de la estrategia.

2.1.1 Negocio de UnionConsulting

La organización ha definido su negocio así:

“UnionConsulting es una empresa líder en consultoría de Recursos Humanos. Ayudamos a nuestros clientes a implementar su estrategia a través de la atracción, desarrollo y retención del talento humano.

Somos especialistas en promover la transformación organizacional a partir de la gente. Utilizando excelentes metodologías, herramientas y una asesoría de calidad, identificamos y desarrollamos las conductas, valores y competencias claves que el equipo humano de nuestros clientes debe tener para un desempeño excelente.”

Tomado de la página Web de la empresa. Fuente: www.unionconsultinggroup.com

Prestan servicios de:

1. Compensación estratégica:
 - Descripción de cargos y roles

- Valoración de cargos
- Estructuras salariales
- Políticas salariales
- Flexibilización salarial
- Sistemas de pago variable
- Compensación ejecutiva

2. Mercado salarial:

- Equidad salarial
- Competitividad salarial
- Beneficios extralegales
- Estudios especiales
- Información salarial

3. Gestión por competencias:

- Construcción de modelos
- Diagnóstico del personal (360)
- Valoración de competencias
- Desarrollo de competencias
- Selección por competencias
- Planes de carrera y sucesión
- Identificación del potencial
- Gestión del desempeño

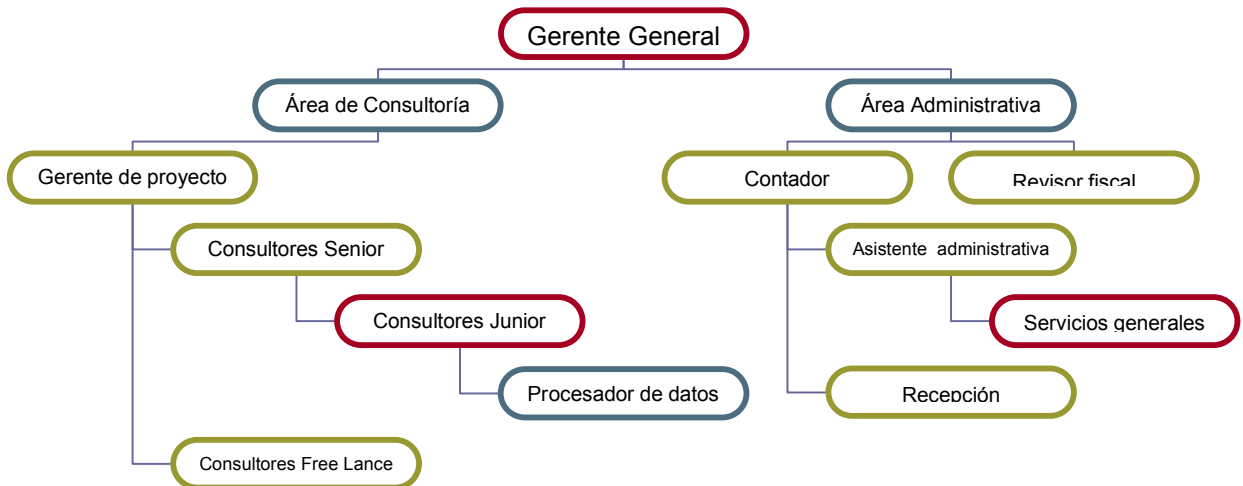
4. UnionTraining desarrollo:

- Desarrollo de habilidades gerenciales
- Liderazgo efectivo
- Gerencia de equipos
- Procesos y herramientas de gestión humana
- Coaching

- Técnicas de evaluación de competencias
- Talleres de desarrollo de competencias
- Inteligencia emocional

2.1.2 Estructura organizacional de UnionConsulting

Esta empresa organiza su trabajo por proyectos, organizados de la siguiente forma:



2.1.3 Historia de UnionConsulting.

La historia de UnionConsulting comienza con la llegada al país del señor Eduardo Creus, actual dueño de la compañía, quien proveniente de España, se radica en Colombia para establecer el grupo de consultoría HAI, de gran trayectoria internacional y cuyo fin principal ha sido expandirse a través de franquicias.

Así nació UnionConsulting, conformada en sus inicios por Eduardo Creus y un contador quienes para desarrollar los pequeños negocios que tenían alquilaban los recursos humanos de Consulgei. Con la creación de esta firma se pretendía hacer una red de consultores para darle al cliente soluciones integrales.

Su primer cliente fue Almacenes ÉXITO con quienes fueron creciendo de la mano desarrollando proyectos en conjunto en torno a temas de compensación y competencias en dicha empresa. Almacenes ÉXITO, como cliente potencial hizo posible que UnionConsulting se sostuviera sólida por más de un año, gracias a la labor de David De Castro quien asumió la gerencia general con el reto de consolidar una sede de la empresa en Medellín.

Con el tiempo este equipo de tres personas instaló una nueva oficina en Bogotá; para desarrollar proyectos conjuntos en las dos ciudades. Gracias a una cadena de positivas referencias comerciales entre sus clientes, Unionconsulting se ha abierto camino con las empresas más grandes del país como son: Grupo de la Nacional de Chocolates, Telecom, Grupo Mundial, Colombia Telecomunicaciones, General Motors, etc.

El éxito de la empresa obligó a que las responsabilidades crecieran al igual que su equipo. Las ventas ascendieron hasta tener resultados del 250% de lo presupuestado y con una efectividad del 33%.

Aunque es una empresa en evolución con más de ocho años en el mercado, ha tenido a los mejores consultores en esta área, de gran experiencia y con trayectoria nacional e internacional. A pesar de tener personas capacitadas para el trabajo, ellos saben que su punto débil ha sido ser una empresa nueva enfrentada a atrapar cada vez más clientes que buscan crecer y evolucionar por medio de un direccionamiento de comunicación.

Hoy, UnionConsulting trabaja con clientes en los principales mercados de América y Europa para obtener ventajas competitivas en su mercado con su gente como fuente

competitiva. Además, ya tienen una red de alianzas que les permiten prestar servicios de consultoría integrales con: Hunting & Selection, Intergrupo, Remolina/ Estrada, T & P y SHR.

Actualmente el gerente de UnionConsulting es David De Castro, quien ha realizado varios cambios organizacionales que han influido la cultura de la empresa debido a rigurosos seguimientos a los procesos de trabajo, control sobre los tiempos y a la eficiencia del trabajo de los empelados en las labores efectuadas. Todo esto con el fin de asegurar un cliente satisfecho.

