

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

PROYECTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

ANA MARÍA MÉNDEZ BUITRAGO

**TRABAJO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADORA SOCIAL Y
PERIODISTA**

**CASO POSITION COMUNICACIONES S.A.S
CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA POSICIONAMIENTO INTERNO DE LA
COMUNICACIÓN**

ASESOR: JEANNETTE MERCEDES TORRES FLÓREZ

**LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA NECESARIA PARA LA
ARTICULACIÓN DE LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN POSITION
COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS S.A.S.**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO**

**CHÍA, CUNDINAMARCA
2013**

Hoja de calificaciones

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

A Dios por darme a mi familia, las personas más importantes de mi vida, quienes han estado en todos los aspectos de mi proceso como persona, estudiante, y hoy como profesional. A la vida, por permitirme cumplir con mis sueños y metas.

Agradecimientos

A mis papás, los mejores del mundo sin temor a equivocarme, a mi hermano y mi sobrino, todos han sido parte fundamental en mis procesos de vida. A mi novio, en este trabajo de grado hay un gran apoyo, paciencia y amor de su parte. A mi profesora, Jeannette, mil gracias por tu tiempo, apoyo y por creer en este trabajo de grado desde el principio.

Tabla de contenido

Índice de tablas y Gráficas	8
Resumen	10
Palabras Clave:.....	10
Introducción.....	11
1. Planteamiento del problema	12
2. Formulación del problema.....	13
3. Sistematización del problema	13
4. Objetivos	14
4.1. Objetivo General	14
4.2. Objetivos Específicos	14
5. Justificación.....	16
6. Marco Conceptual	17
6.1. Comunicación.....	17
6.2. Organización	18
6.3. Comunicación Interna	19
6.4. Comunicación Organizacional	20
6.5. Cultura Organizacional.....	22
6.7. Departamento de Comunicaciones.....	24
6.8. Plan de Comunicaciones	25
6.9. Cliente Interno	26
6.10. Salario Emocional (SE).....	27
6.11. Dimensiones de la comunicación.....	28
6.12. Endomarketing	29
7. Metodología	30
7.1. Tipo de investigación	30
7.1.1. Investigación cuantitativa y participativa con encuesta.....	31
7.1.2. Tipo de estudio realizado: descriptivo y analítico	31
8. Contextualización de la empresa.....	32
8.1. Sobre Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S	32
8.1.1. Historia.....	32
8.1.2. Misión	33

8.1.3. Visión	34
8.1.4. Organigrama.....	35
9. Perfil de los líderes.....	37
9.1. Mauricio Ferro Cadena.....	37
9.2. Paula Andrea Restrepo Feo.....	38
9.3. Jorge Mario Eastman	39
10. Imagen visual corporativa	40
10.1. Logo de la empresa	40
10.2. Manual de identidad corporativa	41
10.2.1. ¿Para qué?.....	41
10.2.2. ¿Para Quién?	41
10.2.3. Construcción del logo.....	41
11. Mercado Competitivo	42
11.1. Guiomar Jaramillo Comunicaciones	42
11.2. Grupo 13 Comunicación y Estrategia	43
11.3. Burson-Marsteller.....	45
11.4. FTI Consulting.....	46
11.5. Llorente y Cuenca Consultores de Comunicación	47
.....	47
Figura #1- Servicio integral de consultoría estratégica con expertos en las distintas áreas de la comunicación	47
12. Principales medios de comunicación de las empresas (Competencia) con sus audiencias	48
48	
13. Análisis General	49
13.1. Análisis Particular.....	49
13.1.1. FTI Consulting.....	49
13.1.2. Llorente y Cuenca.....	50
13.1.3. Grupo 13.....	51
13.1.4. Guiomar Jaramillo	51
13.1.5. Burson- Marsteller	52
14. Análisis de redes sociales.....	53
15. Cuadro Comparativo ¿Qué elementos de comunicación interna tienen las demás empresas que no tiene Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.? ...	58

15.1. Análisis.....	59
16. Diseño y aplicación de instrumentos de análisis.....	60
16.1. Formato de la encuesta	61
16.1.1. Tabulación y análisis de hallazgos	65
16.1.2. Encuesta	65
16.1.3. Conclusiones	78
17. Encuesta.....	79
18. Análisis de observación directa.....	83
19. Diseño de la estrategia y plan de comunicaciones para Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.	86
19.1. Objetivo General	86
19.2. Objetivos Específicos	86
19.2. Público Objetivo:	87
19.3. Base Conceptual	87
20. Despliegue de la Estrategia.....	88
20.1. Creación de identidad visual para el área de Comunicación Interna.....	88
21. Fases de la Estrategia.....	89
21.1. De Expectativa	89
21.2. De Lanzamiento	91
21.3. De Sostenimiento.....	93
22. Cronograma de Ejecución	95
23. Presupuesto	96
24. Conclusiones	97
Bibliografía.....	99

Índice de tablas y Gráficas

Tabla 1- Descripción de empleados según área, cargo y profesión	36
Figura #1- Servicio integral de consultoría estratégica con expertos en las distintas áreas de la comunicación	47
Tabla 2 - Principales medios de comunicación de las empresas (Competencia) con sus audiencias	48
Figura #2- Página Web	53
Figura #3- Facebook	54
Figura #4- Twitter	55
Figura #5- Trabajadores	56
Tabla 3- Comunicación Interna en las diferentes empresas	58
Figura #6- Para mí la comunicación interna es	66
Figura #7- Importancia del flujo de la comunicación	67
Figura #8- Recibo información de la dirección	68
Figura #9- Comparto la información que recibo de la dirección con el resto del personal	68
Figura #10- Deseo recibir información por medio de	69
Figura #11- Recibir información sobre otras áreas es	70
Figura #12- Recibo información de otras áreas	71
Figura #13- Recibo información corporativa	72

Figura #14- La comunicación al interior de mi área es	73
Figura#15- La comunicación entre mi área y las otras es	73
Figura #16- La calidad de la información de la dirección es	74
Figura #17-La calidad de las herramientas actuales de comunicación es	75
Figura #18- La calidad del flujo de la información actualmente es	76
Figura #19- Qué atributos de comunicación se ven dentro de la compañía	81
Tabla 4- Calificación de los atributos de comunicación dentro de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.	83

Resumen

Este trabajo de grado presenta una estrategia de comunicación organizacional orientada a crear, estructurar y ejecutar un plan de comunicación interna en la empresa Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

Con él, se busca hacer de la comunicación interna una herramienta para difundir la cultura, estrategia, acciones y resultados de la compañía y a favorecer el clima organizacional y las relaciones entre los integrantes de esta comunidad empresarial.

Palabras Clave: *Estrategia de comunicación interna, cultura organizacional, comunicación en las empresas, medios de comunicación.*

Abstract

This degree work presents organizational communication strategy aimed at creating; structuring and implementing a communication plan internal company SAS Strategic Communications Position

With this, it wants to make internal communication tool to spread the culture, strategy, actions and results of the company and promote the organizational climate and relationships among members of the business community.

Keywords: *Internal communication strategy, organizational culture, corporate communication, media.*

Introducción

Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S es una empresa relativamente nueva dentro del campo de las firmas de asesoría y consultoría en estrategias de comunicación y relaciones públicas en Colombia en comparación con compañías como Burson Marsteller y FTI Consulting, empresas con mayor trayectoria y reconocimiento no solo a nivel nacional sino internacional. Con cuatro años en el mercado, Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. cuenta con un equipo humano que busca generar resultados para sus clientes a través de experiencia, metodología efectiva, creatividad y consistencia en el manejo de la comunicación interna y externa para sus clientes.

La oportunidad de pensar en este proyecto de desarrollo empresarial con énfasis en comunicación interna surgió ya que la autora tuvo la oportunidad de vincularse como practicante y vivir la experiencia, cultura y ambiente que se daba en la empresa, como una colaboradora más. Fue así como nació la idea de plantear un plan de comunicaciones, ya que en diálogo con Mauricio Ferro, socio y director, fue evidente que no existía dentro de la empresa un departamento de comunicaciones, o por lo menos un profesional encargado de dar línea estratégica a este tema.

De esta forma, después de exponer el tema, los objetivos y beneficios de desarrollar el proyecto de grado se obtiene una respuesta positiva por parte de Mauricio Ferro, y se asume la tarea de estructurar e implementar el plan de comunicación interna.

1. Planteamiento del problema

Para las organizaciones que hoy en día se consideran estratégicas, que quieren sobresalir en el mercado y tener buenas relaciones con sus audiencias externas no es de todo posible establecer un norte de gestión adecuado en que la comunicación interna sea valiosa. Asimismo, si no existe un plan las relaciones y confianza disminuyen y repercuten internamente poniendo en riesgo la credibilidad de la empresa ante sus empleados.

El proyecto de desarrollo empresarial para la creación de una estrategia de comunicación organizacional interna para Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S surge a partir de problemas identificados por la autora de este trabajo de grado como colaboradora de la organización y tomando como base las repercusiones que esto ha tenido dentro de la compañía en el último año (2012-2013)

Así las cosas, desde la fundación de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S como una escisión de otra empresa más grande, el foco de negocio fue el manejo de las comunicaciones de compañías que tuvieran necesidades de comunicación estratégica con sus audiencias de interés, así como el posicionamiento, relacionamiento con stakeholders y manejo de crisis y reputación.

Sin embargo, como lo reza el conocido refrán “en casa de herrero azadón de palo”, desde su creación no ha existido en la empresa un departamento de comunicaciones, ni tampoco han contado como se mencionó con asesoría externa para el manejo del tema.

Esto ha traído entre otras consecuencias, la ruptura en el flujo de comunicación entre directivos y subordinados especialmente, así como inconformidad dentro de los trabajadores al no conocer el norte al que apunta su

empresa, desaprovechamiento en herramientas comunicativas y una notoria disminución en el sentido de pertenencia y orgullo de los empleados actuales frente a lo que en algún momento vivieron los fundadores de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

Por otra parte, la falta de organización interna, hace que no haya un mensaje claro para la persona que ingresa a hacer parte de la compañía y que el proceso de inducción no esté estratégicamente comunicado sino que se dé “sobre la marcha”, lo cual genera desinformación, retrasos en las operaciones y en la adaptación al trabajo.

2. Formulación del problema

¿Cómo puede la comunicación interna generar un cambio dentro de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S al contribuir a un clima laboral más favorable y a consolidar los pilares de su cultura organizacional?

3. Sistematización del problema

Para sistematizar el problema y tener una plataforma para crear el plan de comunicación interna, surgen además una serie de preguntas que resolverán los interrogantes para obtener información indispensable con el fin de desarrollar esta estrategia.

¿Qué tan importante es la comunicación interna en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.?

¿Existe comunicación interna en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. y cuál es el proceso que se genera en torno a ella?

¿Es clara la importancia de la cultura organizacional en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. en relación con el aporte de la comunicación a la misma?

¿Existen herramientas de comunicación interna en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. que contribuyan a la socialización de mensajes, promuevan la participación y el diálogo de los colaboradores para comunicar los objetivos, metas, retos y logros de la empresa?

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Llevar a cabo este proyecto de desarrollo empresarial pretende entonces crear, estructurar y presentar un plan de comunicación interna para Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S, para contribuir a la consolidación, divulgación y apropiación de los pilares de la cultura corporativa de la compañía dentro de su público interno y sea además un factor que facilite un óptimo clima laboral.

4.2. Objetivos Específicos

Concretamente se presentan metas que aunadas representen un trabajo específico para lograr las metas trazadas en el trabajo de grado:

- Crear a la comunicación interna un lugar dentro de la organización, en su estructura funcional y jerárquica, así como en el norte estratégico de la compañía de manera que sea tenida en cuenta como un facilitador de procesos e integración de su talento humano.

- Generar un primer Plan de Comunicación Interna que dé respuesta a las prioridades y necesidades más inmediatas de la empresa en esta materia y contribuya a cerrar la brecha entre el estado ideal de la comunicación y el momento actual, estableciendo indicadores que permitan medir su evolución en el mediano y largo plazo.

- Re direccionar el discurso corporativo interno de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S., mediante la revisión de la redacción actual de sus principales pilares de cultura corporativa, tales como misión, visión, valores y políticas, con el fin de que éstos reflejen los mensajes que en tal sentido desea transmitir a sus colaboradores para el logro de los objetivos y metas.

- Diseñar una Política de Comunicación general para la empresa, a partir de la identificación y valoración de los atributos o características que la organización valora en el momento de comunicarse con sus audiencias internas y externas. Todo ello, debe redundar en un mayor posicionamiento de la compañía y de sus líderes con sus públicos de interés.

- Optimizar los contenidos y usabilidad de los medios de comunicación interna disponibles en la empresa.

5. Justificación

Realizar este proyecto de desarrollo empresarial en una empresa como Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S tiene un doble impacto si se tiene en cuenta la esencia o el foco del negocio de esta compañía que es la comunicación y las relaciones públicas. De ahí el interés por plantearle a la compañía un derrotero que le permita contar con un plan de comunicación interna que al tiempo impacte favorablemente su gestión, posicionamiento y reputación.

Tal como lo señalan Elías y Mascaray en Gómez (2009) si no existiera una correcta comunicación como parte fundamental de una empresa, no se mantendrían los componentes de la organización aunados y las compañías podrían tener cambios imprevistos. Es importante que la comunicación esté presente para el entendimiento de los empleados, de esta forma, se tendrán en cuenta las políticas y su pro actividad será percibida por los altos mandos de la empresa.

Por medio de una adecuada gestión del conocimiento ligada a la importancia de la comunicación interna, en este caso, es posible desarrollar una experiencia con resultados positivos, para formar y ofrecer soluciones innovadoras y eficaces para quienes deben ser tomados como sus primeros clientes: los internos.

Por esta razón, la aplicación de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional de la autor, apunta a generar vínculo directo entre el conocimiento y la práctica, ya que de esta manera, se pueden implementar las herramientas, sistemas o canales de comunicación, que desde luego necesitan de la participación y contribución de las diferentes áreas organizacionales.

6. Marco Conceptual

Con el fin de aclarar los conceptos fundamentales dentro del proyecto de grado, se consignan a continuación aquellos que encierran el eje de la propuesta de este trabajo de grado, desde el punto de vista de reconocidos autores que han planteado sus teorías y puntos de vista alrededor de cada uno de ellos.

6.1. Comunicación

El término “Comunicación” que proviene del latín *communicare*, hace alusión a “compartir algo o ponerlo en común”. La comunicación sin duda alguna siempre ha existido en la relación que las personas mantienen cuando se encuentran con una o más personas en el intercambio de mensajes.”La comunicación social es el marco teórico y práctico para investigar, planificar y realizar los procesos de la vida contemporánea: sociales, cívicos, económicos” (MENÉNDEZ, 1972. P. 7)

Dentro de las organizaciones la importancia de la comunicación externa e interna se convierten en un elemento necesario para que la empresa genere mayor credibilidad y compromiso para sus empleados, de esta manera, crear espacios de comunicación cada vez se convierte en una necesidad dentro de una compañía. Actualmente, la comunicación se puede entender como la trasmisión de un mensaje de un emisor a un receptor, pero como bien lo sustenta Baack, Clow (2010), en su libro publicidad, promoción y comunicación integral del marketing, la comunicación ocurre cuando el receptor puede comprender la información y según A. Brandolini (2009), este es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente.

Mientras buena parte de los teorizantes sobre comunicación de masas da por bueno el concepto abstracto de Norbert Wiener de que “toda comunicación es una transferencia de información (MONTALBÁN, Manuel, 1985. P. 254), en el momento de incorporar el término, se pretende interpretar el importante papel de la comunicación en el proceso del trabajo, el desarrollo de las empresas ya que, “La historia de la comunicación tiene sin duda notable autonomía, pero no deja de estar influida también y de forma decisiva por la historia general” (CHECA, Antonio, 2008. P 19).

Siendo la comunicación una pieza fundamental dentro de todos los procesos de relaciones interpersonales, dentro de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S es primordial implementar y aclarar el término para cumplir los objetivos del proyecto ya que además, como se ha venido mencionando, es en sí la Comunicación el eje transversal de su negocio y de su objetivo misional.

