

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

DISEÑO PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA APLICADO A LA EMPRESA  
RAFAEL DEL CASTILLO Y COMPAÑÍA S.A.

(Proyecto de desarrollo Empresarial)

Presentado por:

LINA MARÍA VELEZ BERRIO

Asesor:

Natalia Cifuentes

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía – Puente del Común  
2014

## **RESUMEN**

La correcta difusión de la información dentro de las organizaciones modernas, se ha convertido en pilar fundamental para la planeación estratégica de programas y proyectos que repercutan en el desarrollo de las mismas. En este sentido, este proyecto nace como respuesta a una necesidad imperante al interior de la Empresa Rafael del Castillo y CIA Ltda. , en cuanto a la apropiada difusión y optimización de todos los procesos relacionados con la comunicación organizacional.

El modelo que se propone, parte de la base diagnóstica sobre los procesos de comunicación y utilización eficiente de medios, a partir de la aplicación de un formato de captura de información, aplicado a todos los empleados de la empresa en todos los niveles de desagregación posibles.

Los mayores resultados datan principalmente, de una población carente de procesos de comunicación efectiva y los cuales, resultan altamente necesarios para el desarrollo organizacional y para la inclusión productiva de la planta a todas las actividades generadas desde la dirección. Por ello, el modelo propuesto se decanta en la creación de un Departamento de Comunicaciones, que ejecute las actividades que promuevan el mejoramiento de las condiciones anteriormente mencionadas.

## **ABSTRACT**

The correct diffusion of the information in modern organizations has changed into a fundamental pillar for strategic planning of programs and projects, which affect in the development of the same. In this sense, this project is born as a response to an impending need inside the company Rafael del Castillo y Cia. S.A. as to the appropriate diffusion and optimization of all the processes related with organizational communication. The model proposed parts from the diagnostic base on communication processes and the efficient use of the media, from the application of a format to capture information, applied to all the company employees in all the possible disaggregation levels.

The greater results date principally from a population lacking of effective communication processes and which result highly necessary for the organizational development and for the productive inclusion of the plant in all the activities generated from the management. For this, the proposed model is chosen to create a Communications Department to execute activities, which promote the improvement of the above-mentioned conditions.

**Palabras Claves:** Comunicación organizacional, Modelo, Plataforma de medios, Estrategias de comunicación.

## CONTENIDO

1	CONTEXTUALIZACIÓN.....	5
1.1	ANTECEDENTES .....	5
1.2	SITUACIÓN ACTUAL .....	5
2	OBJETIVOS .....	8
2.1	GENERAL.....	8
2.2	ESPECÍFICOS .....	8
3	JUSTIFICACIÓN .....	9
4	METODOLOGIA.....	10
4.1	DISEÑO .....	10
4.2	PROCEDIMIENTO PARA OBTENER RESULTADOS .....	10
4.2.1	ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO.....	10
4.2.2	ETAPA 2: APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CAPTURA.....	11
4.2.3	ETAPA 3: TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	12
4.2.4	ETAPA 4: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	12
4.2.5	ETAPA 5: PLANTEAMIENTO Y DISEÑO DEL MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA.....	12
4.3	TIPO DE FUENTE.....	13
5	MARCO CONCEPTUAL .....	14
6	MARCO TEÓRICO .....	15
7	MARCO REFERENCIAL .....	20
7.1	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	21
7.1.1	PROCESO DE LA COMUNICACIÓN .....	22
8	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA MARCHA PRODUCTIVA DE LA EMPRESA .....	24
8.1	ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DE LOS EMPLEADOS.....	25
9	FACTORES INFLUYENTES EN LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA.....	28
9.1	EMPLEADOS Y SU RELACIÓN CON LA EMPRESA.....	28
9.2	EFFECTIVIDAD DE LOS MÉTODOS DE COMUNICACIÓN .....	30

10 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA RAFAEL DEL CASTILLO Y CIA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.....	35
10.1 PROCESO DE APLICACIÓN DE MEJORAS EN LA COMUNICACIÓN ...	37
10.2 PROCESO DE MANTENIMIENTO DEL DEPARTAMENTO .....	39
10.3 PLATAFORMA DE MEDIOS .....	40
11 RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS .....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES

La producción de harina de trigo elaborada por la Empresa Rafael del Castillo y compañía S.A en la ciudad de Cartagena de Indias, resume una historia que la consolida como una de las mayores empresas de la ciudad y del país, en producción de harina. A mediados de la década de los 40, se instaló en la ciudad de Cartagena de Indias el primer molino para procesamiento de trigo, con una capacidad de producción de hasta 10 toneladas por día. Con la instauración del molino, la empresa Rafael del Castillo inició la producción y se consolidó como la principal productora de harina a nivel local y una empresa de carácter monopólico(Ripoll, 2000).

Para los años 50, la empresa ya había superado el nivel del 50% en cuanto a rendimientos del capital invertido<sup>1</sup> y poseía acciones por más de 313 mil pesos de la época. Además, pudo hacer frente a los efectos de la Segunda Guerra Mundial. Para ello, convirtió todas sus utilidades en oro físico evaluado en más de 12 mil pesos de la época, los cuales fueron depositados en el Banco de la República.

Desde entonces, Rafael del Castillo & Cía., a pesar de las dificultades que han tenido que pasar los molineros en el país a lo largo de la segunda mitad del siglo XX (Ripoll, 2000), ha mantenido su actividad; aún ante las restricciones impuestas por el gobierno hacia las importaciones. La producción de harinas Tres Castillos nació en un periodo de fuertes restricciones a la importación de alimentos.

## 1.2 SITUACIÓN ACTUAL

Las empresas modernas enfrentan en la actualidad, retos impuestos por factores económicos y de competitividad. Por tal razón, la gerencia, consciente de la realidad, pretende mantener ventajas competitivas que se constituyan en mecanismos de éxito y posicionamiento de la empresa Rafael del Castillo & Cía. tanto en el mercado nacional como internacional.

En el desarrollo empresarial, los factores inherentes a la comunicación corporativa han sido determinantes en la producción de bienes y la prestación de servicios. Por ello, la investigación empresarial ha desarrollado una serie de planteamientos teóricos que destacan la importancia de estos factores(Daft, 1998). Es entonces, cuando aparecen los modelos de comunicación corporativa, como una de las principales alternativas para la optimización de los procesos productivos, a través

---

<sup>1</sup>Fuente: Información histórica del archivo contable de Rafael del Castillo. Rafael del Castillo y Cía. S.A. Consultado febrero de 2012

de la implementación de herramientas que promueven el flujo de información en todos los niveles, de manera más eficiente y efectiva.

Básicamente, un modelo de comunicación organizacional, es el mecanismo por medio del cual se transmite un mensaje dentro de toda una estructura empresarial de sistemas complejos (Correal M. , 2009). Nace con la finalidad de hacer eficientes los canales de comunicación entre los miembros de menor escala con los que conforman los altos niveles de organización.

Así, la Comunicación Corporativa surge como una disciplina adscrita a las Ciencias Sociales y su lenguaje funciona como instrumento de mediación que brinda cohesión a la comunidad empresarial; regida por valores, principios y comportamientos particulares a cada organización. La visión de la misma disciplina puede ser instrumental, para la consecución de objetivos y mediación de significados; o corporativa, como parte de un sistema heurístico orgánico; o geométrica, en la cual el dintorno, el contorno y el entorno influyen en la estrategia de la comunicación(Correal, Bustos, Cuevas, & Bernal, 2008).

Considerando lo anterior, y teniendo en cuenta el contexto empresarial cartagenero, aparece la empresa Rafael del Castillo y Cía. S.A como una de las más influyentes y prósperas. Cuenta con una historia y tradición que respalda su posicionamiento y fuerza de mercado. Entre muchas de las actividades productivas de esta empresa, se destaca la relacionada con la producción de harina de trigo, la cual posee características casi de monopolio y ha estado presente en la ciudad desde 1945 cuando se instala el primer molino de trigo en la ciudad (Ripoll, 2000).