UnionConsulting tiene claro cuál es su negocio, cuáles son las metas a corto y mediano plazo y cuáles son los valores que la rigen; sin embargo la visión, misión y valores empresariales no están definidos ni apropiados por parte del equipo; y además no están publicados en ningún medio o soporte de información o comunicación.

2.2 Flujos de comunicación UnionConsulting

Los flujos de comunicación en las organizaciones se originan por medio de tres canales básicos que son: horizontal, vertical y transversal. Los cuales nos ayudan a visualizar la manera en la que fluye la comunicación al interior de la empresa. Dentro del canal vertical podemos encontrar dos vertientes (descendente y ascendente) las cuales como sus respectivos nombres lo indican manejan la información de los directivos a los subalternos y viceversa.

Al realizar el diagnóstico de comunicación en UnionConsulting nos dimos cuenta que manejan dos de los tres canales básicos: el horizontal y vertical, pero en términos del horizontal encontramos debilidades, pues no hay comunicación directa entre las áreas de

Consultoría y Administrativa lo cual dificulta los procesos y no permite el afianzamiento y mejoramiento en las comunicaciones formales e informales.

La idea fundamental es buscar un intercambio lateral en los mensajes para lograr un mejor desempeño entre los integrantes del mismo estamento y así conseguir fortalecer las relaciones laborales y humanas, en donde se participe de manera activa en la coordinación de las diferentes tareas, participación en la información y solución de problemas. Con este tipo de comunicación se logra agilizar los procesos, se genera dinamismo y se evita generar un ambiente burocrático.

2.3 Diagnóstico UnionConsulting

Actualmente las organizaciones se enfrentan a diferentes cambios puesto que están sumergidas en entornos inciertos, en efecto, se ha hecho necesario realizar evaluaciones que den respuesta precisa a la situación que están viviendo, permitiendo así, encontrar las acciones exitosas para el buen funcionamiento de la empresa.

El diagnóstico de comunicación es una herramienta de evaluación que indica cómo se encuentra el contexto donde habita la organización, las fortalezas y debilidades que tiene para desde allí proceder a la creación y diseño de estrategias que re-orienten la empresa hacia el logro de los objetivos. Con la experiencia se ha dicho que este método de evaluación resulta imprescindible como una forma de conocer las diferentes formas y procesos a los que está sometida la organización para, de ser capaz, utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí. (Rodríguez, 1999)

UnionConsulting es una empresa pequeña, pero como cualquier organización necesita mantener un clima organizacional óptimo para el entendimiento en general de todos los colaboradores y además que se refleje en el exterior. Por esto, hemos considerado importante elaborar un diagnóstico de comunicación interna para reconocer las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización y lograr realizar un estudio más riguroso con respecto a la comunicación interna.

Encontramos muy oportuno el desarrollo de un diagnóstico de comunicación en esta organización ya que se pueden evaluar distintos aspectos, en esta organización no se ha realizado un ejercicio de este tipo, aunque se han percibido algunas debilidades correspondientes a las coyunturas de la comunicación al interior de la empresa. Con este trabajo pretendemos dar información cualitativa y cuantitativa de su situación actual y así poder desarrollar un plan estratégico de comunicación para potencializar sus fortalezas y convertir en oportunidades sus debilidades.

Basándonos en un diagnóstico de comunicación interna, que se aplicó mediante el método de entrevistas individuales a los miembros de la organización evaluaremos dos aspectos percepción y flujos de comunicación. Percepción, pretende analizar a los empleados en cuanto al conocimiento que tengan sobre la empresa, negocio, proyectos a futuro, filosofía con la que trabajan, los roles y responsabilidades de su labor, el compromiso que adquiere la empresa con el funcionario, la integridad con la que actúa la organización, liderazgo, autonomía de cada colaborador, y los espacios que hay para la participación y gestión del conocimiento; la forma de evaluación de esta variable es por método de pregunta abierta donde se le pregunta a cada uno de los empleados sobre los aspectos ya mencionados y al final de la respuesta se le da un concepto que condensa la pregunta y lo tiene que evaluar de 1 a 6, en donde 1 es la calificación más baja y 6 la más alta.

En cuanto a la variable de flujos de comunicación, se evaluará cómo es la comunicación con la gerencias, entre áreas y entre compañeros, el evaluado de igual forma que el aspecto

anterior responde una pregunta abierta y califica el concepto de 1 a 6, en donde 1 es la calificación más baja y 6 la más alta.

A partir de los resultados que arrojen tales análisis buscamos comprender la relación de los empleados y UnionConsulting identificando cómo éstos definen la organización evaluando la coherencia y acción del discurso, las relaciones personales e interpersonales, la información y relaciones corporativas. Con base en esto, pretendemos hacer una medición más amplia de la identidad y el clima organizacional.

Al utilizar el método de pregunta abierta en nuestra encuesta, podremos tener impresiones de los empleados que serán muy útiles en el planteamiento de la estrategia de comunicación puesto que basamos la elaboración de ésta a la información cualitativa y no sólo a la cuantitativa.

Según Carlos Fernández Collado en su libro *La Comunicación en las Organizaciones*¹⁸: “los flujos de comunicación se refieren a la interacción entre los individuos y la comunicación entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de una canal de comunicación, o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles”.

Por tanto, en lo que respecta al diagnóstico de UnionConsulting es importante aclarar que la percepción es la forma como el empleado define a la organización y donde se evalúa la coherencia y acción del discurso e información corporativa. De esta manera se identificará el conocimiento que tiene el trabajador sobre la empresa para medir la identidad y el clima organizacional.

Bajo estos conceptos se definió el cuestionario final y el cual fue aplicado a los empleados de UnionConsulting, la forma de recolección de la información era disponer de 30 minutos con cada uno de los empleados y hacer las preguntas correspondientes, estas se plasman en

¹⁸ FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas S. A, México D.F, México. 2003

la encuesta después de finalizar cada pregunta y tener la percepción de los colaboradores se evaluó cada concepto.

Finalizado este proceso, se inició la etapa de resultados, los cuales se van presentar por medio de una matriz de factores internos queremos mostrar los resultados recopilados en las entrevistas de una manera cuantificada y medible, para así identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades. El objetivo principal al realizar este diagnóstico y la obtención de sus resultados es crear estrategias de comunicación con los aspectos a mejorar.