6.2. Organización

Para Sonia López Franco (2008), son lugares de trabajo, los contextos donde dos o más personas comparten sus intereses, donde se juegan las profesiones, oficios, labores, ocupaciones y empleos. La organización, en este caso se convierte en un espacio para que las personas den a conocer sus capacidades e interactúen dentro de una estructura para cumplir con los objetivos propuestos y se desarrollen socialmente, factores importantes para los trabajadores, de esta manera se podrá fortalecer la integración y formación de la organización.

“En el caso de las organizaciones en general, la misión, visión y filosofía de las mismas le dan un papel más específico y concreto a los usos de la información que se dan en ellas y su efectividad puede planearse más y mejor que con respecto

a los usos que hacen de la información los públicos que los medios de comunicación sirven en una sociedad”, (REBEIL, María Antonieta, 2006. P 17), de esta forma, la comunicación desde una organización depende mayormente de proceso correcto del mensaje en el receptor y su disposición, además de la intención y capacidad del receptor al retroalimentar a la fuente de información.

6.3. Comunicación Interna

Hoy en día, la comunicación interna juega un papel importante dentro de las compañías siendo un elemento que encamina los objetivos de la empresa en cuanto al desarrollo de la información al interior de estas. En este ámbito, el recurso humano y la calidad de vida laboral son los puntos más fuertes de atención, ya que de esta forma se logrará el éxito organizacional.

“La empresa es un órgano de la sociedad que tiene por objeto primario obtener beneficios. Lo logra gracias a la conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos, y en fin, la existencia del mercado. En cuanto a organizaciones, las empresas (por privadas que sea su titularidad) son instituciones sociales y, de alguna manera públicas, en el sentido de que se comparecen en el mercado para satisfacer una serie de necesidades, no solo privadas y materiales, sino también públicas y sociales”. (GARCÍA, Jesús, 1998. P 7)

Partiendo de las nuevas necesidades de las compañías, generar un elemento motivador del equipo humano y mantener a las personas en un entorno empresarial donde los cambios son acelerados, con la comunicación interna de las empresas se construye una identidad en un clima de confianza, profundizando en el conocimiento

de la empresa como entidad que informe en lo posible todos los cambios a los colaboradores permitiendo que cada persona se exprese ante los directivos promoviendo la comunicación desde todas las escalas internas.

“Una empresa como organización es un sistema discernible de interacciones, relativamente permanente y relativamente complejo”, (GARCÍA, Jesús, 1998. P 7) transmitir mensajes corporativos, dar a conocer lo que sucede dentro de la empresa, motivar la comunicación dentro de toda una organización, informar a los trabajadores acerca de la misión, visión, valores, filosofía, estrategia, son algunos de los objetivos de la comunicación interna que se utilizan con el fin de aumentar la eficacia del equipo humano para de esta manera hacerlos sentir a gusto como parte importante en la compañía, hace que la eficacia del equipo humano aumente potencialmente generando confianza y reduciendo incertidumbre.

6.4. Comunicación Organizacional

El proceso mediante el cual una empresa habla con sus públicos internos y externos que busca una imagen positiva y un clima organizacional favorable para todos los integrantes de la organización se conoce como comunicación organizacional. Esta, es una actividad propia de todas las organizaciones como forma de gestión del conocimiento y corrección de acciones que podría quebrantar los sistemas productivos interviniendo directamente en interacción de la estructura organizacional.

Como bien lo señala Horacio Andrade (2005) en su libro Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, *“hoy en día hay empresas que han avanzado mucho en la tarea de mejorar su comunicación organizacional y*

empresas que se encuentran todavía rezagadas, sea por falta de conciencia, por falta de convencimiento, por no saber por dónde empezar el esfuerzo o qué hacer concretamente “. De ahí la importancia de incorporar la comunicación organizacional en una empresa, teniendo en cuenta que esta se compone de mensajes que circulan por distintos canales con un único propósito.

La comunicación organizacional se desarrolla por medio de conexiones personales, caracterizadas por una interpretación individual de los mensajes que se intercambian y al igual que la comunicación social, se genera de forma en la cual exista emisor, mensaje y receptor.

- *La comunicación organizacional se estructura por medio de mensajes. Una cadena comunicativa, cualquiera que sea su longitud, se articula mediante una serie de eslabones: los mensajes que se producen entre dos sujetos.*

- *La comunicación organizacional se compone de elementos verbales y no verbales. Así, en la organización observamos los siguientes factores:*

- *Indicadores comunicativos verbales, compuestos por los signos lingüísticos. Parece que existe cierto consenso en afirmar que este tipo de mensajes conforman una tercera parte de la comunicación.*

- *Indicadores comunicativos no verbales. Transmiten aproximadamente los dos tercios de los contenidos comunicativos.* (ANDRADE, Horacio, 2007. P 51).

6.5. Cultura Organizacional

Como muy bien lo expone Stephen P. Robbins la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras. Si se examina de cerca, este sistema es un conjunto de características que la organización valora. Las investigaciones recientes muestran que la suma de siete características principales es la esencia de la cultura organizacional.

- **Innovación y riesgos:** El grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos.
- **Atención al detalle:** El grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.
- **Orientación a los resultados:** El grado en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, más que en las técnicas y los procesos seguidos para alcanzarlos.
- **Orientación a la gente:** El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización.
- **Orientación a los equipos:** El grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no de individuos.
- **Agresividad:** El grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.
- **Estabilidad:** El grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener el statu quo y no al crecimiento.

Partiendo de esto, es importante que la cultura organizacional tenga como primera fuente de difusión a sus fundadores, de esta manera será impulsada como una percepción de común entendimiento desde y hacia todos los trabajadores de

una compañía. Así, la cultura mantendrá la unión en la organización y de igual manera promoverá las normas adecuadas a los empleados definiéndolo como las *“reglas del juego”* en la empresa.

De esta manera, Stephen P. Robbins explica que la cultura cumple varias funciones en la organización. Primera, define los límites, es decir, distingue entre una empresa y las otras. Segunda, transmite a los miembros un sentimiento de identidad. Tercera, facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos. Cuarta, aumenta la estabilidad del sistema social.

6.6. Estrategia

Dentro de las empresas que se dedican a hacer comunicación para otras compañías se encuentran las estrategias y la importancia de llevar a cabo las direcciones estratégicas radica en su vinculación directa con los resultados de una empresa.

“La estrategia consiste en un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa. El propósito de la estrategia es de alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa Bengt Karlof” (GARCÍA, Jesús, 1998. P 19).

El papel de una estrategia en las planificaciones radica en identificar los enfoques generales que la empresa utilizará para cumplir sus objetivos organizativos y de igual manera implica la selección de de las principales direcciones a las que se dirigirá la organización para lograr estos mismos. Las estrategias flexibles se encuentran sujetas a modificaciones a medida que cambian

las situaciones o se dispone de nueva información, el qué y el cómo de esta varía en función de la empresa y sus cambios repentinos.

“La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas)”. (FRANCÉS, Antonio, 2008. P 23)

6.7. Departamento de Comunicaciones

Debido a la necesidad de las comunicaciones internas, planificadas, estructurales, integrales e interactivas en las empresas, nace la creación de los departamentos de comunicaciones, carente de capacidades humanas y materiales necesarios para una mejor planificación de la comunicación no solamente reactiva ante problemas que puedan surgir y que podían haberse prevenido. Un departamento desde donde se manejen las comunicaciones internas (personal humano) tanto externas (clientes) garantiza un plus en las empresas, donde todos los factores son de igual importancia. *“Un departamento con recursos humanos que sepan aplicar la comunicación para el incremento de la competitividad de la empresa”* GANGOITI, J. (2003).

“Un departamento de comunicación con capacidad decisoria y recursos es el camino más corto hacia los objetivos de las empresas. Ahora hay que ser capaz de

verlo y aplicarlo. Sin esperar a que una situación de crisis nos haga ver el problema o a que la competencia nos demuestre su utilidad". GANGOITI, J. (2003).

6.8. Plan de Comunicaciones

Crear un plan de comunicaciones supone partir de un plan estratégico global que sirva como referencia para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, ya que la estrategia de comunicación comprende el conjunto de decisiones basadas en el análisis y diagnóstico que definen la tarea y el modo de cumplirla con las herramientas de comunicación disponibles.

Es así como el plan de comunicaciones establece la construcción de relaciones entre las personas que representan o hacen parte de los diferentes públicos de la organización (Guzmán, 2006, p.31).

Para la elaboración de un plan de comunicaciones, es importante que en cada caso esté presente el proceso adecuado que implica:

1. El público al que se dirige
2. Los objetivos y los mensajes, así como las condiciones específicas (confidencialidad, plazos de realización, etc.)
3. Los emisores (se trata de determinar la(s) persona (s) que asumirá (n) el papel de informador (es) principal (es) el presidente, el director de personal, un especialista en la cuestión dentro de la empresa, el director de comunicación, un consultor externo, etc.
4. Los instrumentos y/o los soportes materiales que se requieren (impresión, red electrónica, producción audiovisual, ceremoniales, etc.)

5. Un sistema de difusión
6. Un guion de actuación
7. Un calendario viable (ciertas operaciones estarán asociadas a la agenda prevista de la empresa con ocasión de la inauguración de una instalación, de la publicación de un balance financiero, de la celebración de un aniversario, etc., mientras que otras, por el contrario, llamadas “campañas”, serán iniciadas con independencia de la agenda de la empresa, reunión de vendedores, organización de clubes de calidad, seminarios de formación, etc)
8. El presupuesto, (FRANCÉS, Antonio, 2008. P 28)

6.9. Cliente Interno

Hoy en día, se entiende como cliente interno a todos y cada uno de los trabajadores que hacen parte de una compañía, el colaborador pasa de ser una persona ignorada y considerada como una máquina más, a ser tenido en cuenta como el mayor activo empresarial, y no es para más: sin la unión de las fuerzas de las personas que hacen parte de una empresa no sería posible posicionarla y darla a conocer como un “*great place to work*”.

Como lo explica en su blog, Jeannette Torres (2011), *la razón es sencilla: la pirámide estratégica de las organizaciones se ha invertido; el foco está ahora en los clientes y ello implica comprender también que ese trabajador, ese empleado, ese ser humano, sin importar su cargo o su condición social, es el cliente primario y fundamental de una empresa, ya que únicamente con su compromiso, aporte y motivación, podrá la empresa cumplir a cabalidad con la promesa que realiza a sus clientes externos.*

La satisfacción tanto de los clientes internos depende de las áreas superiores en las compañías, si este se encuentra satisfecho, su rendimiento será mayor, lo que beneficiará directamente a la compañía.

De esta manera, Jeannette Torres apunta además: (2011), *no obstante, la gestión del cliente interno no es una tarea del área de Recursos Humanos; debe ser parte fundamental del Direccionamiento Estratégico de las organizaciones y estar en la agenda de los líderes, de las cabezas. Es a ellos a quienes les compete estar convencidos y comprometidos con apalancar la comunicación y ser ejemplo genuino de la importancia que tiene para la empresa fortalecer relaciones y conversaciones enriquecedoras con sus equipos de trabajo.*

6.10. Salario Emocional (SE)

En muchas empresas, las personas de la alta gerencia no se preocupan porque el trabajador se sienta incluido sin ser visto como una persona que trabaja sólo por su salario, sino porque lo que hace le apasiona. Últimamente todo lo que tenga que ver con las emociones es esencial en las empresas, de esta forma se garantiza en gran parte la estadía de las personas, la efectividad y rendimiento en su trabajo.

El salario emocional, busca brindar a los empleados de una empresa no sólo remuneración económica, el hecho de que ellos mismos se sientan cómodos crea un valor adicional haciendo que la empresa tenga un valor agregado y la haga diferente a las demás.

Como muy bien lo explica Jeannette Torres (2011) en sus publicaciones, *En términos sencillos podríamos decir que el SE es la compensación diferente a la*

económica que un trabajador, colaborador o empleado siente recibir por su aporte a la organización. De esta manera, el SE sería el conjunto de sentimientos de bienestar, autoconfianza, pertenencia y orgullo que un trabajador siente al hacer parte de una organización, que lo motivan a dar lo mejor de sí, a participar, proponer, a buscar un desempeño superior y que por tanto, valora de manera tan importante como el salario real (el que recibe en dinero).

6.11. Dimensiones de la comunicación

Para convertir a la comunicación organizacional en facilitadora dentro de la toma de decisiones estratégicas, existen tres dimensiones que se deben contemplar para esto: la primera, la esfera informativa, la segunda, la esfera afectiva- colaborativa, estas dos primeras tienen su eje en la Comunicación Interna; la tercera, la esfera estratégica se proyecta dentro y fuera de la organización. Para su funcionamiento, es importante articularlas dentro de la Estrategia General de Comunicaciones de una empresa para que de esta forma se genere un lazo de contacto directo con sus principales audiencias de interés.

Dentro de sus investigaciones y artículos de comunicación, Jeannette Torres (2012) explica de qué se trata y los beneficios que éstas traen a una organización:

- **Esfera Informativa:** el principal objetivo de la Comunicación Interna en esta primera esfera, es compartir con todos los miembros y niveles de una organización, los contenidos y noticias que se refieren al día a día del negocio y de cada una de sus áreas o procesos, así como a la información relacionada con valores y políticas, normatividad para la convivencia y el

trabajo, y en general, los hechos de carácter regulatorio, operativo, administrativo y de gestión de toda la organización.

- **Esfera afectiva-colaborativa:** en esta esfera, el propósito de la Comunicación Interna es ser facilitadora de la construcción de bienestar y desarrollo para los miembros de la organización y promotora del liderazgo, la sinergia, la creatividad, el trabajo en equipo y el permanente crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores de la empresa o institución. En esta esfera, Comunicación trabaja en estrecha colaboración con Gestión Humana, Capacitación y Desarrollo, bajo las directrices de la máxima cabeza de la organización.
- **Esfera estratégica:** en esta esfera la Comunicación es una verdadera aliada de la organización para fortalecer las bases de su cultura corporativa y de los atributos de la marca, incorporar al equipo humano a la estrategia global del negocio, promover su participación, facilitar la innovación y salvaguardar la imagen y reputación de la misma, todo con miras a la consecución de los objetivos trazados y en un claro marco ético, de ejercicio socialmente responsable.

6.12. Endomarketing

Entendiendo el Endomarketing como una estrategia interna de la empresa hacia los empleados de la misma, quienes son el activo y cliente más importante, es vital su fidelización.

La satisfacción de los clientes internos y su motivación depende de los directivos de la empresa, de esta forma habrá menos rotación de personas, la productividad

aumentará, el ambiente laboral permitirá generar nuevas ideas para formar un equipo de trabajo sólido, motivado y colaborador.

Como lo explica Jeannette Torres (2013) dentro de sus publicaciones, *El endomarketing o marketing interno ha venido ganando un lugar muy importante como ingrediente fundamental para la receta estratégica de la comunicación interna en todo tipo de organizaciones. Es el mercadeo aplicado dentro de una organización y una gran herramienta para hacer más impactante y efectiva la estrategia interna de comunicación de cualquier tipo de organización.*

Es así como entender antes al cliente interno que al externo se convierte en un elemento esencial para las empresas, de esta forma la integración de mensajes y contenidos serán pensados con inteligencia comunicativa. Cuando las personas trabajan con amor y sentido de pertenencia infundado con comunicación descendente la efectividad y eficiencia serán protagonistas de la comunicación interna, adicional a esto, los colaboradores trabajarán a gusto y se sentirán felices en la empresa en la que trabajan reflejando los sentimientos en los clientes externos.

7. Metodología

7.1. Tipo de investigación

Para resolver los interrogantes mencionados en páginas anteriores, es importante realizar una investigación cuantitativa y participativa con encuesta, de esta manera se podrán identificar las preferencias de las personas que hacen parte de la compañía para solidificar esfuerzos y mejora el clima organizacional.

7.1.1. Investigación cuantitativa y participativa con encuesta

Esta modalidad de trabajo permite conocer y examinar la descripción de datos para conocer de forma cuantitativa el comportamiento y preferencias de los trabajadores de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

Este proyecto de desarrollo empresarial, tiene como base la realización de encuestas y su posterior tabulación y análisis de resultados, que involucra directamente a las personas que viven el día a día, es decir, en la interacción comunicativa dentro de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

Dar a conocer los mensajes corporativos, informar lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación perdurable entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la compañía son el objetivo final que persigue el proyecto, para lo cual es base fundamental contar con los datos que arroje la investigación, de manera que el Plan de Comunicación Interna no sea impuesto sino fruto de contar con la opinión de los trabajadores, unida a los objetivos corporativos que deben cumplirse.