Ante la inminente aplicación del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, los productores de trigo se encuentran frente a una disyuntiva. Si bien, aumentarán las facilidades para la importación de trigo, también se incrementará el número de competidores, sobre todo los subsidiarios del Estado Americano (Acosta, 2011). Este aumento de la competencia podría afectar la productividad del sector y por ende a la empresa, y ésta, tendrá que afrontar las consecuencias si no realiza un cambio eficiente frente a los nuevos retos que le impone el TLC.

La introducción de nuevas tecnologías, aplicación de modelos de innovación productiva, renovación de maquinaria y equipos, son algunos de los cambios con los cuales se deberá hacer frente a la competencia y a las nuevas exigencias del mercado.

De igual manera, la formación y capacitación del recurso humano de la empresa, el mejoramiento de las condiciones productivas, la reducción de costos, la

planeación y la eficiencia de un sistema de comunicación interna y externa que transmita todos los mensajes pertinentes en todas las instancias, divisiones y subdivisiones, de tal forma que se configure un sistema fluido comunicacional que mejore el rendimiento productivo y la comunicación en todas las vías, al interior de la empresa.

He ahí la importancia del desarrollo del presente proyecto empresarial, que busca la proposición y puesta en marcha de un modelo de comunicación corporativa para la empresa Rafael del Castillo y Cía. S.A, con la finalidad de mejorar los procesos internos a través del flujo constante y coherente de información entre todos y cada uno de los miembros activos de la empresa.



## 2 OBJETIVOS

### 2.1 GENERAL

Diseñar un modelo de comunicación organizacional que sea aplicable a la empresa Rafael del Castillo y Cía. S.A. con miras al crecimiento organizacional, identidad y sentido de pertenencia en los empleados de la empresa.

### 2.2 Específicos

Caracterizar las principales actividades llevadas a cabo en la empresa Rafael del Castillo y Cía. Ltda.

Proponer la instauración de un departamento de Comunicaciones al interior de la empresa que se encargue de la puesta en marcha del modelo propuesto.

Construir una plataforma de medios que sirva como estrategia para la planeación de los procesos comunicativos al interior de la empresa

Elaborar indicadores de impacto que permitan evaluar el desempeño de cada uno de los medios propuestos en la plataforma

Generar estrategias hacia la optimización y mejoramiento continuo de la comunicación organizacional al interior de la empresa

### 3 JUSTIFICACIÓN

La implementación y gestión eficiente de los recursos disponibles por parte de toda empresa contemporánea, constituye uno de los elementos de mayor importancia para el desarrollo continuo y sostenible de la misma. En este sentido, la gestión de la comunicación representa, para las organizaciones, un elemento de importante valor para su desempeño, la consecución de objetivos y metas propuestas desde la alta gerencia hasta el nivel operativo.

Así mismo, es necesario considerar a Cartagena de Indias como uno de los principales centros industriales de la costa Caribe colombiana, y una de las ciudades con mayor potencial para el impulso sostenido del desarrollo económico en el ámbito regional y local. En este sentido, vale mencionar que el entramado industrial de la ciudad, está constituido principalmente por una serie de empresas grandes y medianas, que contribuyen en la creación de empleos, la generación de nuevos ingresos y el bienestar colectivo.

Dentro de éstas, sobresale la empresa Rafael del Castillo y Cía. S.A. como una de las más importantes e históricas de la ciudad, la cual se encarga de la provisión constante de harina de trigo a las familias no solo de la ciudad sino del país. Sin embargo, ante los inminentes retos que el mercado impone y ante un mundo globalizado, es importante considerar mecanismos que promuevan la eficiencia productiva y que hagan de la empresa un ente económico de gran solidez y posicionamiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, este proyecto de desarrollo empresarial cobra importancia, en cuanto a que pretende proponer un diseño que optimice los procesos comunicativos de la empresa, y así promover la eficiencia de la misma, utilizando al máximo los recursos y la información disponible.

De igual manera, este proyecto tiene importancia práctica, puesto a que con su aplicación se pueden generar políticas de optimización de actividades productivas en la compañía, y de esa forma satisfacer a clientes internos y externos.

Por último, vale anotar que el proyecto también tiene gran relevancia desde el punto de vista teórico ya que aporta elementos conceptuales para ser considerados en proyectos e investigaciones posteriores enfocados en la misma línea.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 DISEÑO

El presente trabajo pretende cumplir con los objetivos trazados previamente, a través de un diseño metodológico, de corte descriptivo y experimental. Se considera descriptivo, debido a que en primer término busca caracterizar y extraer aspectos propios de una población específica para describir de manera consistente un fenómeno determinado: en este caso los sistemas de comunicación de la empresa Rafael del Castillo y Cía. S.A. Desde este punto de vista, la población hace referencia a los empleados y administrativos del área comercial de la empresa (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998).

Además, se considera experimental puesto que pretende intervenir a la población objetivo, mediante la implementación, aplicación o diseño de un modelo de comunicación corporativa que repercuta en las condiciones productivas y de eficiencia de la empresa objeto de estudio<sup>2</sup>. Esta intervención permitirá, posteriormente, el diseño y aplicación de políticas de mejoramiento institucional para optimizar el entorno de influencia y el desarrollo de la misma.

### 4.2 PROCEDIMIENTO PARA OBTENER RESULTADOS

Para la obtención de los resultados, se pretende realizar las actividades que se relacionan a continuación:

#### 4.2.1 Etapa 1: Identificación de la unidad de estudio

Teniendo en cuenta los objetivos y las características del trabajo, se optó por una muestra probabilística, estratificada, según los siguientes criterios:

- Probabilística

Cada unidad de la población objetivo tiene una probabilidad de selección conocida y superior a cero. Este tipo de muestra permite establecer anticipadamente la precisión deseada en los resultados principales, y calcular la precisión observada en la totalidad de los resultados obtenidos.

---

<sup>2</sup>Ibid.

- Estratificada

Este método asegura una mayor precisión de la muestra, al disminuir la varianza de las estimaciones.

Los grupos representarán a las catorce distintas áreas de la empresa. Cada área será auto-representada. Para la estratificación y selección de la muestra, las áreas se organizarán, según políticas de la corporación, en jefes de área, supervisores y empleados.

- Multi-etápica

Para las áreas auto-representadas, la selección de la muestra se realizará en las siguientes tres etapas:

- Selección de las Unidades Secundarias de Muestreo, USM, dentro del marco de muestra previamente estratificado, utilizando un proceso de selección sistemática con arranque aleatorio, con probabilidad proporcional al número de medidas de tamaño, MT.
- De cada una de las áreas de la empresa se escogerá aleatoriamente un segmento.

En esta primera parte, la selección de la muestra se utilizará, como se mencionó anteriormente. El método manejado para la captura de información (el mismo utilizado por el DANE en la Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH), el cual se denomina “Recuento de Elementos”. El recuento es un “proceso por el cual se localizan, delimitan y recorren las áreas seleccionadas en la muestra. A su vez, se hace una identificación detallada de acuerdo con los límites naturales y/o culturales de los segmentos determinados” (DANE, 2006).

Al final y luego de efectuar el recuento de elementos según lo planteado y establecido en las descripciones anteriores, se encontró un total de **92** empleados de las diferentes áreas, los cuales representan la unidad muestral en el estudio a desarrollar.

#### 4.2.2 Etapa 2: Aplicación de los instrumentos de captura

Una vez identificada la unidad de estudio, el siguiente paso es aplicar un instrumento de captura de forma que permita extraer todas las variables y aspectos básicos que serán analizados con posterioridad en la parte de

resultados. Ese instrumento de captura está constituido por una encuesta social, elaborada de forma deductiva y categorizada para el análisis consistente de las variables y elementos que son de relevancia para el desarrollo. El formato de aplicación de la encuesta se anexará al final de los resultados. La encuesta será aplicada a todos y cada uno de los trabajadores identificados como unidad de estudio.