Para esto se tomaron las dos variables, percepción y flujos de comunicación, y a cada una se le otorgó valores para así realizar los cálculos de ponderados generales y grupos, estos cálculos nos indican cuando hay debilidad (cuando la calificación obtenida esta entre 1 y 3) o fortaleza (cuando la calificación obtenida está entre 4 y 6)

2.3.1 Matriz de factores internos

A continuación se presentan los resultados que arrojó el diagnóstico de comunicación en términos cuantitativos; así resulta de fácil entendimiento cuál es la situación actual de la organización en cuanto su comunicación interna. Estos resultados darán cuenta de las debilidades y fortalezas así poder tomarlas y convertirlas en aspectos para aprovechar en la organización

Variables	Ponderado	Ponderado	Calificación	Resultado	Resultado
------------------	------------------	------------------	---------------------	------------------	------------------

	General	Grupal	Debilidad	Fortaleza	Grupal	General
PERCEPCIÓN	0.60	1			4.5	
Misión		0.10		5	0.50	
Visión Valores		0.10		4	0.40	
Cargo		0.10		4	0.40	
Integridad		0.10		5	0.50	2.7
Calidad de Vida		0.10		5	0.50	
Liderazgo		0.10		4	0.40	
Autonomía		0.10		4	0.40	
Gestión del Conocimie.		0.10		4	0.40	
Participación		0.10		5	0.50	
FLUJOS DE COMUNICACIÓN	0.40	1			4.6	
Com. clara por Gerencia		0.20		5	0.50	
Liderazgo atiende dudas y/o sugerencias		0.20		5	0.50	1.8
Fácil comunicación con sus compañeros		0.20		5	0.50	
Buena com. entre áreas		0.20		4	0.40	
Com. Clara y efectiva En toda la organización		0.20		4	0.40	
RESULTADO						4.5

Según los resultados arrojados por la matriz de factores internos, podemos concluir que en términos generales, UnionConsulting es consecuente con el discurso del negocio, viéndose esto reflejado en la medición de los atributos dado que la mayoría de sus empleados tiene una buena percepción de la organización.

Encontramos fortalezas en la variable de atributos como el reconocimiento de la misión; cada uno de los empleados tiene claro y bien definido su desempeño dentro de la empresa, además, resaltan los valores de la integridad en el actuar de la organización, la gerencia y empleados en general. También, ven en UnionConsulting una empresa que por un lado,

respetar el tiempo trabajado destacando la importancia de brindarle al trabajador una mejor calidad de vida, y por otro, tiene en cuenta la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

En lo que respecta a la variable de flujos de comunicación, ésta indica que el desempeño de la gerencia por brindar una comunicación clara es bueno; se destaca el liderazgo y la atención a las dudas y sugerencias de los trabajadores quienes manejan unas excelentes relaciones interpersonales entre sí.

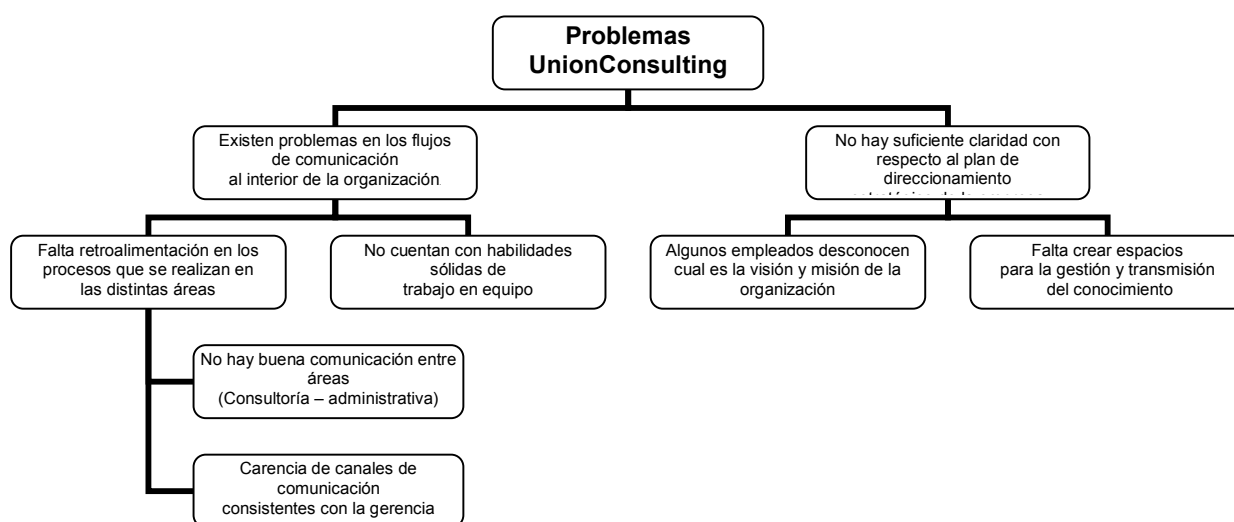
2.4 Árbol de problemas UnionConsulting

Basándose en los resultados finales que dio el diagnóstico de comunicación realizado en la empresa encontramos que no hay debilidades pero si hay ítems que se deben manejar como oportunidades de mejora para hacer una comunicación interna óptima en el logro de los objetivos organizacionales.

Esas oportunidades de mejora las expresamos bajo el modelo del árbol de problemas, para así relacionarlos en una cadena causa/ efecto. Dicho modelo se explica así: El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de

problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto.¹⁹



El árbol de problemas nos permite visualizar cuáles son las principales dificultades de comunicación interna que tiene UnionConsulting, éstas se convertirán en oportunidades de mejora dentro la organización por medio de la creación de estrategias de comunicación. Las dos dificultades identificadas son:

¹⁹ _____ . *Árbol de problemas* [En línea], Manizales – Colombia, Universidad Nacional de Colombia, 2005, [Citado 16/05/08], Herramientas básicas para la mejora de la calidad y la productividad, Formato html, Disponible en Internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm>

1. No hay suficiente claridad con respecto al plan de direccionamiento.
2. Existen problemas en los flujos de comunicación al interior de la organización.

Es importante analizar con detalle este problema porque le ayuda a la organización a actuar estratégicamente para crear, diseñar y elaborar estrategias de comunicación interna que permitan consolidar el plan de direccionamiento estratégico y generar mejoras en los flujos de comunicación. Con esto se logrará que la empresa forme redes de comunicación más sólidas y sensibles a los intereses de los miembros. Éstas redes sustentarán la identidad, la filosofía, la cultura y el idioma de la misma manteniendo la coherencia entre el discurso del negocio y el actuar de la organización.