7.1.2. Tipo de estudio realizado: descriptivo y analítico

Este proyecto de desarrollo empresarial tiene como fin identificar las relaciones y asociación que hay entre las variables estudiadas y las herramientas con las que cuenta la compañía. Además, tener en cuenta una línea de tiempo en la que la teoría se asocie con la práctica teniendo en cuenta las necesidades comunicativas de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

Los objetivos de la empresa y del proyecto van ligados y se tienen en cuenta como un trabajo continuo para fortalecer la comunicación interna en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. teniendo en cuenta los métodos mediante los

cuales han ido creciendo y construyendo su propia identidad que los diferencian de sus competidores.

El tipo de estudio realizado es analítico porque existe una relación de dos o más variables dentro de las encuestas. De esta manera se conoce el objeto de estudio permitiendo realizar analogías, entender mejor un comportamiento para así establecer estudios de elementos para finalmente interpretar y emitir bases para llevar a cabo el plan de comunicación interna planeado.

8. Contextualización de la empresa

8.1. Sobre Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S

8.1.1. Historia

Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. nace hace cuatro años (2008) como una ruptura de otra empresa más grande que fue comprada. Esta oportunidad fue tomada en cuenta por sus fundadores Mauricio Ferro y Juliana Galvis, quienes no desaprovecharon el momento de crear una empresa para manejar las comunicaciones de compañías que presentaran necesidades de posicionamiento, relacionamiento con sus stakeholders, manejo de crisis y reputación.

Actualmente, Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. es un equipo de consultores en reputación empresarial que genera resultados para sus clientes a través de la experiencia, metodología efectiva, creatividad y consistencia. Teniendo en cuenta la marca, atributos y diferenciadores competitivos, la empresa asesora a compañías y entidades para posicionarlas, asimismo, estructuran fuertes vínculos con las audiencias relevantes para crear y defender su reputación desarrollando relaciones con sus clientes para que de esta manera los resultados fueran los esperados.

El compromiso de la empresa radica en la alianza estratégica de obtener los mejores resultados para cada uno de sus clientes, generando visibilidad, impacto y frecuencia en sus comunicaciones a través de un equipo multidisciplinario, con experiencia en diversos campos que construyen reputación de marca y de empresa a la vanguardia de las comunicaciones.

Con un amplio conocimiento en las áreas de periodismo, marketing, branding, investigación de mercados, manejo de crisis, gestión de asuntos públicos, planeación de medios, entre otras, su experiencia en manejo de imagen, relaciones públicas, comunicaciones estratégicas y mercadeo, generan un diferencial al aportar a la construcción de marca a través de la asesoría directa.

La compañía cuenta con un equipo humano interdisciplinario, de talento y creatividad que acumula más de 45 años de experiencia en las diferentes prácticas de las comunicaciones, hacen de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. una empresa sólida y con reputación empresarial, de la que sus dueños Mauricio Guillermo Ferro Cadena, María Claudia Navas Ariza y Paula Andrea Restrepo Feo esperan crezca y se posicione como una de las 3 principales firmas en comunicaciones estratégicas y relacionamiento con públicos en Colombia.

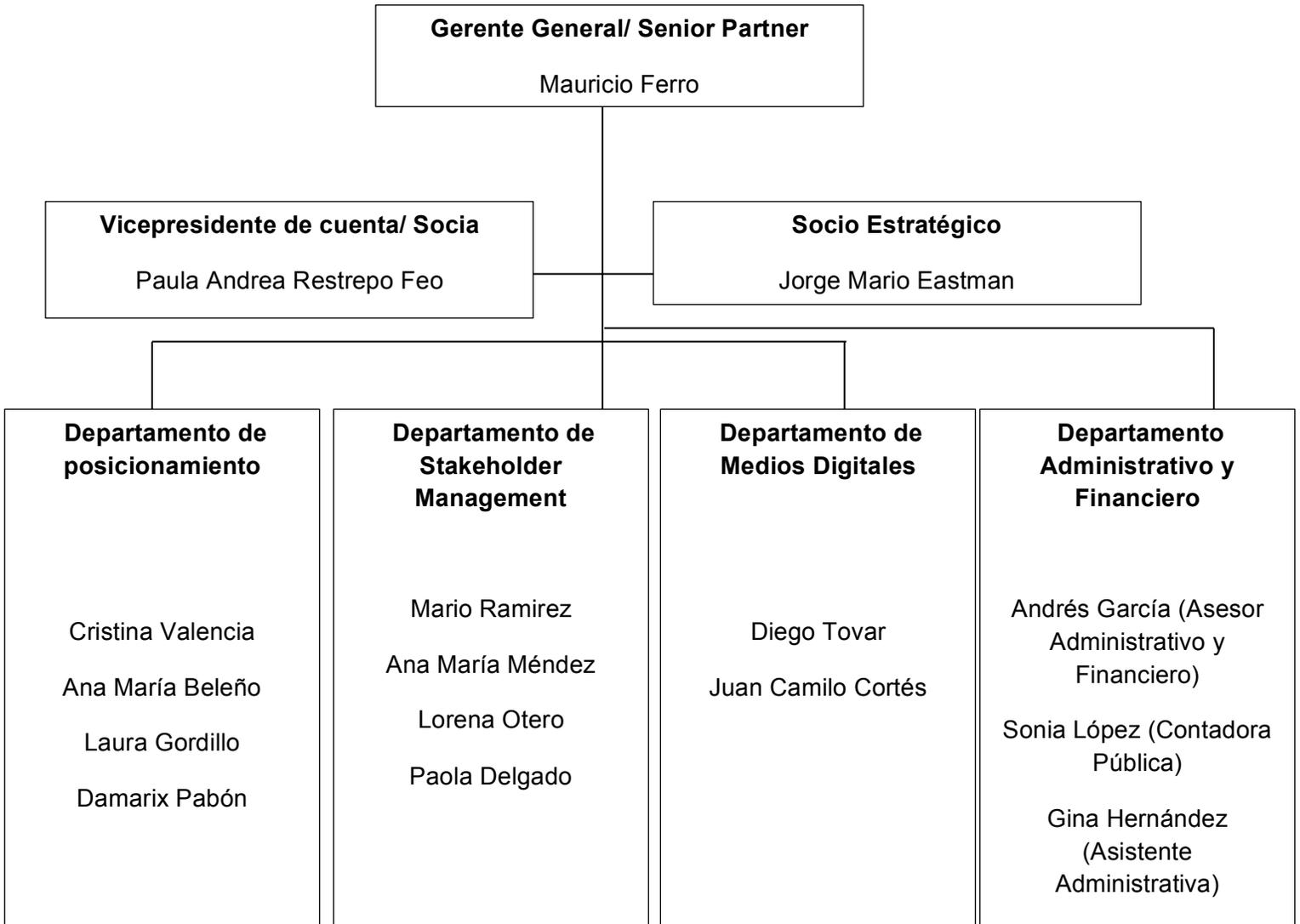
8.1.2. Misión

Asesorar estratégicamente a las marcas, firmas y entidades clientes en su relacionamiento con públicos objetivo, con el fin de obtener un mejoramiento de su visibilidad, posicionamiento, defensa de su reputación e imagen ante la opinión pública, medios de comunicación tradicionales, alternativos y digitales, de tal manera que se facilite la obtención de resultados de negocio de dichos clientes y se defienda o desarrolle su valor accionario y se logre de una manera rentable para nuestros accionistas.

8.1.3. Visión

Ser una de las 3 principales firmas en comunicaciones estratégicas y relacionamiento con públicos en Colombia por su capacidad de asesoría, pensamiento estratégico, creatividad y aplicación de nuevas tecnologías para la resolución de retos de imagen y reputación de las empresas y entidades.

8.1.4. Organigrama



Tomado de: Análisis Particular; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

En Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. trabajan 16 personas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1- Descripción de empleados según área, cargo y profesión

Nombre	Área	Cargo	Profesión
Mauricio Ferro		Gerente General/ Senior Partner	Administrador de Empresas
Paula Andrea Restrepo Feo		Vicepresidente de cuenta/ Socia	Ingeniera industrial
Jorge Mario Eastman		Socio Estratégico	Abogado
Diego Tovar Plazas	Medios Digitales	Consultor Senior	Comunicador Social
Juan Camilo Cortés	Medios Digitales	Consultor Junior	Diseñador
Cristina Valencia	Posicionamiento	Consultora Senior	Comunicadora Social
Ana María Beleño	Posicionamiento	Consultora Senior	Internacionalista
Laura Gordillo	Posicionamiento	Consultora Junior	Comunicadora Social
Damarix Pabón	Posicionamiento	Consultora Junior	Politóloga
Mario Ramírez	Stakeholder Management	Consultor Senior	Politólogo
Lorena Otero	Stakeholder Management	Consultora Senior	Comunicadora Social
Ana María Méndez	Stakeholder Management	Consultora Junior	
Paola Delgado	Stakeholder Management	Consultora Junior	Comunicadora Social
Andrés García	Depto. Administrativo y financiero	Gerente administrativo y financiero	Administrador de empresas
Gina Hernández	Depto. Administrativo y financiero	Auxiliar administrativa	Contadora Pública
Elisabeth Rojas	Servicios Generales		

Tomado de: Análisis Particular; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

9. Perfil de los líderes

9.1. Mauricio Ferro Cadena

Gerente General/ Senior Partner

Administrador de Empresas del CESA. Master in International Business de University of South Carolina.

El señor Ferro ha sido gerente de marca de Unilever Andina S.A., gerente de producto de Black & Decker Latinoamérica, Gerente de Desarrollo y Gerente Comercial de Avery Dennison Latinoamérica, Gerente de Mercadeo de Microsoft S.A., Gerente General del grupo La Floresta y Gerente General de PMK-Psicomarketing Colombia. Fundador y miembro de junta directiva de la empresa de investigación de mercados y mejoramiento continuo Mystery Shopper Co., y anteriormente de empresas de marketing, distribución, financieras y de blindajes. Auditor ISO 9001 certificado.

Ha sido consultor en estrategia y capacitación en gerencia, ventas, mercadeo, servicio al cliente y comunicaciones para empresas como Autolarte, Corferias, Cámara de Comercio de Manizales, Telecom, Movistar, Motorola, General Motors Colombia, Atento Colombia, Sitel, Daimler Chrysler, Dinissan, Protela, TVCable, ChevronTexaco, Banco Santander, BBVA Horizonte, Banco BCSC, Emprender, Seguros la Previsora, Procafecol-Juan Valdés, Organización Corona, Columbus Networks, Banistmo-HSBC, Danone, Alquería, Sodimac-Homecenter, Almacenes Éxito, Tracker-Lo Jack, Finandina, AFIC, Brinsa, VAITS, ING Pensiones y Cesantías, ANIF, Gran Colombia Gold, Eco-Oro, MPX, West-Arco, Autopistas de Santander, Alvarez & Marsal, Comcel, CGR Doña Juana, Telmex, AON, Sociedad Portuaria Graneles del Golfo, Banco AV Villas entre otras empresas y entidades.

El señor Mauricio Ferro estableció el departamento de Consumer Communications como Vicepresidente Senior de FD Gravitas, es fundador de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. y es también profesor del Postgrado en Marketing Estratégico del CESA, donde dicta la materia Comunicaciones Estratégicas y diseñó el primer Diplomado de Retail con la Universidad de Chile. Mauricio también diseñó el primer Diplomado en Below The Line (BTL) en conjunto con Asociación Colombiana de BTL (ACBTL) y la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

9.2. Paula Andrea Restrepo Feo

Vicepresidente de cuenta/ Socia

Ingeniera Industrial de la Universidad de los Andes, Diplomada en Retail de la Universidad de Chile e Incolda/CESA, con experiencia en la industria de retail, construcción, remodelación y mercadeo como líder de la construcción de las marcas Hipercentro Corona y Súper Saldos Corona. Allí manejó la creación y ejecución de planes de mercadeo, estrategias y tácticas de comunicación, definición de investigaciones de mercado / consumidor / competencia, dirección de campañas promocionales / de imagen / posicionamiento, estrategias de medios y estrategias de aperturas y relanzamientos de puntos de venta. Adicionalmente apoyó el desarrollo de Trade Marketing en la compañía y actuó como Gerente de Mercadeo (E) en distintos escenarios.

En Almacenes Corona participó en múltiples proyectos: Value Innovation (revisión de la estrategia de la compañía / visión 2016), proyectos logísticos, estructuración de servicio al cliente, e implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Auditora ISO 9001:2000 certificado.

También participó en proyectos corporativos de Corona como la dirección de un reality show de remodelación en TV nacional, construcción de Brand Essence y MROI (Marketing Return Over Investment).

A finales del 2008 e inicios de 2009, desarrolló la investigación de mercados de Codelca, empresa del sector eléctrico, para la exploración de oportunidades de apertura de su mercado en Guatemala. Ha sido consultora en comunicaciones de Cementos Tequendama, Banco Finandina, Victorinox, Zippo, Celestron, Juvenia, AFIC, Brinsa, Refisal, Blancox, Earth Friendly Products, Zientte, Falabella, Ilko Arcoaseo, ANIF, Avanxo, Success Factors, Salesforce.com, AWS, la Distribuidora Eléctrica del Pacífico-DISPAC, West-Arco, BMC, Gran Colombia Gold, MPX, Eco-Oro, Mi.Com.Co, Macrofinanciera, Opportunity International, Constructora La Bastilla, Refocosta, Alvarez & Marsal, Prosein, Comcel, Telmex, Claro, Banco AV Villas, AON, Transfer.

9.3. Jorge Mario Eastman

Socio Estratégico

Abogado de la Universidad de los Andes. MA en Defensa Nacional de Escuela Superior de Guerra. MIA (Magister en Asuntos Internacionales) de facultad de Asuntos Públicos y Estudios Internacionales de la Universidad de Columbia. Cuenta con quince años de experiencia como asesor estratégico de altos funcionarios en el sector de diseño de políticas nacionales e internacionales.

Eastman ha sido ex Viceministro de Defensa de la República de Colombia en dos oportunidades (2004 a 2006, 2010) y ex Viceministro del Interior (1998 a 2000). Ha sido Asesor Constitucional del Ministerio de Gobierno, Consejero Presidencial para la Modernización del Estado, Secretario Privado del ex Presidente Andrés Pastrana, Alto

Comisionado Adjunto para la Paz por Colombia, Asesor Especial del Secretario General de la OEA y Consejero Presidencial para las Comunicaciones Estratégicas para el ex Presidente Álvaro Uribe Vélez. Fundó y dirigió el Think Tank Centro de Estudios Milenio y es fundador de Eastman Consultores, empresa dedicada a la consultoría en comunicaciones estratégicas, seguridad y responsabilidad social corporativa desde donde ha asesorado a gobiernos de varios países en sus comunicaciones estratégicas y temas de seguridad nacional.

Eastman ha sido profesor de la Universidad de los Andes y de la Universidad Externado de Colombia. Fue ganador del Eisenhower Fellowship y reconocido con la Legión de Honor de la República de Francia, entre otros. Ha sido asesor en comunicaciones para clientes como Zona Franca Internacional de Pereira, Banco AV Villas, D&G Abogados, Coca-Cola FEMSA de México, entre otros clientes.

10. Imagen visual corporativa

10.1. Logo de la empresa



10.2. Manual de identidad corporativa

10.2.1. ¿Para qué?

Este manual indica cómo hablarle a los clientes y líderes de opinión acerca de la filosofía, posicionamiento, lineamiento de marca y actividades de la compañía, esto, con el fin de evitar confusiones y malos manejos del lenguaje de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

10.2.2. ¿Para Quién?

La herramienta de uso interno, se desarrolló para comunicar de manera clara las implicaciones y lineamiento de la marca, desde cualquier área de la empresa, para que todas las personas comprendan su lenguaje y el tipo de valores que se desea transmitir.

