

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

**PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA INVERSIONES
ELECTROCONFORT LTDA: LA FAMILIA ELECTROCONFORT**

SANDRA LILIANA RODRÍGUEZ PALOMINO

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
BOGOTÁ D.C., 2015**

Propuesta de plan de comunicación interna para Inversiones Electroconfort LTDA: La familia Electroconfort”

Trabajo de grado

presentado como requisito para optar por el título de comunicadora social y periodista

En la facultad de comunicación social y periodismo

Universidad de La Sabana

Presentado por:

Sandra Liliana Rodríguez Palomino

Dirigido por:

María Cristina Ocampo Villegas

Julio 30 del 2015

RESUMEN

El interés del presente trabajo de grado es elaborar un plan de comunicación interna que sea eficaz y fácil de implementar y sostener para la empresa Inversiones Electroconfort LTDA. Se analizan y explican las necesidades que tiene la empresa a causa de la falta de un departamento de comunicaciones establecido por medio de un diagnóstico realizado con cuatro herramientas de medición. Finalmente, se busca entender el grado de conocimiento de la cultura organizacional por parte del público interno y la efectividad de los canales de comunicación que se están utilizando actualmente.

Palabras clave:

Comunicación interna, cultura organizacional, plan de comunicaciones

ABSTRACT

The interest of this paper is to develop an internal communication plan that is effective and easy to implement and sustain for Inversiones Electroconfort LTDA. The plan is being made by analyzing and explaining the needs that the company has because of the lack of an established communications department through a diagnosis made by four different measurement tools. Finally, it seeks to understand the degree of knowledge of the organizational culture by the internal public and the effectiveness of the communication channels that are currently in use.

Key words:

Internal communication, organizational culture, internal communication plan

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	8
1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN	9
1.1 La comunicación	9
1.1.1 Elementos de la comunicación.....	10
1.1.2 Funciones de la comunicación	12
1.1.3 Comunicación efectiva.....	13
1.2. La comunicación organizacional	15
1.2.1 Tipos de comunicación	16
1.3 Cultura organizacional	19
1.3.1 Características de la cultura organizacional	22
1.3.2 Clima organizacional	23
1.4 La comunicación interna.....	25
1.4.1 Inconvenientes por la falta de comunicación interna	26
1.4.2 El departamento de comunicaciones y el Dircom.....	28
1.4.3 Funciones del Dircom	28
1.4.4 Perfil del Dircom.....	29
1.4.5 Herramientas de comunicación interna.....	31
2. METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	34
2.1 Objetivos del trabajo	35
3. INVERSIONES ELECTROCONFORT LTDA	36
3.1 Contexto.....	36
3.1.1 Historia de la empresa.....	36
3.1.2 Misión y Visión.....	36
3.1.3 Organigrama	37

3.1.4 Valores de la empresa	37
3.1.5 Objetivos corporativos	38
3.1.6 Políticas.....	38
3.1.7 Identidad visual corporativa y manejo de marca.....	40
3. 2 Ubicación en el mercado.....	40
3.2.1 Sector al que pertenece	40
3.2.2 Principales competidores	40
3.2.3 Portafolio de productos y servicios.....	40
3.3 Esquema de comunicación.....	41
3.3.1 Historial o experiencia en comunicación	41
3.3.2 Experiencias previas favorables o no en comunicación.....	41
3.3.3 Esquema de comunicación interna.....	41
3.3.5 Medios (impresos y digitales) de los que dispone para comunicarse con audiencias.....	41
3.3.6 Audiencias de interés	42
4. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE INVERSIONES ELECTROCONFORT LTDA.....	43
4.1. Diagnóstico	43
4.1.1 Objetivos del diagnóstico.....	43
4.1.2 Herramientas de diagnóstico.....	43
4.1.3 Conclusiones del diagnóstico.....	51
5. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA INVERSIONES ELECTROCONFORT LTDA “LA FAMILIA ELECTROCONFORT”.....	53
4.1 Estrategia.....	53
5.1.1 Público objetivo	53
5.1.2 Estrategia.....	53
5.1.4 Tácticas	54