2.5 Matriz estratégica Trabajo de Grado

Objetivo General:

Crear y gestionar una estrategia para la regulación de la comunicación interna en UnionConsulting.

Debilidades	Proyectos de Comunicación	Objetivo	Tácticas Propuestas	Táctica Desarrollada
<p>- Los empleados no tienen conocimiento claro sobre la misión, visión y valores organizacionales.</p> <p>- Por el cambio reciente de gerente los colaboradores de mayor antigüedad desconocen las funciones del nuevo líder.</p> <p>- No se ha establecido una retroalimentación de la gerencia y los trabajadores en cuanto la gestión del conocimiento</p>	<p>Capítulo 3</p> <p>Estrategia: Plan de direccionamiento estratégico UnionConsulting</p>	<p>Establecer el plan de direccionamiento estratégico de UnionConsulting.</p>	<p>- Desarrollar el plan de direccionamiento estratégico donde se incluya: misión, visión y valores.</p> <p>- Establecer talleres internos que incentivan la participación y la gestión del conocimiento en todo el equipo.</p>	<p>Se desarrollará el plan de direccionamiento estratégica para UnionConsulting estableciendo con es la misión, visión y valores de esta organización.</p>
<p>- Se debe mejorar los flujos de comunicación entre áreas</p> <p>- La comunicación entre Gerencia y empleados puede ser más atenta a las dudas y/o sugerencias</p>	<p>Capítulo 4</p> <p>Estrategia: Mejoramiento en los flujos de comunicación al interior de la organización</p>	<p>Proponer herramientas de comunicación que contribuyan al mejoramiento de los flujos de comunicación en UnionConsulting</p>	<p>- Desarrollo de un boletín electrónico</p> <p>- Buzón de sugerencias</p> <p>- Realizar <i>Focus Group</i> en temas de comunicación interna</p>	<p>Se creará el boletín UnionConsulting en contacto, para ser utilizado como herramienta de comunicación que incentive los flujos de comunicación entre áreas.</p>

3. Estrategia: Plan de direccionamiento estratégico en UnionConsulting

A partir del diagnóstico de comunicación interna realizado en UnionConsulting se diseñará un plan estratégico de comunicación donde se pretende mejorar las debilidades de la organización, de esta manera la empresa podrá implementarlos en futuro. Las dos estrategias planteadas corresponden al desconocimiento de los empleados del quehacer de su empresa, la forma de actuar y los planes que tienen a futuro, los expertos denominan esto como plan de direccionamiento estratégico que se desarrollará en este capítulo, en el siguiente se planteará la estrategia para el fortalecimiento de los flujos de comunicación al interior de la organización.

En este capítulo vamos a desarrollar la primera estrategia que planteamos para la empresa UnionConsulting, la cual tiene como fin mejorar la comunicación interna de la organización. Para ello, nos basaremos en la teoría de la intracomunicación, dado que esta es la herramienta nos brindará para aplicar los conceptos de misión, visión y valores que conforman la estructura lineal y la cultura organizacional de UnionConsulting, además nos servirá de base conceptual para definir, desarrollar y comunicar el plan de direccionamiento estratégico dentro de esta organización.

La idea fundamental para lograr hacer efectivo el plan de direccionamiento estratégico es contar con la teoría de la intracomunicación como modelo clave en la búsqueda del mejoramiento interno, para así facilitar la integración del personal y preparar a la organización para los inminentes cambios a nivel social y tecnológico controlando la incertidumbre y teniendo en cuenta las exigencias del entorno. De esta forma se logrará de manera conjunta el reconocimiento y aplicación de una visión compartida.

Según Elías y Mascaray: “La Intracomunicación no es una técnica para vencer la resistencia al cambio. La Intracomunicación es, sobre todo, una toma de posición, una

apuesta por reencuadrar la situación de partida, apoyándose en la cooperación.”²⁰ Para nuestro caso, lo importante es la unión y el trabajo en equipo creando lazos sólidos por medio de estrategias corporativas encaminadas a desarrollar de una manera activa y fuerte los objetivos y filosofía de la organización.

3. 1. Definición del plan de direccionamiento estratégico

El plan de direccionamiento estratégico es el conjunto de las estrategias corporativas que se adoptan desde la situación actual de la empresa y con base en una reflexión estratégica. Éste se proyecta a tres años y tiene como fin consolidar una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos objetivo.²¹

Éste debe ser dinámico y tiene que ser correspondiente a los objetivos, metas y filosofía que tenga planteada la organización. Generalmente se compone de la misión, visión, valores y objetivos. Es importante consolidar un plan de direccionamiento estratégico que se pueda dirigir desde una perspectiva de negocio y que sea coherente con el “hacia dónde se quiere ir y llegar.” Por último debe ser inteligible por medio de objetivos específicos encaminados hacia los resultados.

3.1.1 Misión:

Es la definición de la razón de ser de la organización, elabora el concepto de qué es la empresa y la naturaleza del negocio. Ésta constituye el objetivo primordial hacia el que se

²⁰ Elías, J y Mascaray, J. Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1998. Página 24.

²¹ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. El plan estratégico en la práctica. Editorial Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. España 2003.

debe dirigir la estrategia establecida, y debe ser la síntesis de lo que ven sus empleados y clientes de tal forma que se generen valores comunes; la misión se debe considerar como el punto de partida de la estrategia general y como el eje central de un plan de comunicación global.

Cuando se redacta la misión, ésta debe ser consecuente y clara con los propósitos de la organización; debe destacar la motivación de la empresa para estar compitiendo en el sector que le corresponde. Además, su formulación tiene que ser concisa, con un lenguaje claro, contundente, actual, de fácil recordación y con miras al futuro.

Según, Sainz de Vicuña Ancín, “Para poner el plan estratégico en la práctica es importante tener la misión por escrito ya que esta le dará sentido a la aportación que hacemos a la empresa. Al estar escrita, todo el mundo puede saber a qué se dedica la empresa y a qué objetivo último debe cumplir”.²²

De esta manera, la alineación de la misión con la cultura organizacional hace que se fortalezca la identidad y personalidad de la empresa, dando razón a la comunicación interna de la empresa y a nuevas formas de interacción.

3.1.2 Visión:

Se define como el propósito estratégico que tiene la empresa a futuro; ésta va a determinar hacia dónde se va a dirigir la organización y la tendencia del negocio respecto a sus públicos (empleados, clientes, propietarios y comunidad). La forma de redacción de una

²² Ibid. Página 43

visión empresarial siempre debe ser realista, breve, consistente con la misión de la organización y debe transmitir credibilidad, junto con una idea de triunfo.