También se pudo conocer la opinión a profundidad de empleados en las áreas de investigación, administración, recursos humanos y otras áreas por medio de la aplicación de una entrevista que permitió conocer aspectos cualitativos relacionados con los procesos internos de comunicación y como éstos son percibidos desde todas las fases productivas de la empresa. Las entrevistas a profundidad se hicieron a un total de 17 personas de las áreas mencionadas y en ellas se detallan aspectos propios de la importancia de la comunicación en los procesos que llevan a cabo al interior de cada una de ellas.

#### 4.2.3 Etapa 3: Tabulación y procesamiento de la información

La tabulación de la información recogida en la encuesta, será consignada en una base de datos utilizando tabulaciones simples en el software Microsoft Excel 2007, mientras que la información recogida a través de la entrevista será reportada e incluida en un formato de recolección de entrevistas y procesada mediante el software QDA Miner Lite, el cual es un software de distribución gratuita especializado en el análisis de este tipo de instrumentos, sobre todo si se utiliza la técnica de categorización, la cual es empleada en desarrollo de este estudio.

#### 4.2.4 Etapa 4: Análisis de la información

El análisis de la información se realizará utilizando las herramientas de la estadística descriptiva como: las gráficas de tortas y barras, las tablas de frecuencias y porcentaje, tablas dinámicas, etc.

La entrevista será analizada cualitativamente y los resultados estarán plasmados de forma interpretativa en la parte de resultados.

#### 4.2.5 Etapa 5: Planteamiento y diseño del Plan de Comunicación Organizacional

Con base en el análisis de la información obtenida a través de los dos métodos ya identificados, se continuará con el diseño propositivo del modelo de comunicación para la empresa objeto de estudio. Para ello, se realizará un diagnóstico situacional sobre la condición inicial, procesos productivos y caracterización de actividades del área comercial; con la intención de identificar

aspectos claves que permitan plantear estrategias y objetivos tendientes a solucionar los problemas encontrados.

Luego se expresarán y diseñarán las estrategias y objetivos del modelo propositivo, de tal forma que éstos sean consistentes con las debilidades encontradas en el diagnóstico y con las condiciones de comunicación interna, sistemas de información y métodos de eficiencia y productividad. Luego se diseñarán algunos indicadores que permitan el seguimiento, evaluación y control constante de las actividades propuestas, de tal forma que se le pueda otorgar flexibilidad al modelo y que permitan la complementación ante el surgimiento de nuevos problemas.

#### 4.3 TIPO DE FUENTE

Las fuentes serán de tipo primario, ya que hacen referencia absoluta a la información recogida directamente por los investigadores durante el proceso de elaboración del estudio investigativo. Este tipo de fuente será apoyado en alguna medida por bases de datos, informes estadísticos, y otros documentos de tipo secundario que puedan contribuir al desarrollo del proyecto.

## 5 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se señalan brevemente los principales conceptos y planteamientos a la luz del desarrollo del trabajo aquí expuesto, con la finalidad de mostrar un panorama general que permita enlazar las definiciones conceptuales con los resultados obtenidos y lograr una comprensión más cabal de la temática estudiada.

Destacados autores y estudiosos del tema han definido la comunicación organizacional como:

HAROLD KOONTZ

“La comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”.

IDALBERTO CHIAVENATO

“La comunicación es una actividad administrativa que cumple propósitos principales”:

- Proporciona información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- Proporciona las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos”.

ALBERTO MARTÍNEZ

“Proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través del mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea una opinión, una actitud o una conducta”.

BENETSON Y STEINER

“Es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, por medio de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas...”.

## 6 MARCO TEÓRICO

Bajo lo expuesto anteriormente, la comunicación organizacional es una rama de las ciencias de la comunicación. En el nuevo siglo, el conocimiento sobre la comunicación y el lenguaje en los procesos organizacionales empieza a tener importancia, en las relaciones corporativas de la empresa, en procesos de globalización y expansión empresarial de publicidad y mercadeo.

Por esto, la implementación de la comunicación corporativa en las empresas cada día es mayor con el fin de mantener atmósferas favorables y adecuadas, que ayuden al buen desenvolvimiento laboral y humano.

De esa forma, se plantea el lenguaje no sólo como medio de expresión, sino como factor de transformación de la realidad y de los comportamientos humanos. Así, las acciones coordinadas por el lenguaje contribuyen al desarrollo de las organizaciones.

En otros ámbitos, Italo Pizzolante se ha referido a la geometría de la comunicación empresarial, así: “La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y adónde queremos llegar”, y se desarrolla a partir de tres conceptos: cultura, identidad e imagen. La gerencia de la imagen corporativa se logra con el intercambio de valores globales de la empresa con sus diversos públicos. La comunicación corporativa y estratégica asegura la “coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y, en consecuencia, una confianza de que la empresa sea sostenible en el tiempo y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y a los procesos de relación con los públicos internos y externos”. Los procesos de comunicación empresarial se basan en el análisis geométrico del “corpus” organizacional y sus tres dimensiones: entorno, contorno y dintorno. El entorno se relaciona con las áreas donde la organización impacta y es impactada; el espacio de “influencia corporativa” en que se sitúa su imagen; el contorno abarca la “imagen o apariencia corporativa”, lo que comunica la empresa regida por su identidad y el dintorno corresponde al conjunto de valores, normas, procedimientos y principios que subyacen en la empresa: los aspectos no tangibles de la misma, pero que conforman la cultura corporativa.

Para Pizzolante, la comunicación corporativa permite desarrollar un pensamiento estratégico corporativo, una visión que comprende la empresa como un cuerpo indivisible, un sistema interrelacionado donde “todas las áreas deben compartir inquietudes y retos comunes, como única manera de ser proactivos y así reaccionar rápidamente a los cambios del ambiente.”



A continuación, se describirán las teorías más representativas que se han desarrollado en la comunicación como: la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas, la teoría de sistemas, la teoría de la contingencia y la teoría Z. Estas teorías revisten gran importancia en la investigación, ya que permiten conocer y diferenciar los aspectos y factores determinantes en los procesos comunicativos actuales con miras a la instauración de sistemas organizacionales.

La **teoría clásica** ignoraba por completo a la comunicación como variable clave en el estudio de la conducta humana en las organizaciones.

Eficiencia y rigor científico eran las palabras claves. Las personas no eran más que extensiones de la todopoderosa maquinaria. Así mismo, en la teoría clásica la comunicación se utilizaba para indicar a las personas cómo deben hacerse las cosas, destacando el rigor científico.

Los tres representantes principales son:

Federick Taylor quien se interesó en las técnicas del trabajo, para estandarizarlas. Algunos de sus principios fueron; la selección del personal debe ser científica, los trabajadores son seres esencialmente económicos que debe ser capacitados y especializados, los administradores planean y los trabajadores trabajan, debe existir una definición clara de reglas, normas y roles, por lo anterior se fundamentó la Teoría de la Administración Científica.

Henry Fayol desde una teoría administrativa, jerarquizó las líneas de poder, porque así al dividir el trabajo podría ejercerse control, la supervisión y unas jerarquías bien definidas optimizando la producción.

Max Weber estandariza las funciones al interior de la empresa y las reglamenta sobre la especialización en los roles. El poder es la base, para que a través de las reglas, razones y leyes sean influenciados los trabajadores. Sus principios se pueden definir como; reglas, regulaciones y procedimiento formalizado, jerarquía definida y especialización en las funciones. Esto sustenta los principios de la Teoría de la Burocracia en la Administración.

La **teoría de las relaciones humanas o Humanista**, balance que busca el trabajador entre la producción y la condición humana. Esta teoría se entiende en 4 visiones:

La Escuela Conductista: Entre 1925 y 1932 Elto Mayo, realizó algunos experimentos con las condiciones de trabajo y concluyó que en la medida que se preste más atención al trabajador, éste producirá más.