5.2 Aplicación y sostenimiento.....	63
5.4 Presupuesto	65
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	71

LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1.	Componentes conceptuales de la comunicación	9
Gráfico 1.	Proceso comunicativo	10
Tabla 2.	Elementos de comunicación	11
Gráfico 2.	Modelo de Lasswell	14
Tabla 3.	Esquema de planeación comunicativa	14
Gráfico 3.	Cultura Organizacional	19
Gráfico 4.	La estrategia en la cultura organizacional	20
Tabla 4.	Medios de comunicación interna	31
Tabla 5.	Política de pago de la empresa	37
Tabla 6.	Observaciones del primer ejercicio de O.D	39
Tabla 7.	Observaciones del segundo ejercicio de O.D	44
Tabla 8.	Observaciones del tercer ejercicio de O.D	44
Gráfico 5.	Cadena de comunicación	45
Gráfica 6.	Conocimiento de la visión de la empresa	45
Gráfica 7.	Conocimiento de la misión de la empresa	46
Gráfica 8.	Reconocimiento de los valores corporativos	46
Gráfica 9.	Tiempo de vinculación con la empresa	47
Gráfica 10.	Canales de información	47
Gráfica 11.	Logo campaña	48
Gráfica 12.	Ejemplo SMS personalizado	54
Gráfica 13.	Diseño caja para la entrega especial	56
Gráfica 14.	Ejemplo pantallas LCD	57
Tabla 9.	Tipo de mensajes	58
Gráfica 15.	Diseño buzón de sugerencias	58
Tabla 10.	Programación de actividades de integración	60
Gráfica 16.	Diseño de agendas, anchetas y diplomas	61
Tabla 11.	Cronograma de la campaña	64
Tabla 12.	Presupuesto parcial	65

INTRODUCCIÓN

La comunicación es uno de los pilares fundamentales de cualquier empresa. En el caso de la comunicación interna, su importancia radica en que es una manera de potenciar al cliente interno, para lograr un óptimo desempeño, el cual se verá reflejado en una respuesta satisfactoria por parte de los clientes externos. Adicionalmente, se puede crear un ambiente de desconcierto, rumores e insatisfacción dentro de la organización que aunque no depende necesariamente de la inexistencia de un departamento de comunicaciones, dicho departamento, puede contribuir a solucionar problemas de este tipo.

Con una buena comunicación interna se puede hacer un fortalecimiento de la cultura organizacional, logrando que cada uno de los miembros de la empresa se sienta a gusto con su compañía, se tenga un buen clima laboral y que cada empleado conozca, comprenda y aplique los procesos internos de la organización. De esta manera, se podrá mantener al empleado motivado logrando un aumento en la productividad y creando un sentido de pertenencia.

El presente trabajo fue realizado para ser implementado por la compañía Inversiones Electroconfort LTDA, una empresa del sector de electrodomésticos con una trayectoria de casi 30 años. Esta organización cuenta con solidez y experiencia en su nicho de mercado. Sin embargo, no ha tenido gran práctica en el área de la comunicación.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo tiene como objetivo diseñar una estrategia de comunicación interna que le permita a la empresa fortalecer sus vínculos con y entre sus empleados, prepararse para el cumplimiento la visión y misión y crear unos canales sólidos de comunicación.

Las posibilidades de ejecución de una estrategia para esta empresa son muy favorables por varias razones, la primera de ellas es que los gerentes están dispuestos al cambio y a recibir una asesoría. Por lo cual, pretendo aportar ideas que se conviertan en acciones gracias a su viabilidad, economía, rapidez, practicidad y efectividad.

1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

1.1 La comunicación

Los seres humanos se están comunicando desde el momento en el que nacen por diferentes medios, ya sea por medio de una comunicación verbal o no verbal, convirtiendo así su realidad, ideas y pensamientos en una realidad comunicable e interpretable para los demás.

Para López (2011)

La comunicación del latín *Communicatio*, *-onis*, establece la finalidad del término en cuanto a la acción de poner en común algo, con la implicación de pasar de lo privado a lo público, mediante un código establecido y reconocido por una comunidad de personas. La comunicación se convierte en la interrelación de lo individual para la conformación de lo social. (p 26)

Dentro de este contexto, la comunicación implica un proceso de interrelación entre dos o más individuos a través del cual se transmite un tipo de información.