La visión hace que el negocio tenga un sentido de finalidad y proporciona la estrategia que se tiene a largo plazo, direcciona las metas a las que se quiere llegar y se configura el lugar en el que quiere ubicarse la empresa a futuro en el empujado quien es realmente el principal instrumento del plan de acción y corporativo.

Por ende, la visión de la organización debe ser comunicada a todos los públicos por medio de un plan de comunicación formal que dependa directamente de la gerencia y que esté conforme al pensamiento y actitudes de sus colaboradores, para así conseguir una alineación de sentido de pertenencia, unidad y cooperación que fortalezca la cultura organizacional, la confianza y el trabajo en equipo.

3.1.3 Valores:

Los valores corporativos responden a las preguntas ¿En qué creemos? y ¿Cómo somos? Son la declaración de las convicciones y ética de la organización que van a definir la forma de actuar de todos los miembros, clientes y todas las personas que se relacionen con la empresa.

Su función es establecer la forma de trabajar, el trato que se va a establecer y los referentes de unidad que se van a tener. Se tiene que lograr un consenso entre los valores individuales y los que se esperan tenga todo el equipo, por eso es vital que los valores sean una

declaración conjunta. Además, deben ser el cimiento del plan de direccionamiento estratégico y de la misión organizacional.

3.2 Apreciaciones de los empleados de UC con respecto al plan de direccionamiento estratégico

Al realizar la encuesta diagnóstica de comunicación interna, en las preguntas 1, 2 y 3 del cuestionario que se le realizó a los empleados y directivos acerca de la percepción que tienen sobre la misión, la visión y los valores de UnionConsulting pudimos constatar los contrastes que existen sobre el conocimiento de estos ítems en los distintos tipos de empleados.

3.2.1 Misión:

1. ¿Reconoce para qué existe la empresa y cuál es el fin del negocio?

A: “Consultoría en gestión humana y apoyo a otras empresas”

B: “Sí, existe para prestar un servicio y el fin es apoyar a los Departamentos de Recursos Humanos en sus procesos de gestión y formación”

C: “Sí, el objetivo es ayudar a las áreas de gestión humana a que su área ayude al negocio, buscando gente (estratégica) que sea capaz de cumplir las metas de la organización”

3.2.2 Visión:

2. ¿Identifica claramente la visión (proyectos a futuro) que tiene la empresa?

A: “No hay misión ni visión hecha”

B: “Si, fortalecer todos los procesos para llegar a más mercado y compañías”

C: “Si, los proyectos son de crecer sin pretender ser una empresa gigante, creemos que con una empresa pequeña podemos competir y llegar juntos a la cima y distintas oportunidades. Queremos captar las empresas de capital nacional”

3.2.3 Valores

3. ¿Cree que la empresa comunica interna y externamente su filosofía?

A: “No se puede mezclar lo interno con lo externo. Aunque internamente falta mejorar el proceso, apenas esta empezando. Afuera si demuestra su filosofía”

B: “Externamente se hace muy bien, internamente falta un poco de comunicación”

C: “Si, se aplican internamente día a día por medio de reuniones formales. La filosofía la aplicamos con las competencias trazadas para este año”

Estas tres preguntas se tomaron como modelo para demostrar que la organización de UnionConsulting necesita consolidar un plan de direccionamiento estratégico, puesto que los empleados manifiestan no tener un conocimiento concreto de éste. Se hace necesario entonces que la empresa cree canales de comunicación formales que beneficien la comunicación interna de una manera integral.

3.3 Beneficios de consolidar un Plan de direccionamiento estratégico en UnionConsulting:

- Ayuda a establecer una misión y visión para UnionConsulting que satisfaga las aspiraciones de todas las personas que participan en la organización apoyando los objetivos trazados.
- Oficializa la coherencia que tiene el discurso con la manera de actuar de la organización.
- Proporciona un plan de comunicación, donde se instauran canales y lenguajes comunes para hacer manifiesta la filosofía y la visión de la organización.
- Formaliza el proceso de decisión estratégica.
- Contribuye en la coordinación de actividades y procesos que deben ocurrir dentro de UnionConsulting.
- Permite la participación de los empleados en las decisiones empresariales.

3.4 Misión para UnionConsulting

Somos una organización líder y con un excelente equipo de trabajo, dedicada a la consultoría organizacional y gestión humana; ayudamos a nuestros clientes a atraer, desarrollar y retener el talento y competencias estratégicas haciendo la implementación a través de la gente que los apoya.

3.5 Visión para UnionConsulting

En los próximos cinco años queremos consolidarnos como la empresa de consultoría con mayor credibilidad en el sector para así abarcar el mercado de las grandes empresas y multinacionales colombianas, de esta manera expandir nuestro trabajo en distintas regiones y países por medio de nuestros clientes.

3.6 Valores para UnionConsulting

El recurso más importante de UnionConsulting es el aporte y apoyo de cada uno de sus empleados, por eso nos esforzamos día a día en tener un equipo de trabajo comprometido y feliz.

Para UnionConsulting es de gran importancia mantener un vínculo estrecho y relaciones duraderas con sus clientes, ya que esto hace que crezcamos y realicemos un trabajo más eficiente.

Todas nuestras acciones se basan en un fundamento ético que respeta la integridad de nuestros empleados, clientes y comunidad en general.

El proceso de divulgación de la estrategia es por medio de los canales formales que tiene la organización como su página Web, Intranet, y se realizarán retablos que la contenga para hacerla visible en las instalaciones de UnionConsulting y para que se muestren a los clientes y visitantes de la organización. La idea es que el empleado poco a poco vaya interiorizando la función de la organización, sepa cuál es su filosofía y tenga claro cuáles son los planes a futuro.

4. Estrategia: Mejoramiento en los flujos de comunicación al interior de la organización

Las organizaciones encuentran en la comunicación el flujo de la información, este aspecto incide directamente con el sostenimiento del clima organizacional. Al lograr un mantenimiento de los buenos flujos de la comunicación donde las empresas tengan canales formales de información y la verificación de la misma disminuyen el voz a voz que pueden desestabilizan el mantenimiento y el cumplimiento normal de las labores en una corporación.

Una de las deficiencias que se detectaron en la comunicación interna de UnionConsulting es la comunicación poco eficiente y débil que existe entre en Área de Consultoría y el Área Administrativa; debido ha esto se a buscado una estrategia que ayude a abrir canales de comunicación útiles para permitir la interacción de estas dos áreas.