10.2.3. Construcción del logo

El logo de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S está construido a partir de dos elementos: el nombre de la empresa y el descriptor de actividades de la misma, los dos componentes deben estar siempre juntos y nunca alterados o modificados.

11. Mercado Competitivo

El mercado en el que se encuentra actualmente Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. es muy apetecido, ya que muchas empresas hacen parte del mismo, dada la creciente demanda de este tipo de asesores profesionales por parte de medianas y grandes empresas. Es por esto, que a continuación se presentan las agencias de comunicaciones estratégicas que se consideran competencia directa de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. en Bogotá, ciudad donde más se mueve el mercado en cuanto a empresas de este tipo.

Este análisis de mercado busca establecer puntos de comparación que permitan identificar qué hace que Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. sea una empresa diferente y apetecida por los clientes. De esta manera se pretende analizar el mercado para establecer herramientas innovadoras que permitan llevar a cabo el plan de comunicación interna en la empresa identificando el “plus” que la diferencia de las demás.

11.1. Guiomar Jaramillo Comunicaciones



Guiomar Jaramillo Comunicaciones es una agencia de Relaciones Públicas que brinda soluciones a empresas colombianas y multinacionales en el área de comunicaciones desde hace 16 años. Cuentan con un equipo interdisciplinario especializado en consultoría, planeación, estrategia y ejecución de proyectos. También

hace presencia en otros países por medio de diferentes agencias como aliados estratégicos.

Esta agencia se basa en las necesidades de sus clientes para planificar, diseñar, asesorar y desarrollar procesos que los posiciona como una de las más reconocidas agencias de comunicación en América Latina.

Su credibilidad y posicionamiento se basan en la experiencia y profesionalismo de su capital humano, la trayectoria con los medios de comunicación y el compromiso por mantener relaciones sostenibles.

Tradicición, trato con los periodistas, compromiso, equipo de trabajo, conocimiento del entorno, credibilidad, perseverancia y satisfacción del cliente hace la diferencia de la agencia de comunicaciones con las demás.

11.2. Grupo 13 Comunicación y Estrategia



Grupo 13 Comunicación y Estrategia trabaja para construir, gestionar y proteger la reputación corporativa como un activo estratégico que genera valor a las organizaciones. Crean estrategias que permiten articular herramientas de comunicación para abordar los diferentes públicos de interés garantizando relaciones coherentes y productivas por medio de metodologías propias un enfoque personalizado y orientado a

resultados medibles y alcanzables involucrando prácticas de responsabilidad social empresarial del modelo creado por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Sus principios empresariales se basan en:

- Enfoque al cliente
- Responsabilidad
- Creación de valor
- Integridad profesional
- Flexibilidad
- Creatividad
- Sostenibilidad Económica, social y ambiental

Sus productos y servicios son:

- Gestión de Comunicación Estratégica
- Formación en Habilidades Comunicativas
- Relaciones Públicas y Acciones con Medios
- Gestión de Comunicación en Crisis
- Asuntos públicos
- Gestión de Medios digitales
- Producción y Gestión de Contenidos Estratégicos

Grupo 13 Comunicación y Estrategia cuenta con aliados estratégicos en México, Venezuela, Argentina, Chile, Brasil, Ecuador y Perú.

11.3. Burson-Marsteller



Desde sus inicios en 1997, Burson Marsteller ha desarrollado en Colombia el concepto de Comunicaciones y Relaciones Públicas estratégicas, con un equipo de consultores especialistas en las áreas de salud, tecnología, marcas, asuntos públicos, asuntos corporativos, manejo de crisis y relacionamiento con medios de comunicación, ha hecho que su proceso de crecimiento sea hábil y organizado.

Su equipo de trabajo brinda a los clientes estrategias integrales de comunicación y una efectiva implementación agregando valor a cada cliente con el entendimiento de su negocio, objetivos y metas. Ofrecer planes innovadores y viables de comunicaciones integradas es su distintivo, para llegar a esto moldean percepciones, influyen en sus comportamientos y crean opiniones para ayudar a sus clientes en el cumplimiento de metas.

Burson Marsteller basa sus comunicaciones en tres pilares con el fin de generar estrategias efectivas:

- Conocimiento
- Investigación
- Creatividad

11.4. FTI Consulting



FTI Consulting es una multinacional de asesoramiento empresarial que proporciona un punto de vista crítico externo para maximizar los resultados de los escenarios de cambio a los que se enfrentan. Con presencia en nueve países, esta empresa ayuda a identificar y ejecutar formas innovadoras para transformar la complejidad en ventajas competitivas de sus clientes.

FTI Consulting proporciona **critical thinking at the critical time** (pensamiento crítico en el momento crítico), lo que hace con sus clientes una relación más estrecha al combinar experiencia con el liderazgo de pensamiento innovador para abordar desafíos críticos.

Con su equipo de profesionales ofrecen habilidades y conocimientos especializados como resultado de la experiencia brindando soluciones prácticas, sostenibles e inmediatas con asesores de confianza que producen capacidad de generar resultados positivos.

Globalmente, FTI Consulting ofrece un amplio portafolio de servicios enmarcados en cinco principales áreas de práctica:

- Reestructuración/ Finanzas corporativas
- Asesoría Económica
- Consultoría forense y de litigios

- Comunicaciones y tecnología estratégica

11.5. Llorente y Cuenca Consultores de Comunicación



Llorente y Cuenca es la primera consultoría de comunicación en España, Portugal y América Latina. Cuenta con catorce socios y 300 trabajadores profesionales que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

En la actualidad, Llorente y Cuenca tiene oficinas propias en 11 países y es una de las 50 compañías de comunicación más importantes a nivel mundial según el Ranking Global 2011 elaborado por The Holmes Report, además, es miembro del Foro de Marcas Renombradas Españolas y está dentro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Dentro de sus servicios integrales de consultoría estratégica con expertos en las distintas áreas de comunicación ofrecen los siguientes servicios:

Figura #1- Servicio integral de consultoría estratégica con expertos en las distintas áreas de la comunicación



12. Principales medios de comunicación de las empresas (Competencia) con sus audiencias

Tabla 2 - Principales medios de comunicación de las empresas (Competencia) con sus audiencias

Empresa	Nacional	Multinacional	Página Web	Facebook	Twitter	No. Trabajadores	Herramientas de comunicación interna
Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.						16	Red Social interna, correo, reuniones
Burson Marsteller						50	Correo, Televisores, reuniones mensuales, tableros, afiches, carteleras
Guiomar Jaramillo Comunicaciones						20	Boletín diario, cartelera, correo, reuniones
Grupo 13 Comunicación y Estrategia						15	Carteleras, boletines electrónicos, reuniones
FTI Consulting						65	Reuniones, correo, Cronogramas compartidos

Tomado de: Análisis particular a empresas de comunicación y relaciones públicas

13. Análisis General

En Bogotá las empresas que se dedican a relaciones públicas y solución de crisis están en expansión y cuentan con clientes de reconocimiento. Como resultado de la investigación del mercado competitivo correspondiente a empresas que desarrollan un negocio relacionado con el mismo mercado de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S., se deduce que la competencia es amplia, más no constituye el eje de este proyecto de grado, por lo cual solo se menciona a manera de contexto.

En cuanto al número de trabajadores, FTI Consulting es la mayor competencia en cuanto a fuerza laboral frente a Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S., presentando una diferencia de 49 personas. Mediante un estudio aplicado a cinco empresas de comunicación, se encontró que tan solo en Burson Marsteller cuenta con un departamento de Comunicación Interna definido, lo que encierra a Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. en el elemento común de las demás empresas de no contar con un departamento de Comunicación Interna o Recursos Humanos.

13.1. Análisis Particular

13.1.1. FTI Consulting

Dentro de la compañía hay comunicación interna con altos índices de importancia. Según Oscar Javier Rivera Arias, Consultor Junior, en esta compañía la comunicación es efectiva ya que al ser una empresa dividida por estructuras, es decir, con equipos de trabajo distintos, es fundamental mantener una línea de conocimiento del trabajo constante, para sus trabajadores es lo único que garantiza comunicación sin inconvenientes.

Como medios de comunicación interna cuentan con reuniones, correo electrónico, los cronogramas de trabajo se encuentran compartidos para todos los trabajadores y de esta misma manera se informa a las personas las vacaciones de sus

compañeros para ponerlos en línea de trabajo y no generar incertidumbre durante alguna ausencia. De igual manera, los temas sensibles para ellos, como “*en qué están los otros equipos*” lo manejan con un nivel de importancia alto, de esta manera saben de qué se trata el trabajo en las demás áreas.

Aunque en Colombia no cuentan con un área de Recursos Humanos, pues su casa matriz se encuentra en Estados Unidos, desde Colombia es posible acceder a boletines, página web, intranet, y la comunicación se maneja directamente con las cabezas de la compañía.

13.1.2. Llorente y Cuenca

Armando Martínez, asistente consultor de comunicación online, afirma que en Llorente y Cuenca no hay campaña de comunicación interna definida, por medio de Blogs en donde los trabajadores de la multinacional tienen acceso para crear “posts” (artículos de interés, noticias, ascensos, nuevos trabajadores) sin importar el país en el que se encuentren, adicional a esto cuentan con un mail interno por donde se difunde la información que se quiere dar a conocer a sus trabajadores. Otro canal de comunicación interna es una reunión de seguimiento que se realiza mensualmente en la compañía e integra a todos los trabajadores de la empresa en Colombia, también utilizan como servidor una plataforma en “*Google Site*” que funciona para dar a conocer casos de éxito, se comparten propuestas y documentos de interés para las personas que quieran acceder a la información.

En Llorente y Cuenca se acude a la comunicación uno a uno con el fin de afianzar los lazos entre las personas, para esto realizan jornadas de integración cada tres meses con el fin de forjar relaciones. En este caso, desarrollan jornadas de almuerzos, donación de tiempo en fundaciones y a final de año se realiza un almuerzo de integración entre todos los trabajadores de la compañía.

13.1.3. Grupo 13

La comunicación interna dentro de Grupo 13 según Raúl Díaz, director estratégico es informal, y se maneja debido a su bajo número de trabajadores por medio de carteleras, boletines electrónicos y reuniones, pues dentro de la empresa no hay un área de Comunicación Interna definido. De igual manera, Díaz afirma que la comunicación se forma de la interacción diaria entre las personas, ya que el boletín que generan se demora más que el voz a voz que manejan como medio de comunicación, del cual expresó que es excelente ya que todos saben sus intereses personales, qué necesitan, sus debilidades y fortalezas, lo que permite que entre ellos se ayuden dependiendo de las necesidades que exprese cada uno.

Para Raúl el ambiente laboral es excelente, ya que las personas se expresan libremente en donde pueden hablar de qué les gusta y que no, esto lo hacen durante las reuniones o tráficos entre todos los trabajadores, donde son abiertos con los temas, es ahí donde analizan qué hacen laboralmente, aportan ideas y crean un ambiente para que todos se manifiesten, considerando así estos espacios como un vehículo valioso para mejorar la calidad de vida de las personas que se encuentran presentes en Grupo 13.

13.1.4. Guiomar Jaramillo

Bonnie Medina ejecutiva de cuenta, afirma que no existe un área de comunicación interna definida. La comunicación que existe dentro de la compañía, y la más fuerte es uno a uno y para reforzar los canales de la información poseen correo interno, una cartelera que actualizan semanalmente, realizan reuniones de tráfico semanales y un boletín diario llamado *“noticias del día”*.

Como incentivo para cada trabajador y como un mecanismo de dispersión mensualmente se llevan a cabo actividades para celebrar los cumpleaños de cada trabajador en la empresa, a pesar de esto la ejecutiva de cuenta ubica de 1 a 10 la comunicación interna en el puesto número 7, ya que considera que la comunicación uno a uno no es amable. En esta compañía que ofrece soluciones integrales en el área de la comunicación a empresas colombianas y multinacionales, el boletín junto a la cartelera en donde anuncian logros, felicitaciones o publicaciones importantes que salen de la empresa no tienen gran relevancia ni acogida por los trabajadores y falta integrar todo para hacerla sentir la comunicación interna como un punto relevante dentro de Guiomar Jaramillo.

13.1.5. Burson- Marsteller

En la compañía utilizan como medios de comunicación interna el correo corporativo, televisores ubicados estratégicamente en los que difunden la información que quieren dar a conocer, también cuentan con carteleras, afiches y tableros para que las personas expresen sus pensamientos. Además de esto, hay reuniones mensuales para analizar el desempeño en la compañía, los miércoles es día de helado o donut, los jueves día de pizza, como incentivo en las carteleras publican reconocimientos y dan a conocer el empleado del mes y entregan vales de alimentación independientes del sueldo que cada uno recibe. También se ha venido implementando una campaña de código de vestuario llamada “*Vístete Burson*” con la cual buscan establecer un código específico y no discriminatorio pero sí igualitario para todos los trabajadores de la multinacional.

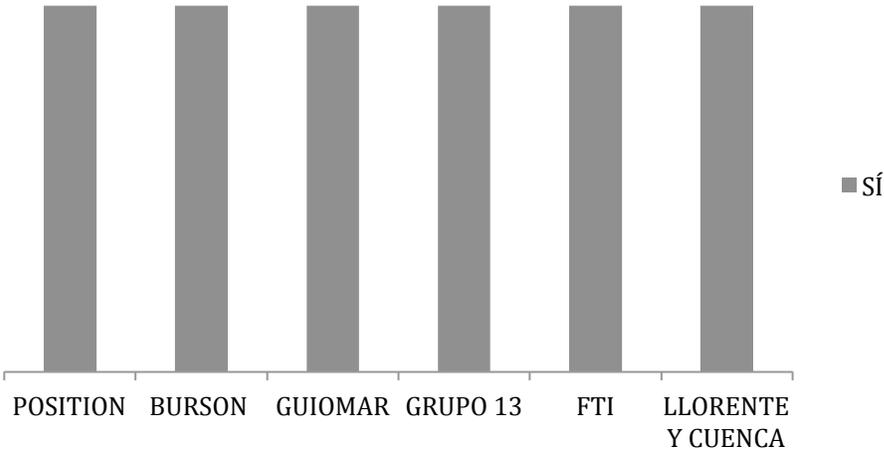
Francisco Gonzáles, ejecutivo de cuenta, al proporcionar la anterior información, enfatizó también en que las actividades que se realizan teniendo en cuenta el bienestar de los trabajadores se están implementando hace poco tiempo, es por esto, y porque piensa que faltan actividades por implementar para que la gente se sienta no sólo incluida sino familiarizada con las actividades que en una escala de 1 a 10 califica la

comunicación interna con un 8, Francisco además apunta que en los momentos de cambio no todas las personas son muy receptivas.

Como planes complementarios e igualmente importantes, Burson Marsteller empezará a implementar evaluaciones de desempeño entre trabajadores, realizará un plan de practicantes donde realizarán convenios con universidades como planes de crecimiento profesional.

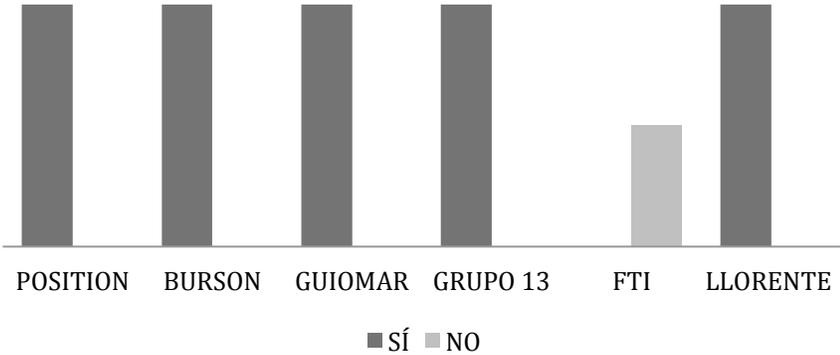
14. Análisis de redes sociales

Figura #2- Página Web



Tomado de: Principales medios de comunicación de las empresas (Competencia) con sus audiencias

Figura #3- Facebook



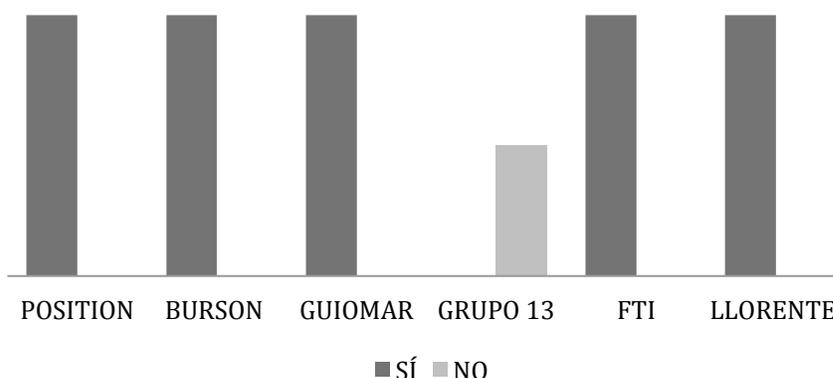
Tomado de: Principales medios de comunicación de las empresas (Competencia) con sus audiencias

Todas las empresas analizadas cuentan con un portal web donde es posible conseguir información de la compañía, en estos, además se describen los servicios que ofrecen las compañías y la metodología que utilizan para sus clientes. Las multinacionales cuentan con enlaces diferentes para acceder inmediatamente a portales internacionales donde haga presencia la empresa.