Tabla 1: Componentes conceptuales de la comunicación

1. Símbolos / verbal	Comunicación es el intercambio verbal o no verbal de un pensamiento o idea.
2. Conocimiento	Comunicación es el proceso por el cual entendemos a los demás y somos entendidos. Está en un constante cambio y se puede adaptar a las diferentes situaciones.
3. Proceso	Comunicación: Transmisión de información, ideas, emociones, conocimientos, etc, mediante el uso de símbolos como palabras, imágenes, íconos, entre otros. Es el acto o proceso de transmisión que usualmente se denomina comunicación.
4. Trasferencia / intercambio	La idea de algo que es transferida de una cosa o persona a otra.
5. Respuesta a un estímulo	Comunicación es el proceso de captar la atención de otra persona con el propósito de que responda a un estímulo / mensaje.
6. Intenciones	La comunicación basa su interés en la

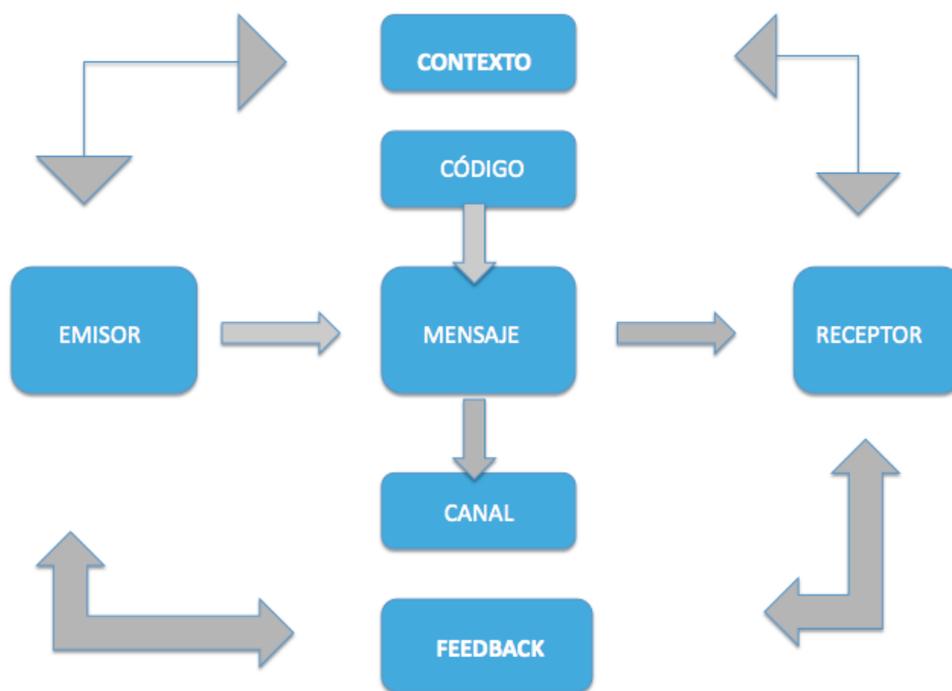
	intención que tiene la fuente u origen que transmite el mensaje en influir en las conductas posteriores del receptor.
7. Poder	La comunicación es el mecanismo por el que el poder es obtenido y ejercido.

Fuente: Ongallo (2007).

1.1.1 Elementos de la comunicación

Un emisor envía un mensaje a un receptor, a través de un canal y un código, y de acuerdo con el contexto por el que fue enviado se espera un mensaje de retorno, situando así, el acto comunicativo.

Gráfico 1: Proceso comunicativo



Fuente: Elaboración con base en Ministerio de Educación de España (2007).

La relación que se genera entre emisor y receptor está influenciada por el código, el mensaje, el canal, el referente, el contexto, la barrera y el mensaje de retorno. Asimismo, el

mensaje que se quiere transmitir es una información, la cual bajo este contexto se podría relacionar como un insumo esencial de la comunicación y cada uno de dichos elementos cumple con un propósito dentro del proceso comunicativo.

Tabla 2: Elementos de la comunicación

Elemento	Descripción
Emisor	Aquel que emite el mensaje.
Receptor	Quien recibe el mensaje.
Contexto / Situación	Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje.
Código	Conjunto o sistema de signos / reglas que el emisor utiliza para transmitir el mensaje y codificarlo de una manera adecuada para que el receptor lo pueda recibir. Ej: Lenguaje, colores...
Mensaje	La información que el emisor quiere transmitir.
Canal	El medio o elemento físico por medio del cual se transmite el mensaje. Puede ser el medio natural (aire, luz) como el medio técnico empleado (impresión, radio, teléfono, televisión, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
Referente	Realidad percibida a través de mensaje.
Barreras	Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Ej: distorsión de la imagen del televisor, mala ortografía, desvanecimiento de la tinta del papel, etc.
Feedback / Mensaje de retorno	Cuando se logra la interactividad del proceso comunicativo por medio de la percepción de una respuesta deseada o no. Al lograr la interacción entre el emisor y el receptor esta puede ser positiva (fomenta la comunicación) o negativa (busca cambiar el tema o terminar la comunicación), la

	retroalimentación completa el ciclo de la comunicación.
--	---

Fuente: Ministerio de Educación de España (2007).