La Escuela de las relaciones Humanas: es desarrollada después de la 2da Guerra Mundial por Kurt Lewin, Chester Barnard y Dale Carnegie. Lewin descubrió que al dar más participación en grupos, habría menos resistencia al cambio. Propone tres estilos de liderazgo; autoritario, democrático y "laissez faire". Barnard trata de entender las necesidades del trabajador y plantea la comunicación constante de objetivos, planes, valores, visión y misión de la empresa para que todos se encausen en una misma dirección. Carnegie relaciona las habilidades comunicativas con las administrativas, sosteniendo que hay que mostrar interés por los problemas e inquietudes de los trabajadores y procurar el mantenimiento de su confianza generando así un compromiso constante entre las partes.

Teoría de las decisiones: la organización es un sistema social donde las personas cooperan recíprocamente y dentro de una división del trabajo para obtener los objetivos planteados por la organización. Linkert resalta la importancia de la comunicación en la organización, ya que son las personas, que se ven afectadas por los resultados de la interacción, quienes deben ser tenidas en cuenta para decidir qué hacer.

La Escuela de los Recursos Humanos: está basada en la teoría "X" y "Y". La teoría "X" plantea que el ser humano tiene aversión por el trabajo y que por lo tanto debe ser dirigido y obligado a cumplir con sus responsabilidades, mientras la teoría "Y" expone que bajo las condiciones apropiadas y un mayor nivel de participación y no solo con represión y control, el hombre puede cumplir con sus obligaciones a cabalidad, logrando con creces los objetivos de la organización.

En esta teoría la comunicación fue extendida en todas las direcciones y se dio importancia a la comunicación informal e inevitable, haciéndola parte fundamental para el manejo administrativo, productivo y la consecución de objetivos.

La **teoría de sistemas** la defienden Kahn y Katz. Se fusionan los postulados de las teorías clásica y humanística en un sistema social, que como un sistema está compuesto de partes que se interrelacionan y donde al afectar una parte se afecta todo. La organización puede ser un sistema abierto o cerrado que tendrá relación con su contexto, implementará la comunicación como un sistema definitivo y dinámico, Plantea la comunicación como un sistema en la organización, que permite la interrelación de los miembros en busca de objetivos comunes.

La **teoría de contingencia** tiene en cuenta a los agentes de la organización. El contexto es quien marca sus necesidades, la regula y da contenido. Sus

precursores Pacanowsky y O'Doneel-Trujillo plantearon que la organización puede entenderse como procesos expresivos, simbólicos y de creación de ideas. Es un sistema de valores y creencias compartidas, que interactúan con personas, estructuras y sistemas de control para producir normas de comportamiento. En esta teoría la comunicación es fundamental para el conocimiento del entorno de la organización.

La **teoría Z** Argumentada por William Ouchi, sugiere que el implicar a los trabajadores en los diferentes procesos es la clave de la productividad; basar todas las relaciones en la confianza, la sutileza, la generosidad y el apoyo mutuo, es decir, tener un interés holístico por el individuo, pilar fundamental para la organización.

Entre los tipos de modelo de comunicación Nosnok, parte de algunos modelos clásicos, como el de Shannon, Weaver y el de Lasswell, para describir los procesos de comunicación. Para ello, considera tres niveles de gestión comunicativa que se detallan a continuación:

**Modelos lineales:** se centran en las necesidades del emisor, enfatizando la calidad de la información y el uso de tecnología avanzada para lograr mayor cobertura de los receptores. Suele usarse en los medios de comunicación masiva.

**Modelo productivo de la comunicación:** inicia con la retroalimentación de los receptores a los emisores. A ambos les interesa trabajar estrechamente para mejorar el sistema y su productividad.

**Modelos dinámicos:** enfatizan sobre todo la necesidad, voluntad y capacidad de los receptores de retroalimentar a sus emisores.

Estos modelos comunicacionales sirven para estudiar fenómenos o sistemas complejos de comunicación. A través de ellos se pueden simplificar, esquemáticamente, los elementos vitales de la comunicación y consolidar una serie de pasos a seguir para llegar al objetivo final.

Por otro lado, Marcelo Manucci menciona que la dinámica de los significados compartidos está determinada por la dinámica de las relaciones con los diferentes significados de los públicos. La estrategia de comunicación, para gestionar significados compartidos, debe mantener la sincronía de percepciones. Tanto la organización como los públicos abordan la realidad desde una construcción personal o colectiva de los acontecimientos de su entorno. En este sentido, la realidad en la que cada uno vive es la realidad que cada uno percibe como tal.



## 7 MARCO REFERENCIAL

Algunos estudios semejantes han mostrado resultados afirmativos acerca de la comunicación organizacional, entre los que se encuentran:

(Fanjul Peyró, 2008) En su estudio afirma que la comunicación no verbal ofrece a los profesionales que se dedican a la imagen corporativa de una investigación, un campo extenso y fructífero de aplicación que les permitiría aumentar la eficacia en la configuración de una imagen positiva, agradable y coherente para la misma. La comunicación no verbal constituye un lenguaje propio, lo suficientemente codificado en algunos casos, para ser estudiado de forma sistemática y con mayor precisión. Así se facilitarían la comprensión de los procesos de construcción de sentido de las comunicaciones y ofrecería un aumento del control de algunos elementos claves que intervienen en los mismos.

La imagen corporativa no es el resultado de acciones puntuales, sino de un proceso continuo de enriquecimiento de los valores de base que identifican y definen a una organización. Este autor concibe la comunicación como un todo, algo global. La comunicación global o corporativa parte de una base teórica clara que es tomada y adaptada de los axiomas metacomunicacionales definidos por los investigadores de la Escuela de Palo.

Mientras que (Flores Vivar, 2009) sostiene que los medios de comunicación tienen una asignación pendiente con las redes sociales: adaptarse para sobrevivir debe ser la máxima. La proliferación de medios sociales debe hacer reaccionar a las empresas periodísticas para que se adapten a la nueva audiencia y desarrollen nuevos modelos de negocios en función a estas tecnologías emergentes, ya que aún estamos en los inicios del potencial que dichos medios sociales, encierran en su interior.

De igual modo, se resalta un estudio basado en los servicios de extensión de la biblioteca del CCH Sur (Perea Reyes & Herrera Delgado, 2011) los cuales sostienen que la exportación de las redes sociales como servicio de extensión enfatizado al nivel de bachillerato, permite a las bibliotecas diseñar, desarrollar, administrar, construir y compartir recursos y servicios de información en todos los ambientes, al mismo tiempo que se afrontan nuevos retos en lo referente a la satisfacción de las necesidades del usuario.

Sostiene como, por medio de la comunicación organizacional, la Biblioteca no solo es una administradora sino una facilitadora de la información, no solo provee al usuario, sino le permite aportar sus conocimientos e inquietudes; esto la coloca a la vanguardia y la ayuda a adoptar un nuevo papel que a su vez se convierte en un reto para el futuro.

El enfoque comunicacional de la escuela Lovaina y se centra en el análisis del dispositivo de intervención y de inducción del cambio en las organizaciones. (Salamanca Ávila) De lo anterior, se deduce que el cambio y el aprendizaje se relacionan mutuamente. Así mismo, afirma que el aspecto que hace pasar los actores de un nivel a otro de aprendizaje, en el marco de una intervención, es la presencia de una metacomunicación construida que permite a las personas implicadas en el proceso de aprendizaje, concebir y participar de un nuevo conocimiento. Esta implicación del actor permite la emergencia de conocimiento adaptado al contexto del cual proviene y, al mismo tiempo, asegura el cambio de un sistema de comunicación que constituye la organización.

## 7.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Algunas definiciones de modelo nacen de los científicos que pretenden establecer los patrones mínimos para observar una realidad y explicarla en un marco de conocimiento. Bajo esta perspectiva, según Bunge (1972) tomado de (Correal M. C., 2009), se afirma que los modelos de comunicación:

- a) Son construcciones realizadas por el investigador. Es decir, son una construcción teórico-hipotética de la realidad. Por lo tanto, los modelos son postulados haciendo una abstracción generalizada del mundo.
- b) Pretenden representar la realidad descrita. Pero describen esta realidad simplificándola y dando una imagen sintética sin tomar en cuenta todas las variables, sólo las más importantes.
- c) Son un conjunto de enunciados teóricos que sirven para interpretar los fenómenos estudiados.