En redes sociales, una empresa multinacional (FTI) no cuenta con un perfil en Facebook, lo que hace que sean desperdiciadas oportunidades de recursos publicitarios, teniendo en cuenta que en estos casos Facebook es una herramienta eficaz para construir relaciones, aumentar la visibilidad de las marcas y dirigirse a targets específicos de mercado e incluso clientes potenciales para generar una comunicación dinámica. Hacer que las empresas formen parte de esta red social genera mayor interactividad, bajo costo, imagen de marca y posicionamiento en buscadores, teniendo en cuenta que al ingresar el nombre de la compañía en Google se generan resultados relevantes de las cuentas de Facebook.

En los últimos años, la utilidad de Facebook permite que cada empresa cree su propia página incluyendo información de sus actividades, eventos, noticias de su sector y comentarios sobre sus productos. Además, esta herramienta abre la posibilidad de entablar relaciones con posibles clientes, es así como el cliente informa activamente la campaña de su propio producto.

Figura #4- Twitter



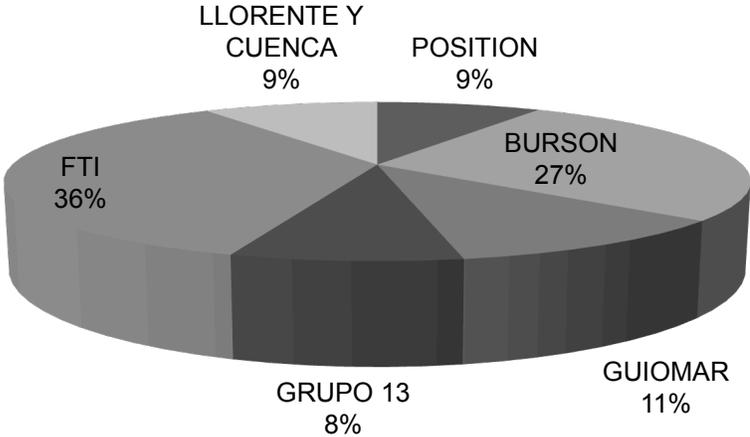
Tomado de: Principales medios de comunicación de las empresas (Competencia) con sus audiencias

Dentro del análisis realizado, Grupo 13 no tiene cuenta en Twitter, las cinco restantes se unieron a la acogida que tuvo esta red social como medio de comunicación, la cual puede ser utilizada para mantener un contacto con sus clientes, promocionar marcas, productos o servicios u obtener información de los consumidores.

Con la creación de una red de seguidores, la promoción de productos o servicios, lanzar promociones de ventas, anunciar futuros eventos, realizar una publicidad más efectiva, crear recomendaciones, mantener contacto con los clientes, y facilitar las

comunicaciones con los trabajadores se obtiene retroalimentación y además se conocen nuevas necesidades, gustos o preferencias y analizar la competencia.

Figura #5- Trabajadores



Tomado de: Principales medios de comunicación de las empresas (Competencia) con sus audiencias

En el análisis realizado al número de trabajadores en cada empresa, la compañía de comunicaciones que más trabajadores tiene es FTI Consulting con un total de 65 personas, seguida a esta se encuentra Burson Marsteller con 50 colaboradores. Por debajo de las 50 personas, se ubican Guiomar Jaramillo con 20 trabajadores, Llorente y Cuenca con 17, Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. con 16 y finalmente Grupo 13 con 15 personas.

De lo anterior se puede deducir que de seis empresas analizadas tan solo dos tienen más o 50 trabajadores. Por otro lado, cuatro empresas cuentan con alrededor de 15 y 25 personas ubicando a Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. en el puesto 5 de 7.

Como herramientas de comunicación, Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. cuenta con redes sociales y página web:

- Página web: <http://positioncomunicaciones.com/>
- Facebook: <https://www.facebook.com/prposition>
- Twitter: ***@prposition***
- Cuenta en Yammer, herramienta de comunicación interna

Las herramientas de comunicación con las que cuenta la compañía merecen mayor atención tanto a nivel interno como externo, ya que por medio de estas y la comunicación descendente se fortalecerá el clima interno y la productividad laboral.

15. Cuadro Comparativo ¿Qué elementos de comunicación interna tienen las demás empresas que no tiene Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.?

Tabla 3- Comunicación Interna en las diferentes empresas



-No tienen depto. De C.I.	-Tienen Depto. De C.I.	-No tienen depto. De C.I.	-No tienen De C.I.	-No tienen depto. De C.I.	-No tienen depto. De C.I.
-Yammer	-Televisores	-Cartelera actualizada semanalmente	-Cartelera actualizada semanalmente	-Cronogramas compartidos	-Comparten propuestas, documentos de interés en "Google Site"
-Reuniones	-Cartelera	-Boletín diario "noticias del día"	-Boletines electrónicos	-Se informa a todo el mundo ascensos, despedidas, vacaciones	-Jornadas de integración cada tres meses
	-Afiches	-Anuncian logros, felicitaciones, publicaciones importantes	-Celebración de cumpleaños	-Ponen al tanto a las personas de qué va a pasar	-Donación de tiempo en fundaciones
	-Tableros	-Celebración de cumpleaños	-Reuniones	-Celebración de cumpleaños	-Reuniones
	-Miércoles de helado/ Donut	-Reuniones		-Se sabe en qué están los demás equipos	
	-Jueves de pizza				
	-Empleado del mes				
	-Vales de alimentación				
	-Código de vestuario				
	-Evaluación de desempeño entre trabajadores				
	-Reuniones				

Tomado de: Análisis Particular; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

15.1. Análisis

Dentro del análisis que se realizó a cada una de las empresas nacionales y multinacionales en cuanto a la existencia de un Departamento de Comunicación Interna y de elementos que utilizan para difundirla, se puede concluir lo siguiente:

- Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. se encuentra en desventaja frente a las otras empresas, ya que es la que menos medios posee y utiliza para difundir comunicación para los trabajadores.
- La única empresa que está imponiendo un departamento de Comunicación interna apoyado por Recursos Humanos es Burson Marsteller.
- De seis empresas de comunicaciones analizadas que trabajan en asuntos de Relaciones Públicas, cinco no poseen departamento de Comunicación Interna.
- La empresa que más elementos y actividades posee es Burson Marsteller, con un total de 10 actividades y elementos es una compañía que se preocupa por el bienestar de sus trabajadores.
- Cinco de las seis empresas analizadas celebran mensualmente los cumpleaños para sus trabajadores. Aunque en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. se empezó a implementar, de un tiempo para acá ha perdido relevancia, factor que desmotiva en cierta manera a los trabajadores.
- Tres empresas poseen carteleras internas en donde brindan información de interés.
- Dos empresas tienen cronogramas y documentos compartidos.
- Todas las empresas realizan reuniones de tráfico semanalmente

- En dos empresas son públicas las felicitaciones, los ascensos, despedidas y publicaciones de interés que salen desde la compañía.

16. Diseño y aplicación de instrumentos de análisis

Para realizar el *sondeo interno* se realizó una *encuesta cuantitativa* con preguntas cerradas que permitirían descubrir y analizar los porcentajes obtenidos al analizar las respuestas. De esta manera, se esperaba obtener un mapa de la situación de la comunicación interna de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. teniendo en cuenta factores de políticas internas, convivencia y herramientas de comunicación dentro de la organización, además, conocer y medir el grado de conocimiento y apropiación de la comunicación interna entre los trabajadores, la práctica entre los líderes, empleados y entre áreas, su carácter y formalidad.

De igual manera, con los resultados de la encuesta además de medir el clima interno se pretende determinar un plan de comunicación interna que se acomode a los resultados obtenidos para lograr el objetivo de estructurar un plan de comunicación interna para Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S., de manera que contribuya a la consolidación, divulgación y apropiación de los pilares de la cultura corporativa de la compañía dentro de su público interno y sea además un factor que facilite un óptimo clima laboral.

16.1. Formato de la encuesta

SONDEO DE COMUNICACIÓN INTERNA

POSITION COMUNICACIONES ESTRATEGICAS S.A.S

Este sondeo se realiza con el fin de identificar fortalezas y debilidades en la comunicación interna de POSITION COMUNICACIONES ESTRATEGICAS S.A.S. es de suma importancia que usted responda las siguientes preguntas con toda sinceridad y de manera anónima, de ante mano muchas gracias por su ayuda.

Comunicación Interna

1. ¿Para usted qué tan importante es la comunicación interna dentro de una organización/empresa?

Muy importante _____ Poco importante _____

2. ¿Considera usted importante el buen flujo de la comunicación en **Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S?**

SÍ _____ NO _____

3. ¿Usted recibe información de la Dirección de **Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.?**

SÍ _____ NO _____

4. ¿La información que se recibe de la dirección se comparte con el resto del personal del área?

SÍ _____ NO _____

5. Si la respuesta anterior es no, señale ¿Por qué?

6. ¿Por qué medio o medios le gustaría recibir la información de la dirección de **Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.?**

Boletín impreso _____ Reuniones _____

Correo electrónico _____ Intranet _____

Cartelera _____

7. ¿Para usted qué tan importante es recibir información sobre otras áreas de **Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.?**

Muy importante _____ Poco importante _____

8. ¿Con cuánta frecuencia recibe usted información de otras áreas de **Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.?**

Diariamente _____ Una vez al mes _____

Cada Semana _____ Cada dos meses _____

Nunca _____

9. ¿Con cuánta frecuencia recibe usted información corporativa de **Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.**?

Diariamente _____

Una vez al mes _____

Cada Semana _____

Cada dos meses _____

Nunca _____

Calidad de la comunicación:

Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta responda:

10. Califique de 1 a 5 la calidad de la comunicación al interior del área de **Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.** en la que usted trabaja.

11. Califique de 1 a 5 la calidad de la comunicación entre su área y otras áreas de **Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.**

12. Califique de 1 a 5 la calidad de la información que se recibe de la dirección de **Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.**

13. Califique de 1 a 5 las herramientas actuales que se usan en **Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S**

14. Califique de 1 a 5 el flujo de la información actualmente en **Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S**

Sugerencias y comentarios:

Para Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. es muy importante conocer las inquietudes, comentarios y aportes que quiera hacer en temas de comunicación interna.

¡MUCHAS GRACIAS!

16.1.1. Tabulación y análisis de hallazgos

TABULACIÓN SONDEO DE COMUNICACIÓN INTERNA POSITION COMUNICACIONES ESTRATEGICAS S.A.S.

16.1.2. Encuesta

Sondeo realizado entre el 4 y 8 de febrero de 2013 por medio de un cuestionario con 15 preguntas entre cerradas (selección múltiple) y abiertas (opinión), que fue diligenciado por 14 empleados de la compañía.

Ficha técnica:

Población objetivo: Empleados de POSITION COMUNICACIONES ESTRATEGICAS S.A.S. de todas las áreas y cargos.

Tamaño de la muestra: 14 empleados

Nivel de confiabilidad: 99.9%

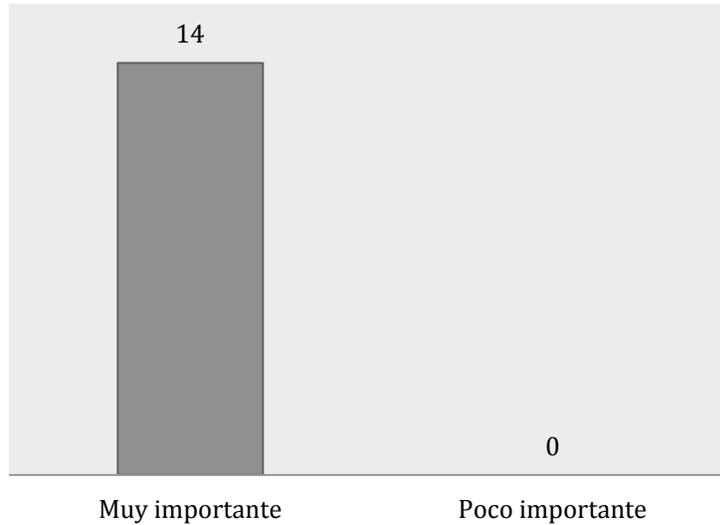
Periodicidad (aconsejada): Anual

Forma de recolección de la información: Encuesta escrita.

Importancia de la comunicación interna:

El 100% de los empleados manifestó que la comunicación interna es muy importante, lo cual quiere decir que dentro de la empresa hay cultura y conciencia de comunicación interna. Por otro lado, el 0% considera que es poco importante, con lo anterior se puede deducir que para todos los empleados tener un sistema de comunicación interna dentro de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. es vital y la implementación de esta será aceptada y se contará con la colaboración de los trabajadores.

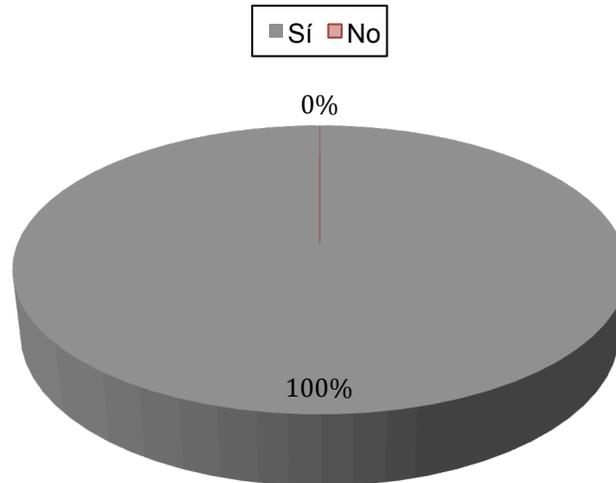
1. Figura #6- Para mí la comunicación interna es:



Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

A la pregunta ¿Considera usted importante el buen flujo de la comunicación en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S?, 14 empleados, es decir el 100% contestaron que sí consideran importante el buen flujo de la comunicación dentro de la compañía.

2. Figura #7- Importancia del flujo de la comunicación

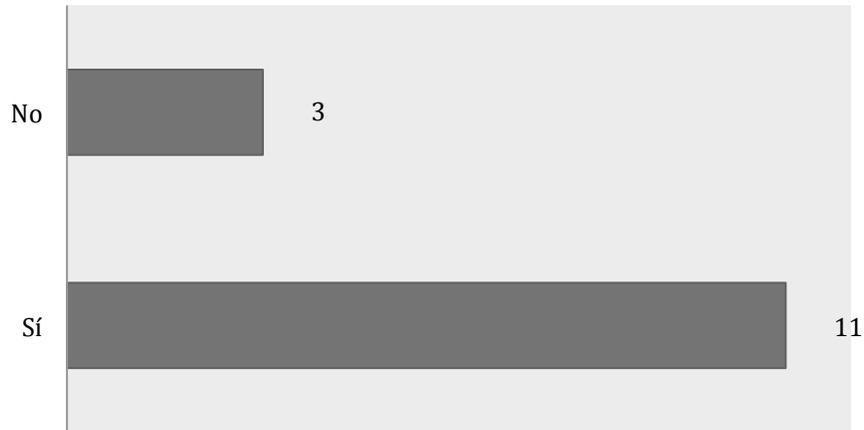


Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

De la Dirección:

Como respuesta a la pregunta número 3 ¿Usted recibe información de la Dirección de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.? donde la intención consistía en analizar si los directivos de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. brindan información a los empleados, 11 respondieron que sí, contrario a esto, 3 personas respondieron que no. Con lo anterior se puede evidenciar que el porcentaje empieza a disminuir en lo que respecta a la información que reciben las personas que trabajan en la empresa de los altos rangos.