En resumen, cuando se comunica algo es porque se espera una respuesta por parte del receptor, es decir, que el mensaje tenga un efecto sobre el otro. Para que la comunicación sea eficaz y tenga la retroalimentación deseada, no sólo cada elemento debe actuar en conjunto con el otro, sino que el emisor debe tener habilidades comunicativas, conocimiento del tema y la situación en la que se desenvolverá el acto comunicativo.

1.1.2 Funciones de la comunicación

Según Clicerio López Camacho (2011) , la comunicación cumple con diferentes funciones dentro de las cuales se pueden señalar tres tipos: informativa, afectivo-valorativa y reguladora. A continuación se resumen las principales características de cada una.

La *función informativa* está relacionada con la emisión y recepción de la información por medio de la cual se le proporciona a un individuo todo el conocimiento/experiencia social e histórica, así como la formación de hábitos, habilidades y convicciones. Influyendo así, en la manera en la que los sujetos reciben información y la apropian.

En el caso de la *función afecto-valorativa*, el emisor le otorga la carga afectiva al mensaje que este necesite, pues no todos requieren la misma emotividad. Esta función requiere de la estabilidad emocional de los individuos ya que por medio de esta pueden crear una imagen de sí mismo y de los demás.

Respecto a la *función reguladora*, esta tiene como fin regular la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De esta manera, el éxito o fracaso del proceso comunicativo depende de la capacidad autorreguladora de la comunicación del individuo.

Asimismo, López (2011) señala que existen otras funciones además de las explicadas anteriormente que son utilizadas dentro del proceso comunicativo de las organizaciones.

En el caso de la *función de control* se busca intervenir en el comportamiento individual y controlarlo sin importar que sea una comunicación formal o informal. Dentro de las organizaciones los empleados deben regirse por las jerarquías de autoridad y guías establecidas por la compañía.

Por otro lado, la *función de motivación* se realiza cuando se le explica a los empleados qué es lo que se debe hacer, si se están desempeñando de una forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En ese orden, para lograr el establecimiento de metas específicas, el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado se debe utilizar la motivación.

La *función de expresión emocional* se basa en gran parte en que los empleados observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el cual pueden transmitir sus fracasos y satisfacciones.

Por su parte, en la *función de información* la comunicación se convierte en una ayuda importante en la solución de problemas y como facilitadora de la toma de decisiones, dado que brinda información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

De acuerdo con lo anterior, la comunicación no puede ser entendida fuera del contexto social y ésta se fundamenta esencialmente en el comportamiento humano y en las estructuras de la sociedad. Por lo tanto, se puede inferir que su definición principal consiste en la transmisión de información de un individuo a otro en un contexto determinado.

1.1.3 Comunicación efectiva

El paradigma de Harold Lasswell es un modelo descriptivo cuya finalidad es establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos los cuales pueden resumirse al responder 5 interrogantes: ¿(1) Quién dice (2) Qué, en (3) Qué Canal, (4) a Quién y con (5) Qué Efecto? En donde existe un concepto de comunicación bidireccional, es decir, no se espera un mensaje de retorno para establecer un acto comunicativo bidereccional entre el emisor y el receptor (Vugueño, 2010).

Gráfico 2: Modelo de Lasswell



Fuente: Vugueño (2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, entonces para que la comunicación sea efectiva y el mensaje transmitido logre la respuesta esperada en el receptor dentro de un proceso comunicativo bidireccional, es necesario que el emisor haya sido claro, conciso y preciso, utilizando un lenguaje sencillo y apropiado de acuerdo al contexto. Para alcanzar dicho objetivo es necesario elaborar un esquema de planeación comunicativo mediante un proceso lógico de pensamiento.