Se puede concluir que se entiende como el parámetro de interpretación que establece el hombre para representar la realidad, los fenómenos observables de la misma, y para ello pone en relación una serie de conocimientos de diversas ciencias. Es por ello que se puede hablar de modelos matemáticos, científicos, físicos, económicos, entre otros. Son la visión del sistema del mundo real, es decir, una abstracción de dicho sistema, considerando un propósito particular.

Así, el modelo describe completamente aquellos aspectos del sistema que son relevantes al propósito del modelo y a un apropiado nivel de detalle, porque, en consonancia con Hernández (2004), “comprender un objeto implica entenderlo como un todo en relación con otros objetos y procesos, pero implica también la delimitación del objeto de estudio”. Así, los modelos tienen una función descriptiva del fenómeno, y es éste su objetivo fundamental. La función principal de un modelo científico es explicativa, siempre tomando en cuenta que es una

explicación parcial del objeto de estudio, porque como se afirmó, se centra en una muestra del universo.

La comunicación organizacional puede ser entendida como un proceso en el cual la relación uno a uno se caracteriza por la jerarquización de las personas o cargos. Es por el proceso de la comunicación dentro de una organización que todas y cada una de las personas participantes de un proceso, estarán sumergidas en el trato individual y la comunicación colectiva para la fluidez de la información. La efectividad, el buen trato y el entendimiento de la información dada y recibida, hace parte de la plenitud con que se desarrolle la comunicación organizacional.

### 7.1.1 Proceso de la comunicación

El proceso de la comunicación dentro de una corporación es muy significativo y es un proceso que cada uno de los empleados en las distintas áreas de la empresa pretende conocer, interpretar y aceptar para mejorar la fluidez de la información, la efectividad, el buen trato y el entendimiento que se emite y se recibe.

Así pues, cada empleado de la empresa entenderá su papel en el proceso de la comunicación, como los siguientes, según (Alder, 2005) tomado de (Gomez Parra, 2011):

- El Emisor: En este caso, todos los individuos son cada día, parte de este proceso; ya que emiten información de primera o segunda mano. No importa si la información sea interna o externa, siempre se necesitará transmitir en forma verbal, escrita, etc.
- El Receptor: Igualmente involucra a todas las personas de la organización, a diferencia del emisor, pocas personas saben ponerse en el papel de receptor. Ya que recibir información de forma adecuada, no es tarea fácil, pues se requiere capacidad de escucha y observación.
- El Mensaje: Es la información total que se transmite del emisor al receptor, es todo lo que se puede entender, para capturar una idea y adoptarla o darla a conocer.
- El Código: Entendiéndose como la forma de emitir el mensaje, el código es utilizado de diferentes formas, según quien dé la información. Por ejemplo, se puede diferenciar en una institución de formación básica quién deja un mensaje en la cartelera institucional. Ya que los alumnos tienen una concepción diferente del lenguaje codificarán una información para ellos mismos, mientras que los docentes utilizarán un lenguaje más sofisticado para emitir la misma información.

El Canal: Si observamos el ejemplo anterior, el canal sería la cartelera como medio de información. Sin embargo, el canal trasciende más allá de donde o cómo se plasma dicha información. Existen carteleras en las que cualquier persona puede publicar información y otras, que publican solo mensajes que han sido revisados y autorizados.



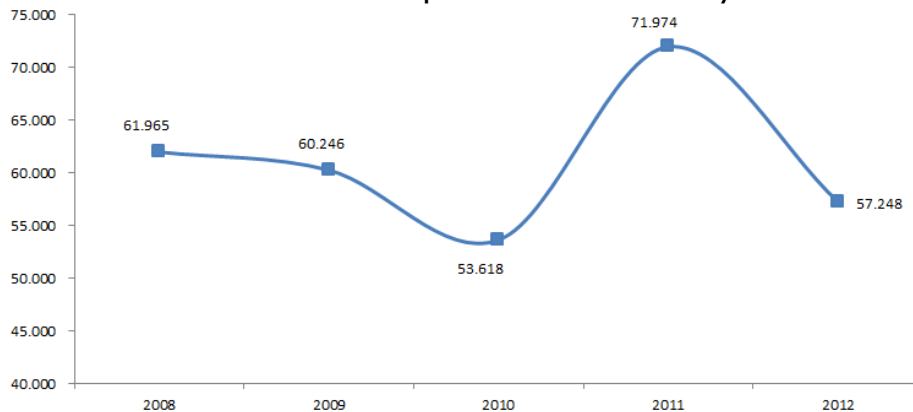
## 8 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS RESULTADOS Y PERFIL LABORAL DE LA EMPRESA

El presente capítulo muestra al lector un panorama general sobre las condiciones y principales resultados propios de la marcha operacional de la empresa, así como algunos resultados producto de la aplicación de la encuesta. Los resultados obtenidos se mostrarán a la luz de un análisis descriptivo, el cual se enriquece a través de argumentación que permita la comprensión cabal del diseño propuesto con base en las características empresariales detectadas.

La empresa Rafael Del Castillo y cía. S.A, es una de las empresas más grandes y antiguas de la ciudad de Cartagena, la cual genera empleos a familias de la ciudad y ofrece uno de los productos básicos dentro de la canasta familiar y principal insumo para la elaboración de algunos productos alimenticios de tipo industrial.

Esta empresa genera niveles de venta que superan los 50 mil millones de pesos anuales, lo cual la perfila como una de las más sólidas en su sector. La siguiente gráfica muestra el comportamiento de los niveles de ventas anuales, con la finalidad de ofrecer al lector una mayor información.

**Comportamiento del nivel de ventas de la empresa. Rafael Del Castillo y cía. S.A. Cifras en miles de**

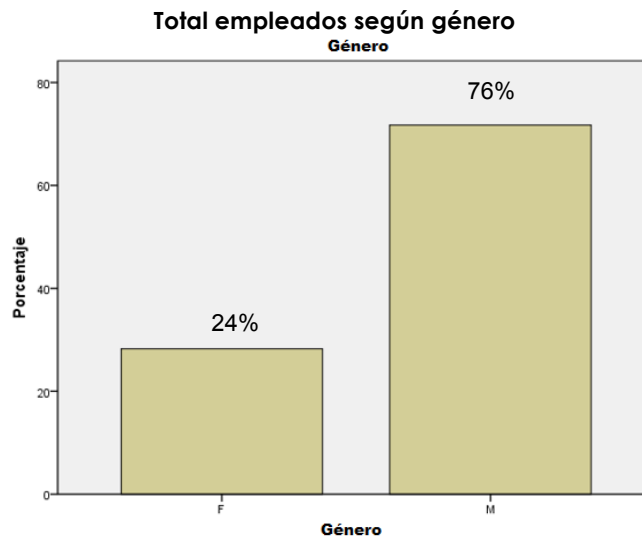


**Fuente: Bases de datos Rafael Del Castillo y cía. S.A.**

Como se puede observar, a pesar de contar con niveles altos de ventas, dicho comportamiento es fluctuante e incluso. Se observa que para el 2012 el volumen de ventas es considerablemente inferior al del año 2011, aunque el año 2012 refleje solo cifras hasta septiembre. Sin embargo, lo destacable en este sentido es observar la inestabilidad en los flujos de venta, lo cual podría estar ocasionado por factores internos diversos en los que se incluyen los procesos de comunicación.

## 8.1 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DE LOS EMPLEADOS

Se identificaron algunos aspectos básicos y característicos relacionados con la población trabajadora de la empresa. Con miras a reconocer algunos factores de carácter sociodemográfico que permitan perfilar a las personas objeto del diseño del modelo de comunicación organizacional para la empresa 3 Castillos.