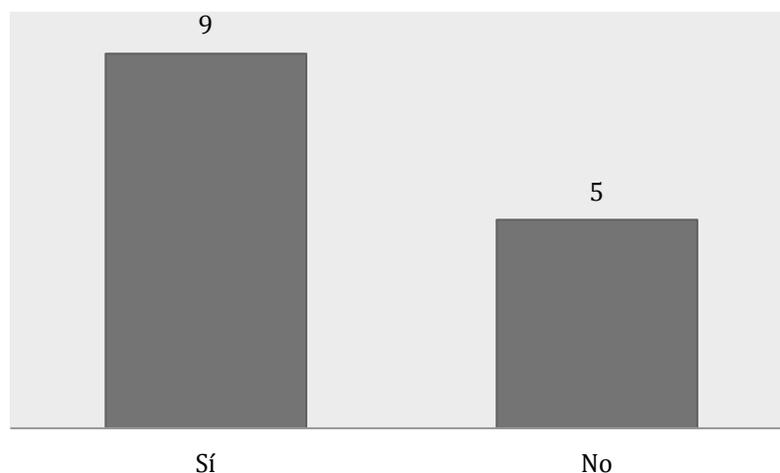
3. Figura #8- Recibo información de la dirección



Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

A la pregunta ¿La información que se recibe de la dirección se comparte con el resto del personal del área?, un total de 9 personas respondieron que sí, y el 5 restante respondió que no. Aunque más de la mitad de personas respondieron afirmativamente, es importante que el personal que recibe la información la difunda para obtener resultados del 100% con el fin de mejorar la comunicación al interior de la empresa.

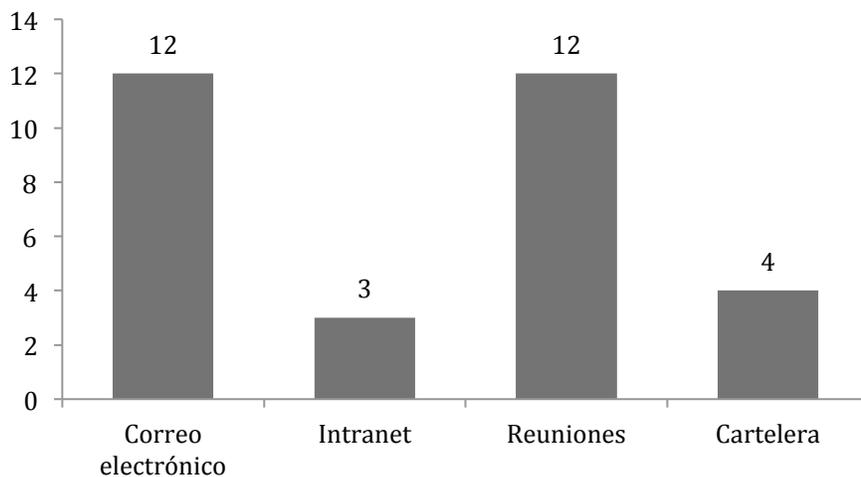
4. Figura #9- Comparto la información que recibo de la dirección con el resto del personal



Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

En cuanto a la pregunta número 6 de la encuesta, ¿Por qué medios le gustaría recibir la información de la dirección de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S?, las respuestas más relevantes fueron correo electrónico y reuniones con un total de 39% cada una, seguido por cartelera con un 13% e intranet con el 9%. Con lo anterior se puede deducir que las personas que trabajan en la empresa son más receptivas a revisar información corporativa en el correo electrónico y a escuchar de voz de directivos en reuniones anuncios e información que tengan que ver con la empresa.

5. Figura #10- Deseo recibir información por medio de:



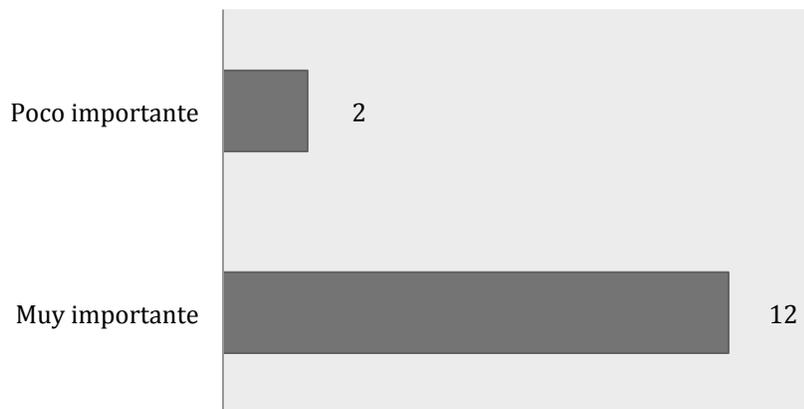
Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

De las áreas:

A la pregunta ¿Para usted qué tan importante es recibir información sobre otras áreas de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S?, 12 personas respondieron que es muy importante y 2 respondieron que es poco importante. Para reforzar una cultura de comunicación interna en las organizaciones es importante que exista una buena

relación dentro de las áreas de la empresa, recibirla implica un relacionamiento e integración entre los trabajadores reforzando la comunicación interna.

6. Figura #11- Recibir información sobre otras áreas es:



Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

A la pregunta, ¿Con cuanta frecuencia recibe usted información de otras áreas de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.? siendo la frecuencia más alta, el 36%, respondió que nunca lo cual es preocupante, pues la información entre las áreas no está siendo eficaz teniendo en cuenta que es una empresa pequeña que cuenta con 16 personas, siendo así, la información que se recibe de las otras áreas debería ser 100% conocida por todos los empleados, con esto se fomentaría no solo una buena relación laboral, sino la importancia de la comunicación interna en la empresa.

7. Figura #12- Recibo información de otras áreas



Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

A la pregunta ¿Con cuánta frecuencia recibe usted información corporativa de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S?, el 43% considera que es una vez al mes, el 22% de las personas respondió que diariamente, a la respuesta de cada dos meses el 21% y nunca 14%. Es importante evidenciar con respecto a la pregunta anterior, que si las personas reciben información en su mayoría una vez al mes, debería ser incluida la información de las otras áreas.

8. Figura #13- Recibo información corporativa

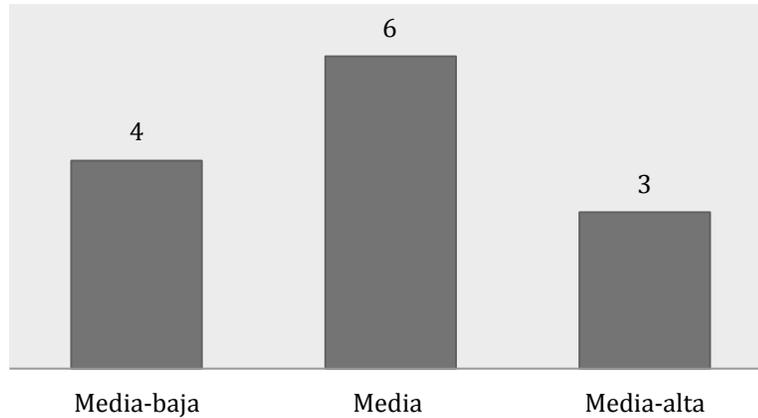


Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

Dentro de las áreas

Según los encuestados en sobre la pregunta de la comunicación al interior de las áreas, 6 personas respondieron que es media, 4 media -baja y 3 media- alta. Para cambiar la percepción de las personas es importante fomentar la comunicación y el diálogo directo entre los trabajadores.

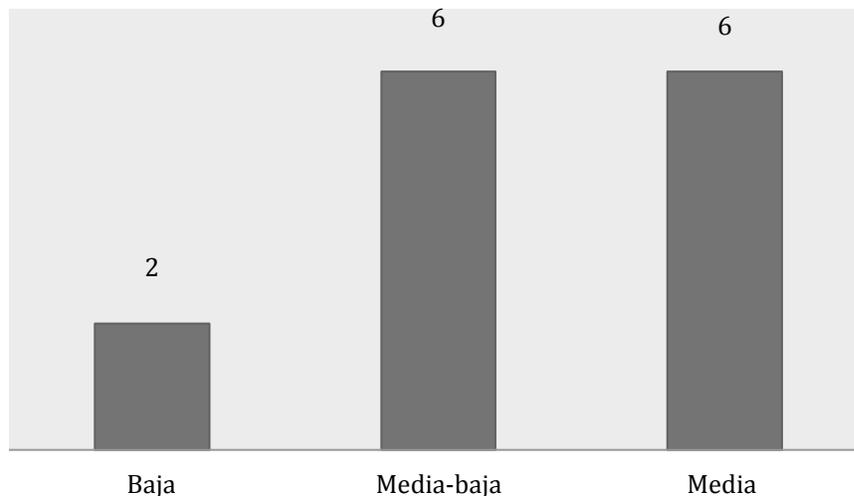
9. Figura #14- La comunicación al interior de mi área es:



Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

A la pregunta referente a la calidad de la comunicación entre las áreas de trabajo de cada encuestado con las demás, 6 personas respondieron de la misma manera a las frecuencias media- baja y media, sólo 2 personas respondieron que es baja, lo cual se puede asociar con la pregunta anterior de manera que si la comunicación al interior del área es buena, muy seguramente la comunicación con las demás personas de las diferentes áreas será muy buena.

10. Figura#15- La comunicación entre mi área y las otras es:

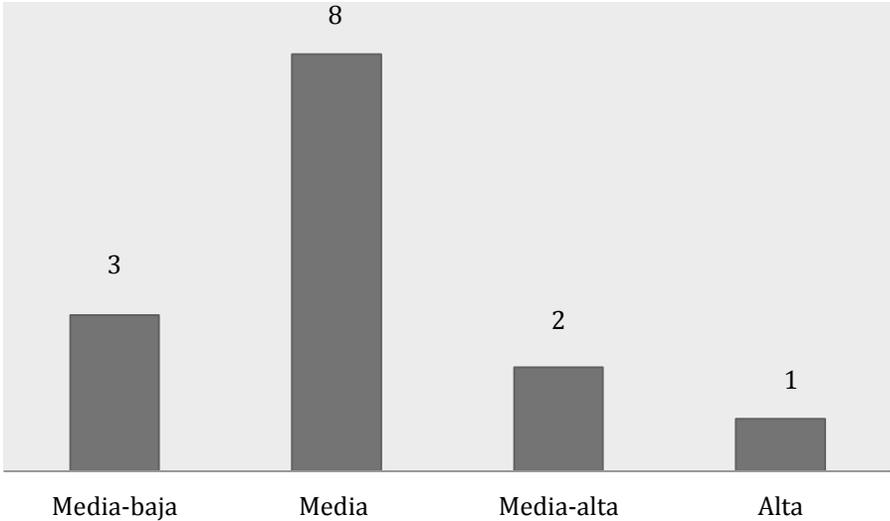


Tomado de: Resultado encuesta sondeo de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

Calidad de la comunicación / información:

Comunicar en cada momento dentro de la organización es importante teniendo en cuenta las diferentes situaciones que se presentan diariamente. Para tomar decisiones por parte de la dirección, tener en cuenta la comunicación interna es una de las habilidades más importantes que puede desarrollar un líder. Teniendo en cuenta la calidad de la información que se recibe de la dirección de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S., la calidad de la respuesta arroja que la mayoría piensa que es media, y como segunda respuesta media-baja. Las implicaciones que la respuesta relevante haya sido media es que seguramente los canales de comunicación entre los directivos y los empleados no es del todo eficiente, de esta manera se puede mejorar el flujo de comunicaciones internas.

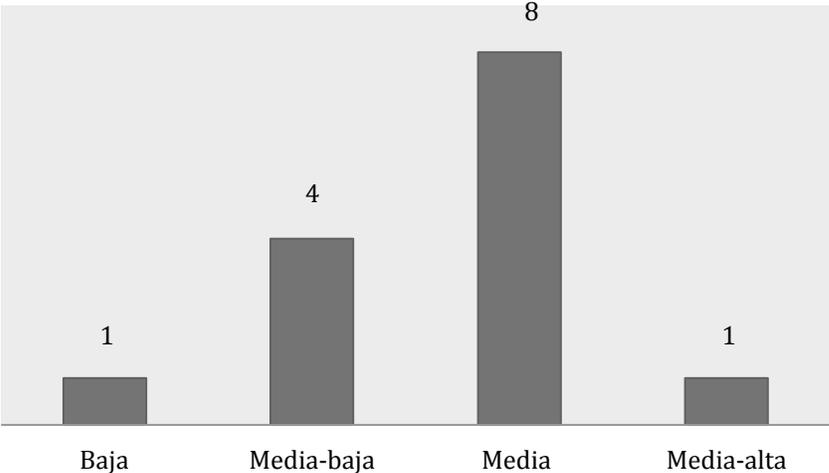
11. Figura #16- La calidad de la información de la dirección es:



Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

Actualmente en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. se utiliza una herramienta llamada *yammer*, la cual funciona como una red social empresarial donde se puede dar anuncios a los empleados. Aunque no es efectiva 100% , pues no es revisada diariamente por las personas, se podría convertir en una herramienta de comunicaciones internas efectiva. A la evaluación de la pregunta número 13, donde se pide la calificación de las herramientas actuales que se utilizan en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S., 8 personas respondieron que es media y 4 perciben que es media-baja. Con lo anterior, se puede inferir que no los empleados no están totalmente relacionados con las herramientas actuales de la compañía.

12. Figura #17-La calidad de las herramientas actuales de comunicación es:

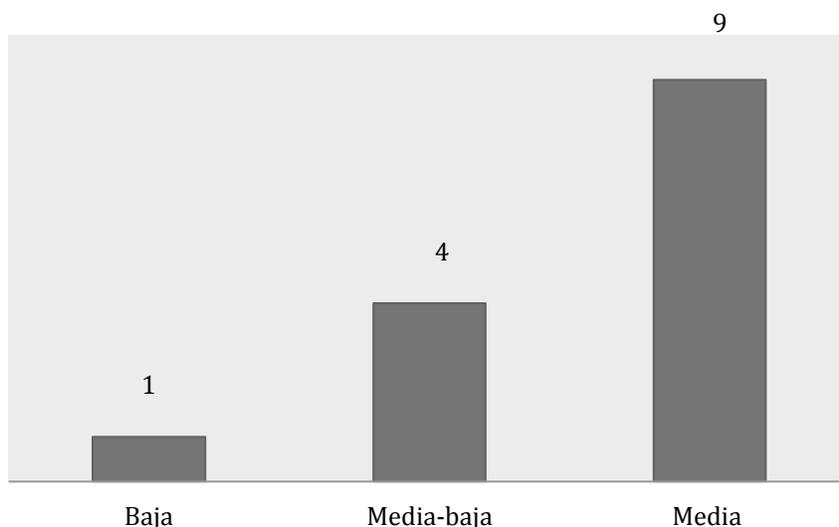


Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

Un total de 9 empleados de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. manifestaron que la calidad del flujo de la información actualmente en la compañía es

media, 4 consideran que es media-baja y 1 persona, baja. Con esto y en relación a las preguntas anteriores referentes a la calidad de la comunicación, es evidente que es necesario estructurar las comunicaciones internas dentro de la compañía para así fortalecer la calidad de la comunicación utilizando las herramientas existentes de una manera adecuada e implementando nuevas formas de comunicación que sean útiles para difundir información a los empleados.

13. Figura #18- La calidad del flujo de la información actualmente es:



Tomado de: Resultado encuesta sondeo I de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

Preguntas abiertas:

A la pregunta: ¿la información que se recibe de la dirección se comparte con el resto del personal del área? 5 personas respondieron que no, argumentando que la información solo se comparte con los jefes de área, que debe haber un conducto regular, donde la información sea difundida de la dirección a los trabajadores. Por otro lado, las cifras de abstencionismo se concentraron en 8 personas, donde la baja tasa

de respuestas en esta pregunta puede darse debido a un tipo de división de opiniones o miedo al pensar que las encuestas puedan ser públicas.