Tabla 3: Esquema de planeación comunicativa

QUÉ quiero comunicar/lograr	Planeación del objetivo.
POR QUÉ lo voy a comunicar	Expectativas que se tienen tanto de carácter objetivo como subjetivo.
QUIÉN lo va a escuchar	Estudio del receptor por medio de la clasificación del público objetivo y su posición respecto al mensaje que se le transmitirá.
CÓMO lo haré	Elaboración del esquema de ideas con base en los elementos planteados.
CUÁNDO será oportuno	Escoger el momento adecuado, evitando las barreras/interferencias en el mensaje.
DÓNDE se va transmitir	Escoger es espacio adecuado, evitando las barreras/interferencias en el mensaje.

Fuente: Carmen (2002).

Finalmente, se puede afirmar que para realizar un proceso comunicativo bidireccional que sea efectivo y logre obtener la respuesta deseada por parte del receptor, es necesario tener claro que toda comunicación debe ser expresada por medio de un lenguaje

sencillo en la cual cada idea a transmitir lleva un contenido intelectual y emocional.

1.2. La comunicación organizacional

Según Antonio Lucas Marín (2002), el interés del estudio de la comunicación organizacional surgió por las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones y sus intentos de mejorar las habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que, según las teorías de la organización, se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional.

Así mismo, afirma que la comunicación “es el medio que le permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (Lucas, 1997, p 90 – 92, citado por Téllez, 2004).

Por otro lado, Lucas citando a Max Weber (2002) en la expansión de la burocracia define a las organizaciones como un sistema de actividad continua y orientada hacia un objetivo. Una organización corporativa es un sistema de relaciones sociales caracterizado por un equipo administrador orientado al cumplimiento de los objetivos.

La realidad es que, con o sin una comunicación formal establecida se da algún tipo de comunicación en cada lugar de trabajo. Carlos Ongallo (2007) citando a Treece y Kleen (1998), determina que los directivos no pueden escoger entre comunicar o no comunicar; sus únicas opciones prácticas quedan entre la comunicación positiva y la negativa. Si la comunicación formal es nula, la estructura informal cubrirá ese hueco rápidamente de rumores, comunicación indirecta e incluso desinformación.

En resumen, se puede afirmar que la comunicación organizacional es una herramienta que permite que los empleados se adapten a la empresa, y el movimiento de información dentro de esta sirve para relacionar sus necesidades e intereses no sólo con sus empleados sino con la sociedad. Además, por medio de esta se puede evaluar el desempeño y productividad de los colaboradores de la organización y de este modo, guiarlos hacia las metas de la compañía.

1.2.1 Tipos de comunicación

Dentro de las organizaciones podemos encontrar dos tipos de comunicación: La formal y la informal (Esther, 2009).

La *comunicación formal* está alineada a la jerarquía de las organizaciones y las cadenas de autoridad y mando, es decir, que es la propia organización la que establece las vías de comunicación (utilizando medios orales, escritos o electrónicos) siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Esta es utilizada para transmitir órdenes e instrucciones y cuestiones relacionadas con el trabajo.

Por otro lado, la *comunicación informal* es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa por la necesidad de comunicarse sin seguir los canales oficiales establecidos por la empresa, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional pero adicionalmente despierta una cadena de rumores al interior de la organización.

Gabriel Olamendi, citado por el Ministerio de Protección Social Colombiano (s.f), afirma que la clave de una buena comunicación está en que ésta fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. Los tipos de comunicación en una organización se clasifican según el flujo de comunicación formal:

Ascendente:

- Definición: La comunicación ascendente circula desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia las superiores, es decir, el colaborador que establece una comunicación con su superior.
- Objetivo: conocer a los directivos, saber qué está funcionando y qué no dentro de la organización y mantener contacto directo con sus colaboradores, siendo conocedores de sus opiniones y necesidades lo que facilita la toma de decisiones con criterios más objetivos.

- Información transmitida: Sugerencias, información, peticiones y quejas.
- Eficacia: Permite conocer las necesidades, expectativas e inquietudes de los empleados, promueve la aportación de ideas, mejora el acercamiento entre los líderes y sus equipos y sirve como retroalimentación que permite comprobar con que grado de fidelidad se difunde la información emitida de manera descendente.
- Barreras: Cuando se corta la comunicación ascendente en algún nivel del organigrama o por el miedo que puedan llegar a sentir los empleados por expresar sus opiniones.
- Herramientas: Reuniones periódicas, grupos de mejora, entrevistas, encuestas y sistemas de sugerencias.