Fuente: Autora con base en encuestas

La gran mayoría de personas adscritas a la empresa, indistintamente de su cargo, son de género masculino, lo cual se explica fácilmente por el tipo de actividad productiva que, en su mayoría, requiere labores que impliquen el uso de la fuerza y por tanto, son realizadas por hombres. Sin embargo, se observa una población superior al 20% que corresponde a personas del género femenino.

**Edad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3,3	3,3	3,3
18-24	6	6,5	6,5	9,8
25-29	11	12,0	12,0	21,7
30-34	7	7,6	7,6	29,3
35-40	14	15,2	15,2	44,6
40 o más	51	55,4	55,4	100,0
Total	92	100,0	100,0	

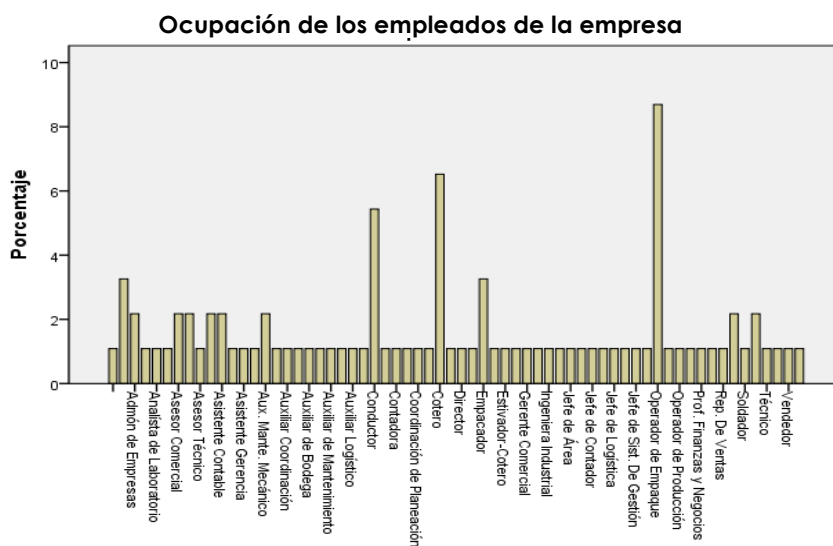
Fuente: Autora con base en encuestas

La distribución por rangos etarios muestra que más del 50% de las personas que labora en la empresa, tiene 40 años o más, lo que deduce que las actividades productivas llevadas a cabo demandan un alto nivel de experiencia y conocimiento logrado por la antigüedad tanto en la empresa como en el cargo. Aun así, se observa que hay personas con edades entre 18 y 24 años, aunque representativamente inferior en términos porcentuales, llama la atención en una empresa de carácter tradicional.

Escolaridad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6	6,5	6,5	6,5
Primaria Completa	3	3,3	3,3	9,8
Primaria Incompleta	4	4,3	4,3	14,1
Profesional	30	32,6	32,6	46,7
Secundaria Completa	6	6,5	6,5	53,3
Secundaria Incompleta	18	19,6	19,6	72,8
Técnico	24	26,1	26,1	98,9
Tecnólogo	1	1,1	1,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en encuestas

El nivel de escolaridad de la gran mayoría de los empleados muestra un perfil de personas altamente capacitadas. Más del 50% de los empleados posee por lo menos un nivel de escolaridad de técnico o profesional. Sin embargo, cabe resaltar que aún existe personal, que por lo general desempeñan labores operativas, que no ha terminado la educación primaria y sobre el recaería un trabajo especial para garantizar su capacitación constante.



Fuente: Autora con base en encuestas

Dada la naturaleza productiva de la empresa, la ocupación preponderante es la de operador de empaque. Las labores realizadas en esta área requieren de mayor personal. La gráfica anterior permite observar que existe una distribución equitativa en el número de empleados por áreas. Además, la encuesta no tuvo en cuenta una distribución porcentual por áreas, sino las unidades muestrales disponibles según el recuento de elementos realizado.

## 9 FACTORES INFLUYENTES EN LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

### 9.1 EMPLEADOS Y SU RELACIÓN CON LA EMPRESA

El análisis de las siguientes variables muestra aspectos que tienen que ver específicamente con los empleados y su relación con la empresa en tipo y forma; con el propósito de extraer algunos factores característicos que permitan identificar la fluidez y el estilo de comunicación organizacional prevaleciente en la empresa.

**Vinculado Oficialmente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1,1	1,1	1,1
NO	12	13,0	13,0	14,1
Si	1	1,1	1,1	15,2
SI	78	84,8	84,8	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en encuestas

Primero, se observa que al preguntarles sobre el tipo de vinculación, solo el 13% dice no estar de manera oficial y/o directa, sino vinculado a través de algún tipo de convenio, pasantía u otro similar. Desde esta perspectiva, cabe considerar una recomendación que promueva el intercambio comunicacional en todos los niveles jerárquicos de la empresa y garantice la actualización constante de este tipo de personal para que consideren la opción de realizar actividades netamente necesarias, que permitan concebir ideas para la sostenibilidad laboral dentro de la empresa.

**Conoce el Sistema**

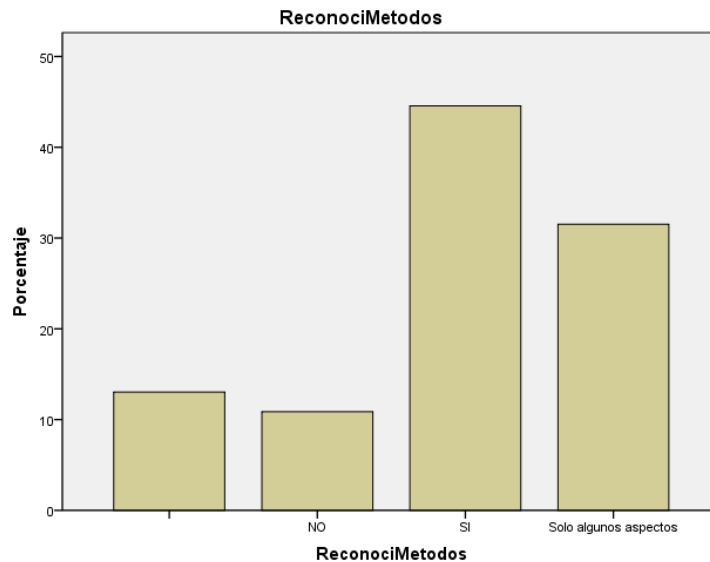
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1,1	1,1	1,1
NO	14	15,2	15,2	16,3
Si	1	1,1	1,1	17,4
SI	49	53,3	53,3	70,7
Solo algunos aspectos	27	29,3	29,3	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en encuestas

Cuando se les pregunta sobre el conocimiento cabal del sistema productivo de la empresa, los resultados tienden a ser satisfactorios al observar que más del 80%

dice conocerlo, aunque de éstos hay algunos que dicen solo conocer el sistema en algunos aspectos. Lo preocupante, es que un 15% dice no conocer el sistema productivo, ya que básicamente se dedican a labores de tipo administrativo y asistencial, lo cual imposibilita el conocimiento de las labores productivas. Es importante aclarar que este porcentaje de población, es objeto del diseño del modelo de comunicación, ya que representan parte vulnerable en los procesos de comunicación interna de la empresa.

#### ¿Reconoce los medios o canales llevados a cabo por la empresa?



Fuente: Autora con base en encuestas

Por otro lado, cuando se les preguntó si reconocen los métodos o aspectos relacionados con la comunicación interna de la empresa, se obtuvieron los resultados expresados en la gráfica anterior, donde se observa que la mayoría de los empleados dice conocer los procesos de comunicación, a pesar de que un poco más del 10% de los encuestados no expresó opinión alguna y por eso se muestra en la barra sin rótulo de la gráfica. Este último grupo, también constituye parte esencial dentro de la prospectiva del modelo que se pretende diseñar con miras a la mejora de los procesos de comunicación en la empresa.