En la sección de sugerencias y comentarios, 4 de 14 personas respondieron que es importante tener claridad sobre las políticas internas, el conducto regular, e incluso hacen alusión al miedo de expresar inquietudes por temor a lo que puedan pensar los jefes. Como punto a resaltar, también argumentan que los directivos no se preocupan por los empleados lo cual genera descontento en la compañía, ya que además piensan sólo en la plata y las cuentas.

Es importante resaltar que como sugerencia también expresan que es esencial generar espacios de comunicación entre las áreas creando canales correctos y fáciles ya que la participación de las herramientas actuales no es como esperan los directivos, saber manejar la información y fomentar los flujos comunicacionales teniendo expectativas con la definición de prioridades, también es un reto que expresan los empleados en la encuesta.

16.1.3. Conclusiones

1. Todos los empleados de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. consideran que la comunicación interna y el buen flujo de las comunicaciones es muy importante.

2. Recibir y difundir información de la dirección al resto de los trabajadores de cada área se realiza, aunque reforzando las políticas de comunicación interna sería efectiva 100%.

3. Difundir la información utilizando adecuadamente las herramientas internas como lo son el correo electrónico y las reuniones informativas, teniendo en cuenta que son los medios que más perciben las personas sin dejar de lado la cartelera, sería un medio visual importante, que recuerda día a día la información importante de la compañía.

4. Recibir e intercambiar información con las otras áreas de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. es importante para los empleados, de esta manera, se puede dar información corporativa aprovechando los canales informativos y la comunicación uno a uno.

5. Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, es evidente que los empleados sienten que las herramientas de comunicación existentes no son eficientes.

6. Mejorar la calidad de la información al interior de la compañía es vital teniendo en cuenta que los encuestados consideran que el flujo de esta actualmente es media.

17. Encuesta

Sondeo realizado entre el 6 y el 10 de mayo de 2013 por medio de un cuestionario con 2 preguntas, una cerrada (selección múltiple) y una abierta (opinión), que fue diligenciado por 14 empleados de la compañía, con el propósito de obtener información de los atributos de comunicación dentro de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

La pertinencia de realizar estas preguntas surge al analizar si los trabajadores conocían qué atributos se dan dentro de la compañía en la cual trabajan y cómo las clasificarían de mayor y menor importancia.

Ficha técnica:

Población objetivo: Empleados de POSITION COMUNICACIONES ESTRATEGICAS S.A.S. de todas las áreas y cargos.

Tamaño de la muestra: 14 empleados

Nivel de confiabilidad: 99.9%

Periodicidad (aconsejada): Anual

Forma de recolección de la información: Encuesta escrita.

Atributos de la comunicación dentro de la compañía:

Del 100% de los empleados, el 39% manifestó que los atributos de comunicación en la compañía “*no se dan*”, siendo este un resultado preocupante, pues es importante que la comunicación dentro de una empresa sea constante y que de igual manera esto sea percibido por los trabajadores. El 22% de los empleados opinó que dentro de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. hay comunicación oportuna, por otro lado, el 17% expresó que la comunicación es clara y confiable y el 5% considera que es incluyente.

De lo anterior es posible deducir que es necesario reforzar los atributos de comunicación dentro de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S., de esta forma podría equilibrarse la balanza dentro de los ámbitos que se consideran importantes para que sean percibidos tanto por los trabajadores como por los directivos.

FORMATO DE LA ENCUESTA

SONDEO DE COMUNICACIÓN INTERNA

POSITION COMUNICACIONES ESTRATEGICAS S.A.S

1. Marque con una "X" los atributos de comunicación que se ven dentro de la compañía

- Comunicación Confiable ____
- Comunicación Oportuna ____
- Comunicación Clara ____
- Comunicación Incluyente_ __

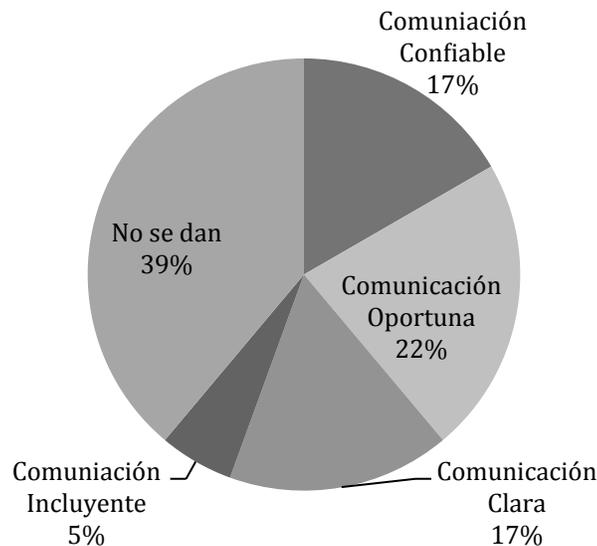
Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta responda:

2. Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de comunicación dentro de Positon Comunicaciones, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta por favor responda:

- Comunicación Confiable ____
- Comunicación Oportuna ____
- Comunicación Clara ____
- Comunicación Incluyente ____

1. Marque con una "X" los atributos de comunicación que se ven dentro de la compañía

Figura #19- Qué atributos de comunicación se ven dentro de la compañía



Tomado de: Resultado encuesta sondeo II de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicacione Estratégicas S.A.S.

Del total de los encuestados en la pregunta 2: "Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de comunicación dentro de Positon Comunicaciones, siendo 1 la comunicación más baja y 5 la más alta por favor responda" los resultados arrojaron una serie de opiniones repartidas. Dentro de la evaluación, en lo que respecta a la comunicación confiable, 2 personas de 14 piensan que es pésima, 2 mala, 2 excelente, 4 regular y 4 buena respectivamente. De lo anterior, se puede deducir que 8 personas no opinan que la comunicación sea confiable dentro de la organización y 6 opinan que la que hay es confiable.

Con 7 votos, la mayoría de personas concentra su opinión en que la comunicación oportuna es mala, 4 piensan que es regular, 2 pésima y tan solo 1 persona opinó que es buena y 1 excelente.

En cuanto a la comunicación clara, 5 personas opinaron que es regular, 4 mala, 3 pésima, 3 buena y ninguna persona opinó que fuera excelente. La comunicación clara, relacionada directamente con la comunicación asertiva, debe expresar asimismo necesidades, deseos y opiniones en este caso tanto de directivos como de trabajadores.

Por otro lado, 6 personas inclinaron su opinión en que la comunicación incluyente en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. es mala, 4 opinaron que es regular, 3 pésima, y sólo 2 personas opinaron que es buena o excelente. De lo anterior se puede deducir que la importancia de realizar este proyecto de desarrollo empresarial es bastante alto.

De lo anterior es posible deducir que en la calificación final de los atributos de comunicación, un total de 19 personas opinó que la comunicación es mala, 17 personas consideraron que es regular, 10 personas se inclinaron en que es pésima, 9 buena y 4 excelente.

Tabla 4- Calificación de los atributos de comunicación dentro de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

	Comunicación Confiable	Comunicación Oportuna	Comunicación Clara	Comunicación Incluyente
Pésima	2	2	3	3
Malá	2	7	4	6
Regular	4	4	5	4
Buena	4	1	3	1
Excelente	2	1	0	1

Tomado de: Resultado encuesta sondeo II de comunicación interna; La comunicación como herramienta necesaria para la articulación de la política de comunicación interna en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

18. Análisis de observación directa

Hacer parte del equipo de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. como consultor junior permite conocer la realidad comunicativa que se da dentro de la compañía. Al iniciar hace 7 meses como practicante se desarrolla una visión inmediata del manejo que se le da a la comunicación interna. Es por esto que se adquiere la posibilidad de realizar un análisis de observación directa, tomando como ventaja la buena relación con los directivos y trabajadores.

Utilizando este método, que permite la recopilación de información de un hecho, desde la mirada del investigador es posible comprender, entender, identificar, describir y comparar los comportamientos que se evidencian en la gente en relación con la comunicación.

Los hallazgos que se describen a continuación se basan en el seguimiento realizado durante cerca de dos meses, en los que hubo un ejercicio de escucha a los

comentarios que realizan las personas de manera informal y por otra parte, en la posibilidad de compartir con colaboradores de diferentes niveles cotidianamente. De esta manera, se identificaron diferentes problemas comunicativos como lo son:

- Dentro de la organización se tratan temas de comunicación interna de los clientes, los cuales son más relevantes que los de la propia compañía.
- Las comunicaciones desde los directivos a los consultores junior no son directas, es decir, las reuniones informativas se limitan a los consultores senior pero la información no es difundida en su totalidad a los demás. Se queda en los niveles altos y no fluye de los mandos medios a toda la base de la compañía.
- La falta de comunicación al interior de la organización hace que las personas sientan miedo laboral por rumores.
- Se sabe información de ascensos por rumores.
- Las herramientas de comunicación no son atractivas.
- El foco de los jefes no se concentra en su personal que son la esencia del trabajo, sino en sus clientes externos.
- Hay competitividad entre los consultores, ya que muchos se refieren a preferencias de algunas personas.
- Hay críticas en torno a que no existe un conducto regular claro.
- El personal no cree en lo que dice la empresa, se refieren a que se crean falsas expectativas, como crecimiento dentro de la empresa, ascensos e incentivos económicos.
- Se presentan diferentes versiones sobre los hechos y nadie se encarga de combatir con información la desinformación o rumores.
- Las personas sienten que la empresa esconde información porque no confía en ellos.
- La dirección no confía siempre en las capacidades de sus empleados.
- Muchas veces se tergiversa la información.

- No se motiva a la participación, motivación o integración.
- No hay una visión compartida. El equipo de trabajo no tiene claro hacia dónde va la compañía y no conoce su misión ni su visión.
- Las “reglas del juego” no están del todo claras.
- No existen herramientas definidas para difundir los mensajes.

19. Diseño de la estrategia y plan de comunicaciones para Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

Luego de conocer los resultados del sondeo realizado mediante los diferentes instrumentos de análisis en Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. y teniendo en cuenta el objetivo de esta monografía, se crea la estrategia de acercamiento y sensibilización para abordar a las personas que hacen parte de la organización como los primeros y más importantes clientes de ésta, que se desarrolla de la siguiente manera:

19.1. Objetivo General

Estructurar y desarrollar una estrategia de acercamiento y sensibilización para Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. con el fin de dar a conocer al cliente interno la importancia de su presencia en la organización por medio de fases de comunicación, las cuales definirán los tiempos para desarrollar las actividades propuestas para la estrategia.

19.2. Objetivos Específicos

19.2.1 Realizar una campaña de endomarketing (vincula mensajes clave y herramientas de comunicación con piezas atractivas de mercadeo dentro de la organización), que gire en torno al aporte que puede hacer la comunicación interna al fortalecimiento de la cultura organizacional, a un mejor clima laboral y a generar confianza y relaciones estrechas entre todo el equipo humano de la empresa, lo cual redundará posteriormente el sentido de pertenencia, orgullo, diálogo y participación.

19.2.2 Definir escenarios comunicativos que motiven la participación de los trabajadores, de manera que puedan tener mayor acercamiento al concepto e

importancia de la comunicación interna y lo apropien dentro de su cotidianidad laboral.

19.2.3 Establecer canales de doble vía liderados por los directivos de la compañía donde exista integración y confianza para dar a conocer la información organizacional que sea útil para la convivencia, el eje del negocio, la relación con clientes internos y externos y la toma de decisiones.

19.2.4 Desplegar el plan de comunicaciones piloto, direccionando el discurso corporativo interno de la compañía desde y hacia los trabajadores y sus principales necesidades en materia comunicativa.

19.2.5 Optimizar y reforzar los canales de comunicación existentes para que resulten directos e incluyentes en el proceso de fortalecimiento del plan táctico de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

19.2. Público Objetivo: la estrategia tiene como público objetivo a todos los colaboradores de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. en sus diferentes niveles jerárquicos.

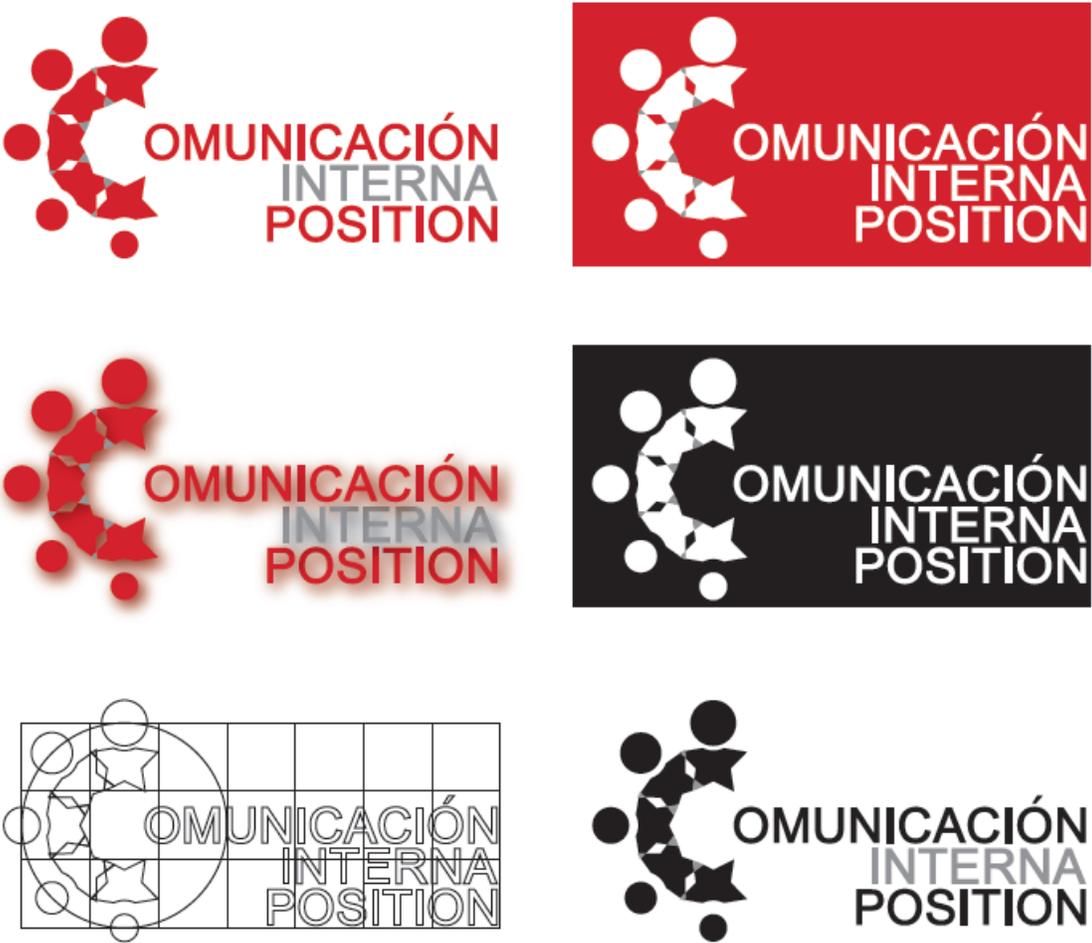
19.3. Base Conceptual

Nuestra cultura, nuestra identidad “Position Comunicaciones” nos hace ser nuestro mejor cliente, nuestra razón de ser.

20. Despliegue de la Estrategia

20.1. Creación de identidad visual para el área de Comunicación Interna

Ante todo, es necesario crearle a Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. una identidad visual del concepto de comunicación interna, con un logo atractivo y cercano que genere reconocimiento y apropiación entre los empleados. Del trabajo depurado del proceso creativo surgió la siguiente propuesta:



Como se mencionó, esta propuesta de imagen nació de la necesidad de generar una identidad para el proceso interno de comunicación de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. de manera que el sea reconocida y soportada bajo un parámetro visual.

El logo propuesto tiene un elemento propio definido como una serie de puntos en escala de tamaños y la primera letra se construye a partir de un entrelazado figurativo que hace referencia a la unión e intercomunicación que debe existir al interior de la agencia. Es así, como la propuesta presenta un símbolo que desea establecerse como “el principal actor visual” de la comunicación al interior de Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

El color rojo propuesto, está asociado con fuerza, vitalidad, pasión y compromiso por lo que se hace, que es justamente lo que necesitamos transmitir en torno a la labor que cumple esta área como cohesionadora de cultura y promotora de buenas relaciones en la organización.