“La Intracomunicación, tal como la proponemos, es más que un instrumento que una técnica. Hay que verla y entenderla como una filosofía, una toma de posición y una actitud ante la gestión compartida y responsable de la nueva empresa. Como consecuencia, entre este planteamiento y el tradicional se dan múltiples diferencias. En primer lugar, en la Intracomunicación nos olvidamos de la división de la comunicación en descendente, ascendente y horizontal, para sustituirlo por el de intercomunicación.”²³

A partir de los análisis que se hicieron con los resultados del diagnóstico de comunicación interno, hemos decidido realizar una estrategia de comunicación que permita abrir canales de comunicación formales y que estos contribuyan al sostenimiento de los flujos de

²³ Elías, J y Mascaray, J. Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1998. Página 63.

comunicación, la consolidación de estos permitirá generar espacios nuevos de interacción que contribuirán al establecimiento de canales sólidos de comunicación entre áreas y que trabajaran en beneficio de la organización, aquí todos los empleados de la empresa podrán participar activamente en su construcción, esto va a permitir fortalecer los lazos de comunicación entre ellos, y así divulgar información formal de UnionConsulting con la ventaja de que dicha información es emitida con la ayuda de los trabajadores y para los trabajadores exponiendo todos los temas inherentes a la organización. Esta información debe ser evaluada por la gerencia a favor de manejar los temas más pertinentes para la organización.

La herramienta que decidimos proponer para UnionConsulting es la elaboración de un boletín electrónico interno los empleados colaborarán con secciones noticiosas que afecten al negocio, además, la comunicación de eventos, acontecimientos especiales. Nuestra estrategia estará fundamentada a lo largo de este capítulo, en donde justificaremos la importancia de su creación.

4.1 Medios de comunicación al interior de la organización

Los medios de comunicación al interior de la organización se han convertido en una herramienta fundamental para mantener informadas a las personas que están relacionadas con la empresa; además, estos difunden y fortalecen la cultura y los objetivos organizacionales.

Tal y como se ha dicho, los medios de comunicación son utilizados para el mantenimiento de una visión compartida y la disminución del rumor al interior de la organización; con esto se hace necesario que los medios sean un canal abierto que permitan la retroalimentación y

no se queden en el papel de informantes unidireccionales; de esta manera se impulsa y fomenta el trabajo en equipo.

En consecuencia, la creación de un medio de comunicación para una organización no se puede quedar en el diseño inicial, debe estar en constante actualización con el fin de elaborar y desarrollar contenidos que se vayan adaptando a las necesidades que demande la empresa y el mercado, por ende lograr que no se quede obsoleto en el tiempo.

4.1.1 Medios de comunicación internos como benefactores de los flujos de comunicación

La comunicación suele apuntar a todas las direcciones, un manejo adecuado de ésta puede llevarnos a lograr canales multidireccionales que confluyan en el trabajo en equipo, intercambio de información e interacción con los mensajes. La estrategia de comunicación es hacer que los flujos de comunicación se fortalezcan y trabajen en pro de la organización; cuando los medios de comunicación se utilizan como herramientas de construcción conjunta resultan más beneficiosos puesto que la información es la que necesita la organización y su recepción va tener una mejor acogida.

Los medios de comunicación al interior de la organización fomentan el desarrollo de la información creando corrientes dinámicas que hacen que la comunicación se convierta en acción para motivar de una manera estratégica el actuar de los miembros en la organización. La idea de mantener excelentes canales y flujos de comunicación es lograr que el empleado se sienta con la oportunidad de tomar iniciativa y decisiones de una manera correcta a favor de evidenciar el compromiso con la visión y filosofía encaminada a la estrategia empresarial.

4.2 Fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en UnionConsulting

Según los resultados arrojados por el diagnóstico de comunicación interna que se aplicó en UnionConsulting, detectamos que existen falencias en los flujos de comunicación entre las áreas de Consultoría y Administrativa.

Al momento de realizar las encuestas indagamos de la fluidez de la comunicación entre estos dos departamentos se detectó que la organización está más inclinada a seguir y desarrollar todos los procesos de en el área de Consultoría y los empleados del áreas Administrativa manifestaron que los consultores a veces no le dan la atención suficiente a los temas de esta área, cuando bien se sabe que todos los departamentos al interior de la organización tienen importancia para un desarrollo excelente de su misión.

Con el fin de abrir un canal de comunicación que pueda trabajar en beneficio de fortalecer las relaciones interdepartamentales de UnionConsulting, hemos considerado que la estrategia para establecer interacción entre ellos es la realización de un boletín organizacional en donde se conforme un equipo base que sea quien desarrolle el periódico pero que los temas que los compongan sean aporte de todos los trabajadores y que sean de impacto para la organización en general.

Tal como lo afirman Elías y Mascaray: “El papel de la Intracomunicación se convierte en facilitador y posibilitador de que se aporten todos los puntos de vista, y colaboren a obtener la necesaria síntesis de todos ellos hasta convertirse en la buscada visión compartida”²⁴

²⁴ Ibid. Página 56

Para poder desarrollar la estrategia e implementar el boletín interno, es necesario que los empleados se sensibilicen y se concienticen de la importancia de mantener una comunicación efectiva y cordial entre las áreas ya que van a disminuir los riesgos de mal interpretación de los mensajes y sea un medio de alta fidelidad estar con la información indicada. Esto permite gestionar los flujos de comunicación en dirección ascendente, descendente y horizontal permitiendo la optimización de la comunicación interna y acceder a la Intracomunicación y así consolidar lazos sólidos donde se integre todo el equipo de trabajo.

4.3 Boletín UnionConsulting *En Contacto*, como herramienta de comunicación

La implementación de un medio de comunicación en UnionCosulting resulta de gran beneficio para la organización puesto que ellos no manejan un medio alternativo a su Intranet, la cual está en fase de desarrollo, y sólo se emiten comunicados oficiales en mails o memorandos. La oportunidad de gestionar un medio oficial y que contenga toda la información que necesitan los colaboradores de la organización como comunicaciones del área administrativa en cuanto pago de salarios, beneficios, nuevos requerimientos, etc. Desarrollo de noticias en nuevos proyectos y que sean de interés de la empresa en general, la divulgación de eventos y notas breves.