**¿Recibe información oportuna para las labores que realiza?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	5,4	5,4	5,4
Algunas veces	45	48,9	48,9	54,3
Nunca	6	6,5	6,5	60,9
Raras veces	3	3,3	3,3	64,1
Siempre	33	35,9	35,9	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en encuestas

Aun así, resulta preocupante observar que cuando a los encuestados se les indagó sobre si reciben o disponen de información necesaria y confiable en el momento en que la necesiten, las respuestas mostraron un panorama un tanto desalentador. Se puede observar, en la gráfica anterior, que la mayoría de encuestados dice que solo algunas veces dispone de información suficiente y consistente que les permita desarrollar sus actividades a cabalidad.

Aunque la mayoría dice conocer los procesos y el sistema de comunicación interna de la empresa, no dispone de la información suficiente para sus labores productivas. Esto genera una oportunidad para establecer bases metodológicas que permitan el mejoramiento de la comunicación, con base en el modelo que se pretende diseñar en desarrollo de este proyecto.

## 9.2 EFECTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Finalmente, la encuesta busca obtener información que permita analizar la efectividad que, para los empleados, poseen ciertos métodos de comunicación, sean o no usados en la empresa. Cabe señalar, que la encuesta tuvo una valoración de 1 a 10 en las respuestas finales, las cuales fueron agrupadas en rangos de percentiles de orden 20, que finalmente dan como resultado 4 categorías finales que han sido recodificadas para mostrar los resultados en las siguientes gráficas.

**Nivel de satisfacción con los correos electrónicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	32	34,8	34,8	34,8
	Insatisfecho	8	8,7	8,7	43,5
	Satisfecho	32	34,8	34,8	78,3
	Completamente Satisfecho	20	21,7	21,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en encuesta.

Al indagar sobre la importancia del correo electrónico como medio de comunicación al interior de la empresa; se observó que para la mayoría de empleados este resulta ser un método de comunicación muy inefectivo al momento de transmitir información de importancia relacionada con el ritmo de la empresa.

**Nivel de satisfacción con las llamadas telefónicas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	22	23,9	23,9	23,9
	Insatisfecho	18	19,6	19,6	43,5
	Satisfecho	31	33,7	33,7	77,2
	Completamente Satisfecho	21	22,8	22,8	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en encuesta.

En cuanto al uso de las llamadas telefónicas, el resultado tiende a ser diferente en el sentido de que la mayoría de las personas juzga que, a diferencia de los correos electrónicos, este sistema suele ser más efectivo y confiable. Más del 30% de los encuestados opina de esta manera. Al indagar sobre este aspecto en particular, las personas consultadas opinan que el uso de este mecanismo resulta ser más efectivo, porque se trata de un método tradicional de intercambio de comunicación, fácilmente utilizable a diferencia de los correos electrónicos, recurso difícil para algunos empleados.



**Nivel de satisfacción con el conmutador**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	8	8,7	8,7	8,7
	Insatisfecho	38	41,3	41,3	50,0
	Satisfecho	24	26,1	26,1	76,1
	Completamente Satisfecho	22	23,9	23,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

La opinión sobre el uso del conmutador también resulta, de forma generalizada, inefectiva y por tanto se requiere reevaluar la forma de utilización de este sistema de información, al interior de la empresa; así como también la potencialidad que éste representa para la fluidez de la información.

**Nivel de satisfacción con las redes informáticas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	38	41,3	41,3	41,3
	Insatisfecho	9	9,8	9,8	51,1
	Satisfecho	20	21,7	21,7	72,8
	Completamente Satisfecho	25	27,2	27,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Para la mayoría de las personas encuestadas, el uso de las redes informáticas resulta inefectivo, algo importante de analizar, ya que las redes informáticas y sociales representan una de las formas modernas de interrelación empresarial y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, TICS. Opinar de esta forma puede representar algunos problemas para el cambio de paradigma funcional en materia de comunicación para la empresa en cuestión. Ello puede además estar explicado por el hecho de tratarse de conceptos novedosos que no son acordes con la estructura generacional de la empresa, la cual data de una población que en su mayoría es de 40 años o más. Sin embargo, el tema es necesario implementarlo ante esta circunstancia y considerando que estas personas pronto estarán en edad de pensión, será pertinente la inclusión de personal joven que ya posea los conocimientos suficientes en esta área.

**Nivel de satisfacción con el uso de un profesional de comunicaciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	9	9,8	9,8	9,8
	Insatisfecho	40	43,5	43,5	53,3
	Satisfecho	25	27,2	27,2	80,4
	Completamente Satisfecho	18	19,6	19,6	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

La mayoría de los encuestados considera inefectivo el trabajo de un profesional encargado propiamente de las labores relacionadas con la comunicación interna de la empresa. Lo anterior puede deberse a la falta de conocimiento sobre este tipo de enlace para transmitir información altamente efectiva; y por tanto es recomendable relacionar a las personas con esas formas de cambio que generan mejoras en los procesos comunicacionales.

**Nivel de satisfacción con los grupos de investigación interdisciplinarios por áreas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	31	33,7	33,7	33,7
	Insatisfecho	17	18,5	18,5	52,2
	Satisfecho	19	20,7	20,7	72,8
	Completamente Satisfecho	25	27,2	27,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Los grupos de investigación por áreas productivas de la empresa que trabajan de manera interdisciplinaria para mejorar la comunicación interna, también resultan ser una herramienta inefectiva para la mayoría de las personas. Posiblemente no estén acostumbrados a compartir experiencias e información con otros grupos productivos. Aún así, es necesario estimular y promover el conducto y flujo informacional al interior de la compañía.

#### Efectividad de los planes de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	23	25,0	25,0	25,0
	Insatisfecho	18	19,6	19,6	44,6
	Satisfecho	20	21,7	21,7	66,3
	Completamente Satisfecho	31	33,7	33,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Para finalizar, el personal encuestado opina que de todas las opciones y alternativas consideradas, la que ayudaría sustancialmente a mejorar los procesos de comunicación interna, es la relacionada con la difusión informativa constante de planes de capacitación a empleados gestionadas desde diversas dependencias, sobre las mejoras empresariales, sobre el sistema productivo del empleado y sobre las generalidades más preponderantes de esta empresa.

En este sentido, es importante considerar una instauración de métodos de comunicación transversal y efectiva que promuevan el libre desarrollo de este tipo de actividades, aunque éstas sean gestionadas desde el área de recursos humanos, pero con un alto grado de apoyo desde los aspectos comunicacionales.

## 10 DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA RAFAEL DEL CASTILLO Y CIA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

### 10.1 CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO: PRIMER PROCESO

En el presente capítulo, se da a conocer de manera propositiva la forma como deben instaurarse algunos procesos para modelar la gestión de la comunicación organizacional de la empresa. Hay que hacer notar al lector, que cada uno de los procesos propuestos se basa en la creación de un Departamento de Comunicaciones e interrelaciones sociales que se encargará de hacer seguimiento y procurar la gestión eficiente de cada uno de los procesos que aquí se plantean.

Como se identificó en el capítulo anterior, la empresa no cuenta con un departamento de comunicaciones que permita la instauración del modelo y, así mismo, la mayoría de los empleados identifica como importante el flujo de información en cada unidad productiva. De igual modo, lo siguiente se hace con la finalidad de aprovechar al máximo las potencialidades del recurso humano y optimizar la gestión eficiente de éste, y que ello se pueda solucionar con el siguiente diseño propositivo.

La primera proposición constitutiva con miras a la implementación del modelo, consiste en la creación de un departamento de comunicaciones que cuente con las características siguientes:

#### Primer proceso: creación del departamento

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Creación del departamento de comunicaciones internas para la empresa Rafael Del Castillo y CiA S.A.</b>
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO: Gerente General</b>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>
<b>Instaurar el departamento de comunicaciones en la Empresa Rafael Del Castillo y cía. S.A., de tal forma que éste se constituya en el centro de la gestión y mantenimiento de la información corporativa</b>

Fuente: Autora

En la tabla anterior, se puede observar que el primer paso es la creación del Departamento, lo cual está a cargo del Gerente General, quien debe seleccionar un profesional en las áreas de comunicación organizacional con la finalidad de que

éste efectúe las actividades pertinentes, para cumplir con el objetivo de procurar la gestión y mantenimiento de la información a cada unidad productiva de la empresa. Las actividades y funciones del profesional del área soportarán y garantizarán apoyo al gerente durante la creación y puesta en marcha del departamento. Además el área jurídica, financiera y de recursos humanos podría proporcionar un apoyo exhaustivo al gerente en la escogencia del profesional idóneo, dada su relación y funciones que son relacionadas con esto.