21. Fases de la Estrategia

21.1. De Expectativa

La fase de expectativa tiene siempre como fin generar interés y curiosidad favorable en el público objetivo en torno a un tema, en este caso, alrededor de la cultura corporativa y de la comunicación interna como eje integrador, así el mensaje no se dé inicialmente de manera explícita.

Para el despliegue de la misma, se han creado mensajes positivos y poderosos que se irán comunicando de manera llamativa a través de los diversos medios disponibles en la organización, uno a uno, día a día, a lo largo de una semana. Cada uno de ellos anunciará emotivamente la llegada de un gran cliente, del más importante para la organización en toda su historia y la importancia de atenderlo con excelencia.

Los mensajes de expectativa propuestos para esta fase son:

Día 1: Hay clientes que te cambian la vida y éste, realmente partirá nuestra historia en dos. ¡Espéralo!

Día 2: Si creías saberlo todo, este nuevo cliente cambiará totalmente tu perspectiva sobre lo que significa aprender y comunicar. ¡Ya viene!

Día 3: Por ser quienes somos, por creer en lo que hacemos y por dar todo por el todo en comunicación, nos escogieron, somos los elegidos. ¡Tenemos un nuevo cliente, el mejor de todos!

Día 4: Dicen que es un reto trabajar para los grandes; un orgullo contar con los mejores del mercado en lo que hacen y ellos lo tienen todo, son la esencia de lo que somos y hacemos ¡Llega lo máximo a Position Comunicaciones!

Día 5: Este fin de semana, duerme, descansa, come bien y prepara tu mente, tu espíritu y tu mejor pinta para recibir al cliente más importante en la historia de Position ¡El lunes, es el gran día!

Esta semana de expectativa cierra con la entrega personalizada e impresa de una tarjeta de invitación para cada colaborador de la agencia en la que se lee:

Mauricio: *Porque haces parte de este gran equipo, también haces parte de quienes trabajan para comunicarse con nuestro mejor cliente. Por eso, estás invitado a conocerlo. Te esperamos este lunes ___ de ___, a las ___ en el restaurante La Bagatelle para compartir una experiencia que no olvidarás.*

21.2. De Lanzamiento

El lunes siguiente a la semana de expectativa, se despejará en un evento especial al que han sido invitados cada uno de los colaboradores con la tarjeta personalizada, la gran incógnita sobre quién es el nuevo cliente que ha llegado a Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. para que la organización le maneje su comunicación interna y externa.

Todo el equipo será convocado a un desayuno, donde los anfitriones del día serán las cabezas de la organización es decir, la Vicepresidente de Cuentas, Paula Andrea Restrepo y el socio director Mauricio Ferro.

Una vez los invitados hayan tomado asiento, la Vicepresidente los saludará formalmente y destapará un “lienzo” en el que se verá el nombre del nuevo cliente. En el momento en que quita el manto que cubre el cuadro, todos pueden ver el logo de la compañía.

En ese momento, la directiva explica a todos los asistentes por qué la empresa misma es el cliente más importante para la organización y presenta también la identidad visual creada para el área de Comunicación Interna como eje facilitador para fortalecer la cultura organizacional y el clima laboral.

Adicional a esto, y para ser consecuentes con toda la campaña de expectativa, se le dará a los trabajadores un vaso tipo mug personalizado con su nombre y el logo de Comunicación Interna, así como un esfero y una agenda Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. 2014, en la que se recuerda la misión, visión, valores y definición, importancia y esencia de la comunicación interna en la compañía.

Para amenizar el momento durante el desayuno y apropiar a los trabajadores de la activación del Plan de Comunicaciones, se hará un concurso denominado *Pónle el nombre a la cartelera*, de esta manera se busca definir el mejor nombre para la cartelera informativa que se desarrollará dentro de la compañía. Para generar mayor interés el premio será secreto hasta definir el ganador, este será un bono para relajación en un spa.

Los mensajes clave propuestos para ser abordados por los voceros durante el desayuno de lanzamiento son:

- ✓ La espera ha terminado, nuestro cliente más importante es... ¡Position Comunicaciones! porque somos todos, quienes estamos aquí las personas que merecemos la mejor comunicación. Empezar por casa es valorar lo que somos, lo que hacemos y consolidarnos como equipo para dar lo mejor en beneficio propio y de nuestros clientes.
- ✓ A partir de ahora, la Comunicación Interna será en Position Comunicaciones la mejor aliada para alcanzar nuestros objetivos y tendremos un Plan permanente de Comunicaciones que nos permitirá planear, ejecutar y vivir plenamente la comunicación.
- ✓ Valoramos la comunicación dentro de nuestra compañía. ¡Apostémosle a un mejor diálogo corporativo en el que cada uno de nosotros cuenta!
- ✓ Desde hoy, Position Comunicaciones dará un vuelco muy positivo. Esperamos que pronto empecemos a disfrutar de todos los beneficios de quienes saben comunicarse mejor.

Una vez entregados los souvenirs y las palabras de los anfitriones se le propone al equipo dar ideas sobre cómo creen que puede mejorar la comunicación en la compañía y qué medio interno les gustaría crear para generar un diálogo más fluido.

El desayuno cierra con la lluvia de ideas que será la base para que la cabeza del área de Comunicación Interna pueda desarrollar el plan de sostenimiento.

21.3. De Sostenimiento

Para que realmente la estrategia pase de un momento emotivo a un Plan de Comunicación Interna permanente que apoye el fortalecimiento de Cultura es necesario:

- ✓ Definir espacios de participación para que los trabajadores puedan tener mayor acercamiento al concepto e importancia de la comunicación interna y lo apropien dentro de su cotidianidad laboral: frente a esto se plantea institucionalizar dos veces por mes el **CC: café de la comunicación**: una reunión de máximo una hora con todo el equipo en la que se comunican aspectos importantes del negocio, pero sobre todo de las lecciones aprendidas con clientes durante las dos semanas y se comparten lluvia de ideas para apoyar proyectos o resolver inquietudes.

- ✓ De igual manera se creará un boletín digital que se llame **“Notas del Director”** en el que la máxima cabeza de la empresa le envía a los colaboradores mensualmente un resumen sobre cómo avanza la compañía, cuáles son los principales logros, retos y obstáculos por superar entre todos.

Será clave en esta publicación la pregunta del mes. Este es un cuestionamiento que plantea el Director sobre un tema específico, alrededor del cual pide la retroalimentación de su equipo traducida en ideas sobre cómo mejorar o cómo lograr algo. Las mejores ideas van ganando puntos para un gran premio motivacional al final de cada semestre “aportar vale la pena”. Esto, sin duda contribuye a establecer diálogo interno y a reforzar la cultura Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S.

- ✓ De igual forma, habrá en la compañía un lugar “especial” para la comunicación. Dado que todos son jóvenes se ubicará un gran corcho con el logo de Comunicación Interna Position, donde la gente podrá compartir notas positivas, mensajes graciosos, novedades, etc. Siempre habrá disponibles post-it y/o un taco de papel con chinchas para que las personas puedan expresarse.
- ✓ Finalmente, se trabajará el cronograma para optimizar y reforzar los canales de comunicación existentes y cómo se dará el proceso de fortalecimiento del plan táctico de Position Comunicaciones Estratégica S.A.S.
- ✓ Será necesaria también la creación de indicadores de medición que permitan comprobar el avance en materia de participación y consulta de medios de comunicación interna. En principio se medirá el nivel de participación de la gente en el Café de la Comunicación, en el corcho de la comunicación y en las respuestas que puedan tener a la pregunta que el director generará en cada edición de su boletín digital.

22. Cronograma de Ejecución

ACTIVIDAD /SEMANAS	FEBRERO					MARZO					ABRIL					Responsables
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Diseño de la campaña de endomarketing para promover en los colaboradores sentido de pertenencia, orgullo, motivación, diálogo y participación	X															Comunicación Interna
2. Fase de Expectativa																
2.1 Campaña de Endomarketing		X														Comunicación Interna
2.1.1 Campaña de expectativa (lanzamiento de mensajes)			X													Comunicación Interna
2. Fase de lanzamiento																
2.1 Desayuno, charla de los directivos, lanzamiento de logo de comunicación interna y entrega de detalles			X													Comunicación Interna y Directivos
2.2 Concurso <i>Pónle el nombre a la cartelera</i>			X	X	X											Comunicación Interna y Directivos
2.3 Entrega del día de Spa (Ganador)						X										Comunicación Interna
3. Fase de Sostenimiento																
3.1 Definición de espacios de participación					X											Comunicación Interna
3.2 Establecimiento de canales de doble vía para dar a conocer la información organizacional útil para la convivencia						X	X	X	X	X						Comunicación Interna y Directivos
3.3 Despliegue del plan piloto de comunicaciones											X	X				Comunicación interna
3.4 Optimización y refuerzo de los canales de comunicación existentes para que resulten directos e incluyentes (Última semana de cada mes)					X					X					X	Comunicación Interna y Directivos

23. Presupuesto

Presupuesto 005.PCE.TIVA						
Evento		Ciente				
Nombre	Implementación Comunicación Interna	Empresa	Position Comunicaciones Estratégicas			
Ciudad	Bogotá	Nombre	Ana María Méndez			
Fecha	por confirmar	Fecha cotización	12 de Noviembre de 2013			
N. Asistentes	20 personas					
COSTOS DEL EVENTO						
CANTIDAD	No.Días	CONCEPTO	VR. UNITARIO	VR. DIA	VR. TOTAL	TOTAL RUBRO
Diseño y Arte Finalización						
1	1	Diseño y arte finalización de logo	425.666	425.666	425.666	3.400.522
20	1	Diseño, arte finalización e impresión de agenda compuesta por caratula en importado de 200 gr tamaño 21 cm c 14 cm (50 hojas bond 75 gr)	105.450	2.109.000	2.109.000	
4	1	Diseño, arte finalización e impresión de piezas para campaña de expectativa	186.714	746.856	746.856	
1	1	Diseño, arte finalización e impresión de bono de regalo SPA	13.550	13.550	13.550	
1	1	Diseño y arte finalización tarjeta de invitación mail	105.450	105.450	105.450	
Merchandising						
20	1	Personalización de Mug 1 Logo a 1 Tinta en 1 Cara	4.850	4.850	97.000	112.600
20	1	Esfero con logo Marca en Tampografía 1 Logo a 1 Tinta	780	780	15.600	
Desayuno La Bagatelle						
20	1	Desayuno tipo Paysan: tostada de pan campesino gratinada con mozzarella, tomate, albahaca, jamón de pierna y huevo frito.	14.590	14.590	291.800	291.800
20	1	Jugo de naranja	4.200	4.200	84.000	84.000
Premio bono Chairama Spa						
1	1	Bono Día de Spa, tratamiento de 90 minutos	483.000	483.000	483.000	483.000
TOTAL COSTOS						4.371.922
Notas:						
Los valores estan sujetos a cambios						
El presente presupuesto no incluye IVA						
Forma de Pago: 30 días radicación factura						
Los costos serán facturados por LOTENGO EVENTOS Y PRODUCCIONES LTDA.						
Felipe Mantilla						

24. Conclusiones

- La colaboración de los empleados y directivos de la compañía, en este caso, Position Comunicaciones Estratégicas S.A.S. fue fundamental cuando de información y apoyo se trataba, esto fue clave durante el proceso y desarrollo de operaciones para alcanzar los objetivos planteados teniendo en cuenta la importancia y utilización de la comunicación descendiente, ascendente, horizontal y transversal.
- Hoy en día, la comunicación se posiciona como una de las áreas de mayor importancia dentro de una compañía, donde el especialista de la información, a través de investigación debe buscar los canales y herramientas más adecuados y creativos para de esta forma proponer situaciones que permitan fortalecer la cultura corporativa dentro de la empresa.
- Los resultados relevantes sugieren entonces, plantear la permanencia de la comunicación interna dentro de una organización y dar continuidad a los mismos con actividades de divulgación en los procesos o políticas internas para mantener en alto la cultura de comunicar para todos.
- También se considera fundamental publicar y compartir los resultados y logros alcanzados por la organización y su gente teniendo ya que la motivación y el compromiso de los colaboradores crecerán para seguir trabajando en pro de los objetivos internos de la empresa.
- Fue posible confirmar que el papel que desempeña el comunicador social en una organización, es fundamental para detectar la falta de comunicación que puede presentarse, de esta forma es posible buscar caminos para solucionar y superar los faltantes de esta. En esta intención, nuevamente el compromiso de la gerencia se convierte en pieza fundamental como líder que guía con ejemplo, que valora la comunicación interna y externa y que apoya el proceso de cambio hacia el diseño de estrategias permanentes sobre el tema.

- El trabajo de grado no solo permitió proponer un plan de comunicación interna para dar a conocer la importancia de la misma y reforzar la cultura y políticas que hay dentro de la compañía, sino realizar una comparación entre las diferentes compañías de PR, que se convirtió en pieza fundamental para el desarrollo de la estrategia final.

Bibliografía

“Acción Comunicativa y proyecto democrático“. [En línea]. Disponible en <<<http://www.mounier.es/revista/pdfs/015063074.pdf> >>

ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Gesbiblo., España, 2005., Pág 11.

BAACK, Clow. Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing. Pearson Educación, México, 2010, Pág., 50-51.

BRANDOLINI, Alejandra. GONZÁLEZ, Martín. Comunicación Interna, Claves para una Gestión Exitosa. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009., Pág 23.

“Cara a cara. El poder en las interacciones comunicativas“. [En línea]. Disponible en<<<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/lyl/article/viewFile/14539/12736> >>

CHECA, Antonio. Historia de la Comunicación: De la crónica a la disciplina científica. Netbiblio Ediciones, España, 2008., Pág 19.

“CMI aplicado a la gestión del mando intermedio en un centro de día“.[En línea]. Disponible en<<http://www.carloshaya.net/biblioteca/boletin2_11/249_507.pdf >>

“Comunicación Interna y marketing“. [En línea]. Disponible en<< <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>>>

“El departamento de comunicación en la empresa“. [En línea]. Disponible en<<<http://www.komunika.info/articulos/com-institucional/el-departamento-de-comunicacin-en-la-empresa/comment-page-1/>>>

FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa. Prentica Hall. México, 2006., Pág. 23- 28.

GARCÍA, Jesús. La comunicación interna. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1998., Pág 7.

GUZMÁN, Adriana. Comunicación empresarial. Universidad de La Sabana, Colombia, 2006 Pág. 31

LÓPEZ, Sonia. El poder en las interacciones comunicativas. Medellín, Editorial Monserrate, Colombia, 2008., Pág. 329.

“Más allá de la comunicación interna“. [En línea]. Disponible en<< <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/feedback.html>>>

MENÉNDEZ, Antonio. Comunicación social y desarrollo. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1972., Pág. 7.

PIÑUEL, José Luis. Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Síntesis editorial, España, 2004., Pág. 298.

“Plan estratégico de comunicación interna”. [En línea]. Disponible en<<
<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mdcs/Plancominterna.pdf>>>

REBEIL, María Antonieta. RUÍZ, Lisete. El poder de la comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México, 2006., Pág 17.

ROBINS, Stephen. Fundamentos de comportamiento organizacional. Prentice Hall. México, 1998., Pág. 250-252.

TORRES, Jeannette. (2011). Las 3 Dimensiones de la Comunicación Organizacional Hoy. Obtenido el 12 de Marzo de 2012. Disponible en:
<http://jtorresconsultores.wordpress.com/2012/10/>

TORRES, Jeannette. (2011). Y entonces ¿quién dices que es el cliente interno? Obtenido el 12 de Marzo de 2012. Disponible en: <http://jtorresconsultores.wordpress.com/2011/11/>

TORRES, Jeannette. (2011). Fortalecer El Salario Emocional, Gran Tarea de la Comunicación y el Endomarketing. Obtenido el 12 de Marzo de 2012. Disponible en: <http://jtorresconsultores.wordpress.com/2011/12/>

TORRES, Jeannette. (2013). ¡Aprende más sobre qué es endomarketing!. Obtenido el 14 de Noviembre de 2013. Disponible en:
<http://jtorresconsultores.wordpress.com/2012/10/>