Además de todo lo nombrado anteriormente, lo más importante de mantener medios de comunicación institucionales es transmitir a través de ellos la visión, misión, cultura de UnionConsulting para generar en los trabajadores sentido de pertenencia con su empresa. Cuando los empleados se sienten incluidos en este tipo de actividades adquieren conocimiento sobre la organización incentivando a la innovación y nuevas propuestas que en un futuro sean una oportunidad o ventaja competitiva para el negocio.

Decidimos proponer un boletín electrónico para UnionConsulting puesto que la mayoría de los trabajadores tienen acceso a recursos electrónicos para estar enterados de éste. Además,

va más acorde al medio de comunicación con el que interactúan, no hay costo y optimizando los costos que impliquen su elaboración, también se facilita su ejecución recordando que los empleados son quienes van a realizarlo.

4.3.1 Comité de comunicación UnionConsulting

Puesto que el boletín de comunicación es una creación neta de todos los colaboradores de UnionConsulting, y ellos serán los encargados de la creación, desarrollo y mantenimiento UnionConsulting *en contacto* junto a la gerencia que siempre va a estar interviniendo en lo oportunos que sean cada uno de los artículos; se hace necesario consolidar un comité de comunicaciones que sea el equipo base del desarrollo del boletín y sean quienes recopilen los temas e información que propongan los empleados.

Conociendo el perfil de los empleados, el nivel de compromiso y el interés que tiene por el proyecto de este Trabajo de Grado, proponemos cuatro personas para la conformación de este comité:

Allison Sastoque – Comunicadora Social – Consultora Senior

Juliana Díaz – Psicóloga - Consultora Senior

Juan Sánchez – Ingeniero de Sistemas - Encargado de sistemas

Fanny García – Asistente administrativa

David De Castro – Gerente Bogotá

Es un equipo interdisciplinario que guiará y consolidará los temas en cada edición, también, son personas que tienen un gran conocimiento de la organización ya que están vinculadas hace algunos años, y están enteradas de los procesos que se realizan en las dos áreas.

4.3.2 Normatividad del boletín UnionConsulting *En contacto*

El boletín UnionConsulting *en contacto* es un aporte de todos los empleados; a pesar que exista un comité de comunicaciones que va a ser las personas responsables de la publicación y finalización del boletín, se necesita del aporte de todos para proponer temas y artículos y para servir como fuente de información, uno de los objetivos principales de este medio es permitir la interacción de todos los colaboradores y que ésto se refleje en un producto final.

El tiempo de circulación es bimensual, esto le da regularidad al boletín, pero le permite al comité de comunicaciones elaborar un ejemplar completo y con la información que se oportuna para publicar en los siguientes meses. En las reuniones generales que se hacen cada mes en UnionConsulting se agendará un espacio para hablar del boletín, decidir entre todos los asistentes cuales son los temas convenientes para trabajar en esa edición y mostrar los avances.

El producto final se entregará en la segunda reunión que se hace entre cada tiempo de circulación, se destinará la fecha de circulación electrónica del boletín que se difundirá en le público interno de UnionConsulting.

4.4 Generalidades del boletín UnionConsulting *En Contacto*

La primera edición del boletín UnionConsulting en contacto constará:

Primera página:

- Título
- Índice

Segunda página:

- Misión
- Visión
- Valores

Tercera página:

- Noticias

Cuarta página:

- Noticias
- Breves

Este será el modelo a seguir para las próximas ediciones. En las dos primeras ediciones se presentará el plan de direccionamiento estratégico, osea misión, visión y valores planteados en el capítulo tres de este trabajo; para darle posicionamiento entre los empleados, después de este período la segunda página se destinará para la publicación de asuntos importantes de la organización, comunicados administrativos y asuntos relevantes.

El objetivo de realizar esta estrategia de comunicación para fortalecer los flujos de comunicación apoyada en una herramienta como lo es un medio de comunicación que en este caso es un boletín electrónico, es para resaltar el ejercicio que se presenta en su elaboración que pretende generar un espacio de interacción diferente entre áreas y promover más comunicación en las dos áreas.

CONCLUSIONES

A lo largo de trabajo nos hemos percatado que cualquier tipo de organización necesita una asesoría en comunicación interna con el fin de mejorar cada día, establecer relaciones más sólidas entre los públicos que constituyen, difusión de la cultura e identidad organizacional y el mantenimiento de un buen clima laboral.

Hemos concluido que la Comunicación Interna contribuye a la optimización de la interacción entre todas las personas que intervienen en la organización, y sobretodo en de la naturaleza de UnionConsulting ayuda en:

- A través de estrategias basadas en la Intracomunicación hacer partícipes a los empleados en la creación, desarrollo y ejecución de los distintos proyectos que afecte a la organización.
- Difundir los planes de direccionamiento estratégico que se enmarcan entre la misión, visión y valores.
- La importancia de transmitir mensajes corporativos para mantener una comunicación eficaz entre los empleados.
- Potencializar el sentido de pertenencia e identidad.

Para el caso de UnionConsulting elaboramos las estrategias que le permitirán encontrar en la comunicación interna ventajas para solidificar su organización. El plan de direccionamiento estratégico son los parámetros a seguir de la organización donde muestran qué hacen, hacia dónde se dirigen y bajo que valores éticos actúan, además, la creación de un boletín de comunicación permitirá abrir canales de comunicación y fortalecer los flujos de comunicación desde y hacia los empleados y sobretodo, entre ellos.

Como recomendaciones finales para la implementación y desarrollo de las estrategias planteadas es que se actualicen periódicamente la misión y visión para que siempre correspondan a las coyunturas que afecten a la organización. Además, que la creación y el desarrollo del boletín sea un canal contundente para conocer que sucede en la organización, para el desarrollo de nuevos espacios de interacción y el fortalecimiento del trabajo en equipo, bien se sabe que el éxito depende de la credibilidad que depositen en él.

BIBLIOGRAFÍA

JEREMIAH, Ryan. La Comunicación Humana. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. 1996.

ZYLBERDYK, Yanina. (Abril de 2003). “Comunicación Organizacional” ¿Cómo funciona la comunicación? [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm>, recuperado: 10 de julio de 2008.

MÚNERA y SÁNCHEZ. Comunicación Empresarial una mirada corporativa. Colección Hermes. Medellín, Colombia. 2003.

GARCÍA PELAYO, R. Nuevo Larousse manual ilustrado, México. 1969

Enciclopedia Espasa, “Estructuralismo”, tomo 1, Madrid, Espasa Calpe, S.A.