Una vez escogido, el profesional que estará al frente de la gestión de la comunicación en la empresa, el siguiente paso consistirá en la instauración de las funciones propias a su cargo, considerando la gestión de los diversos procesos de su responsabilidad principal, como se describe en la tabla siguiente:

**Función básica y actividades del Departamento de comunicaciones internas**

<b>DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES. EMPRESA RAFAEL DEL CASTILLO Y CIA. S.A. – CARTAGENA DE INDIAS</b>		
<b>Función: Manejar, Administrar y Gestionar de manera eficiente los objetivos de cada uno de los procesos de aplicación y uso de la información necesaria para llevar a cabo las labores productivas en cada unidad, a través de la ejecución de las actividades de su responsabilidad, de tal forma que ello se decante en el fortalecimiento y posicionamiento de la marca, así como también permita el fortalecimiento del sentido de pertenencia y el conocimiento organizacional</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Recursos demandados</b>	<b>Apoyo y Seguimiento</b>
<b>Ayudar y prestar servicios a la gerencia y administración de la empresa en materia de organización de los sistemas de información</b>	Espacio locativo, equipos, procesos, herramientas, programas y recursos monetarios	Gerencia
<b>Desarrollar mecanismos de comunicación efectiva que promuevan la objetividad en el desarrollo de actividades de cada puesto de trabajo</b>		Gerencia
<b>Transmitir la información necesaria y pertinente de cada dependencia sobre el desempeño y desarrollo, a partir de mecanismos de comunicación efectiva</b>		Gerencia
<b>Reclutar al personal idóneo para cada puesto en el uso y aprovechamiento de las TIC's</b>		Gerencia
<b>Llevar el control de beneficios de los</b>		Gerencia

<b>empleados en el uso de la comunicación</b>		
<b>Crear políticas y procedimientos de Comunicación masiva, mediante la comunicación eficiente</b>		Gerencia
<b>Brindar ayuda y apoyo metodológico a sus empleados en función de mantener la fluidez continua en los procesos de comunicación en todos los niveles jerárquicos y dependencias</b>		Gerencia
<b>Garantizar la veracidad con la información que manejan en los puestos de trabajo de la empresa</b>		Gerencia

Fuente: Autora

Como se puede observar en la tabla anterior, la función principal del departamento consistirá en la gestión, manejo y administración de la comunicación a través del desarrollo continuo de los subsistemas que se instauren, siguiendo las estrategias referenciadas en la tabla como eje central y básico. Dada la estructura de la empresa, el seguimiento y apoyo que recibirá el Profesional de Comunicaciones será de la gerencia, la cual determina su jefatura directa y la instancia de la cual él depende. Las estrategias referenciadas anteriormente, se caracterizan como básicas para el cumplimiento del departamento y para ello demandan los recursos necesarios que pueda proveerle la empresa y le permitan la gestión eficiente en cada una de las actividades.

Los objetivos contemplados en la tabla anterior, implican unas actividades que buscan cumplir cabalmente con los objetivos del departamento instaurado, y que se especificarán en cada uno de los procesos del modelo que se pretende gestionar desde el departamento.

## 10.2 PROCESO DE APLICACIÓN DE MEJORAS EN LA COMUNICACIÓN

La instauración del proceso de aplicación de mejoras tiene su base justificable en la forma como el empleado debe adaptarse e integrarse, para lograr esquemas de producción necesarios y eficientes; a partir de la comunicación impartida desde la gerencia y que tiene que ver con el desarrollo de sus funciones de manera objetiva e imparcial, además de poder generarles un bienestar, una mejora en su conocimiento y aspectos salariales, todo ello cumpliendo con lo que se especifique en cada flujo de información requerido.

En esta etapa, el departamento de comunicaciones debe procurar la integración del nuevo y antiguo personal de tal manera, que éste se sienta fuertemente incentivado a realizar de manera eficiente todas las labores que le son propias al cargo, utilizando la información suministrada directamente desde el departamento de comunicaciones a modo de inducción. Para ello, se basará en las siguientes actividades y métodos

Actividad	Método	Objetivo
<b>Socialización organizacional</b>	Semana de inducción sobre conocimiento general de la empresa	Introducir al nuevo empleado en el conocimiento y uso del sistemas de comunicación, de tal forma que éste pueda sentir un clima en el que optimiza sus competencias, dada la disponibilidad y fluidez de la información pertinente
	Difusión de información sobre Seminarios periódicos de comportamiento y ambiente laboral	
	Socialización y construcción de manuales de funciones con base en los criterios de la plataforma de medios	
<b>Adaptación</b>	Orientación y apoyo constante del departamento	Procurar la adaptación del empleado nuevo y antiguo al nuevo modelo, para que éste no pierda el estímulo en ningún momento
<b>Motivación</b>	Asistencia motivacional al empleado	Incentivar el espíritu de trabajo y motivación del empleado para obtener procesos más eficientes
	Taller de promoción de valores y comportamientos asociados a estos valores	
<b>Higiene y Bienestar</b>	Campañas trimestrales de promoción de la higiene en empleados	Preservación de los bienes materiales e incentivo hacia una cultura de buen manejo de la higiene
	Asistencia cuando sea solicitado para el manejo de la higiene	
	Promoción de la conservación de los bienes materiales de la empresa (Avisos alusivos)	

### 10.3 PROCESO DE MANTENIMIENTO DEL DEPARTAMENTO

Así como la empresa desea crecer y posicionarse a partir de la gestión eficiente de su producción o prestación del servicio, también debe procurar la mejora de la comunicación interna, a través de mecanismos que promuevan el compromiso social. He ahí la justificación básica de la instauración de este proceso como herramienta de promoción y sostenimiento de los procesos de comunicación, considerando el personal disponible.

Para la instauración de este proceso se sugieren las siguientes actividades para el cumplimiento de las estrategias referentes al mismo.

Actividad	Método	Objetivo
<b>Estrategia de integración del departamento de comunicaciones a los nuevos procesos</b>	Diseño de elementos publicitarios y material informativo sobre las funciones y actividades propias del departamento, de tal forma que se socialice e integre a todo el personal de la empresa	Instauración de políticas de beneficios que promuevan el aumento de la productividad laboral, a partir de la integración eficaz de la población trabajadora, utilizando medios y materiales de comunicación propicios
<b>Incentivos vía ascenso utilizando las TICS</b>	Capacitaciones intensivas en el área de aplicación de las TICS, de tal forma que se logre aumento del capital intelectual	Se difundirá información suficiente sobre los procesos de capacitación constante al trabajador, con la finalidad de que éste consiga especializarse en su área y logre ascender dentro de la empresa
<b>Comunicación en aspectos relacionados con la Seguridad</b>	Dotación de iluminación, avisos, extintores, y demás provisiones que mejoren las instalaciones locativas.	Dotar a la empresa con los parámetros mínimos de comunicación visual y oral en seguridad empresarial, para preservar la integridad del recurso humano. Implementación de una campaña de socialización de los aspectos relacionados con la seguridad

La instauración de este subsistema, aunque suele ser más sencilla que las demás, es la que mayor presupuesto demanda. Para el mantenimiento de los procesos de comunicación, es necesario efectuar acciones que promuevan el interés por el desempeño para el mejoramiento de los servicios prestado por la empresa y en tal sentido, es bueno establecer incentivos que hagan que la actividad de los empleados sea propicia y adecuada.