PAOLI, Antonio. Comunicación e información: Perspectivas teóricas. Universidad Autónoma Metropolitana, Editorial Trillas, S.A. México, D.F., 1983.

MARDONÉS, José María. Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales. Materiales para una fundamentación científica, Anthropos, Barcelona 1992 (Reed.).

THOMPSON, Iván. Concepto de organización aplicable a ambos casos [En línea]. Portal de Mercadotecnia, Octubre de 2007 [Citado 9/06/2008], Concepto de organización. Formato html. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

MÚNERA y SÁNCHEZ. Comunicación empresarial, una mirada corporativa. Colección Hermes. Medellín, Colombia. 2003.

ELÍAS, J y MASCARAY, J. Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1998.

ESCOBAR, Jorge (2003). “Tipos de comunicación corporativa – interna” [En línea], Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>, recuperado: 14 de junio de 2008.

MARTÍN, Fernando. Comunicación en Empresas e Instituciones de la consultoría a la dirección de comunicación. Ediciones Universidad de Salamanca. Salamanca, España. 1995.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas S. A, México D.F, México. 2003

_____. *Árbol de problemas* [En línea], Manizales – Colombia, Universidad Nacional de Colombia, 2005, [Citado 16/05/08], Herramientas básicas para la mejora de la calidad y la productividad, Formato htm, Disponible en Internet:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm>

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. El plan estratégico en la práctica. Editorial Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. España 2003

SCOTT, Cynthia D. Vision, valores y misión organizacionales. Iberoamerica. 1997

www.unionconsultinggroup.com

ANEXO

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN

Entrevista elaborada por: _____
Fecha: _____

Objetivo: Realizar un diagnóstico de comunicación para reconocer las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización, en este se evaluarán Atributos – Percepción, Referentes de información y flujos de comunicación.

Metodología: Las preguntas tienen un espacio para ser respondidas abiertamente. Cada una contiene una palabra clave, que encierra el concepto de éstas; se calificará de 1 a 6, en donde 1 es la calificación más baja y 6 la más alta.

PERCEPCIÓN:

- Reconoce para qué existe la empresa y cuál es el fin del negocio

Conocimiento de la misión

1	2	3	4	5	6

- Identifica claramente la visión (proyectos a futuro) que tiene la empresa

Conocimiento de la visión

1	2	3	4	5	6

- Cree que la empresa comunica interna y externamente su filosofía

Conocimiento de los valores

1	2	3	4	5	6

- Identifica cuales son sus roles y responsabilidades de su labor.

Conocimiento del cargo

1	2	3	4	5	6

- Considera que la organización opera bajo el valor de la integridad en cuanto a sus clientes y práctica interna, definiendo este valor como hacer las prácticas

empresariales de manera responsable, honesta y correcta. En que se ve reflejado el valor de integridad, de ejemplos:

Integridad

1	2	3	4	5	6

- Percibe que la organización se interesa por propiciar al trabajador en calidad de vida; en cuanto a tiempo, aprendizaje, crecimiento y oportunidades laborales dentro de la empresa, además de respeto a su vida personal.

Calidad de vida

1	2	3	4	5	6

- Considera que la organización esta liderada con metas claras, respeto al trabajador y al cliente y de escucha atenta a cualquier sugerencia.

Liderazgo

1	2	3	4	5	6

- Percibe que la organización le da espacio para la propia toma de decisiones en su trabajo

Autonomía

1	2	3	4	5	6

- Identifica fácilmente que la empresa se interesa por gestión del conocimiento y aprendizaje en toda la organización y su cargo específico.

Gestión del conocimiento

1	2	3	4	5	6

- Siente que la empresa incentiva la participación y la generación de ideas, las cuales son escuchadas y aplicadas

Participación

1	2	3	4	5	6

FLUJOS DE COMUNICACIÓN:

- Considera que hay una comunicación clara por parte de la Gerencia General

1	2	3	4	5	6

- Siente que el liderazgo que hay en la empresa, atiende atentamente a sus dudas o sugerencias

1	2	3	4	5	6

- Percibe facilidad en la comunicación y la relación laboral con sus compañeros

1	2	3	4	5	6

- Cree que existe buena comunicación entre áreas.

1	2	3	4	5	6

- Existe una comunicación abierta y efectiva dentro de la empresa, que aspectos resalta y cuales podría mejorar.

1	2	3	4	5	6

BIBLIOGRAFÍA

JEREMIAH, Ryan. La Comunicación Humana. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. 1996.

ZYLBERDYK, Yanina. (Abril de 2003). “Comunicación Organizacional” ¿Cómo funciona la comunicación? [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm>, recuperado: 10 de julio de 2008.

MÚNERA y SÁNCHEZ. Comunicación Empresarial una mirada corporativa. Colección Hermes. Medellín, Colombia. 2003.

GARCÍA PELAYO, R. Nuevo Larousse manual ilustrado, México. 1969

Enciclopedia Espasa, “Estructuralismo”, tomo 1, Madrid, Espasa Calpe, S.A.

PAOLI, Antonio. Comunicación e información: Perspectivas teóricas. Universidad Autónoma Metropolitana, Editorial Trillas, S.A. México, D.F., 1983.

MARDONÉS, José María. Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales. Materiales para una fundamentación científica, Anthropos, Barcelona 1992 (Reed.).

THOMPSON, Iván. Concepto de organización aplicable a ambos casos [En línea]. Portal de Mercadotecnia, Octubre de 2007 [Citado 9/06/2008], Concepto de organización. Formato html. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

MÚNERA y SÁNCHEZ. Comunicación empresarial, una mirada corporativa. Colección Hermes. Medellín, Colombia. 2003.

ELÍAS, J y MASCARAY, J. Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1998.

ESCOBAR, Jorge (2003). “Tipos de comunicación corporativa – interna” [En línea], Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>, recuperado: 14 de junio de 2008.

MARTÍN, Fernando. Comunicación en Empresas e Instituciones de la consultoría a la dirección de comunicación. Ediciones Universidad de Salamanca. Salamanca, España. 1995.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas S. A, México D.F, México. 2003

_____. *Árbol de problemas* [En línea], Manizales – Colombia, Universidad Nacional de Colombia, 2005, [Citado 16/05/08], Herramientas básicas para la mejora de la calidad y la productividad, Formato htm, Disponible en Internet:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm>

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. El plan estratégico en la práctica. Editorial Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. España 2003

SCOTT, Cynthia D. Vision, valores y misión organizacionales. Iberoamerica. 1997

www.unionconsultinggroup.com