Descendente:

- Definición: La comunicación descendente se produce cuando se transfiere información desde la jerarquía hacia los colaboradores. Compuesta generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias.
- Objetivo: Mantener informados a los trabajadores de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo perfecto de su cometido.
- Información transmitida: Sobre el entorno en el que se desenvuelve la organización, la evolución de los objetivos de la organización, las actividades y procesos que se desarrollan al interior de ésta.
- Eficacia: Se debe proporcionar información detallada a los colaboradores con relación a las actividades que deben realizar; se logran prevenir interpretaciones erróneas y/o malos entendidos, que pueden suponer futuros conflictos por las

decisiones tomadas y se fomenta el respecto entre los individuos generando confianza entre los distintos niveles organizativos.

- Barreras: Los estilos de dirección: participativos o imperativos, la creencia que la información es poder y por ello no puede ser transmitida, la dimensión de la organización.
- Herramientas: Reuniones de trabajo y de formación, entrevistas, manuales de procedimientos, cartas personales, mailing, portales electrónicos (intranet, Web, etc.).

Horizontal o transversal:

- Definición: Es el tipo de comunicación que se establece entre personas que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama.
- Objetivo: Permite potenciar el trabajo multidisciplinar e interdepartamental, mejorando la coordinación de equipos.
- Eficacia: Genera espíritu corporativo y logra mejorar el clima organizacional, facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas, agiliza la comunicación oficial llegando antes a las personas y departamentos implicados, y genera confianza y amistad.
- Barreras: El lenguaje técnico-profesional y la importancia que cada departamento se atribuye para ver si relaciona los demás miembros y áreas de la organización.
- Herramientas: Informes, comunicados y reuniones de trabajo entre departamentos, servicios, áreas, etc.

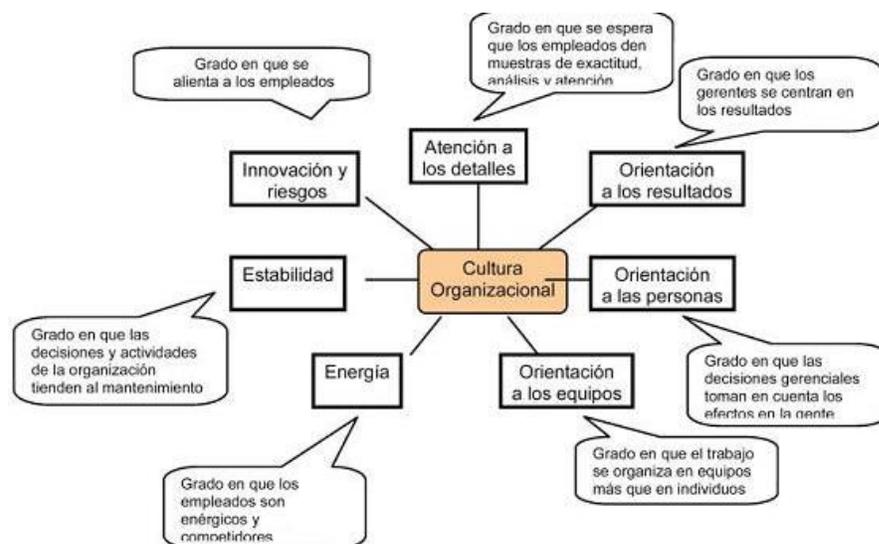
- Comunicación intergrupal e intragrupal: La primera se da entre miembros de los diferentes equipos de trabajo (en el caso de la organización podría ser entre las diferentes áreas de la misma) y la segunda se genera entre las personas que hacen parte del mismo equipo de trabajo. (Andrade, 2005) Estas relaciones entre los diferentes miembros del equipo cumplen las características enunciadas anteriormente de la comunicación horizontal o transversal.

Finalmente, se puede decir que la comunicación organizacional busca incrementar el clima laboral por medio del claro conocimiento de la organización para crear un sentido de pertenencia hacia ésta, la integración entre los diferentes departamentos, la divulgación oficial de la información para reducir la incertidumbre en los procesos y así reducir tanto tiempos como costos, difundir los logros alcanzados por la empresa y crear una confianza por parte de los colaboradores para que expresen libremente sus opiniones.

1.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es la forma en la que todos los miembros de la empresa deben comportarse, el cómo realizan las cosas y la manera de comunicarse para llevar a cabo las diferentes actividades que hacen única a la empresa.

Gráfico 3: Cultura organizacional



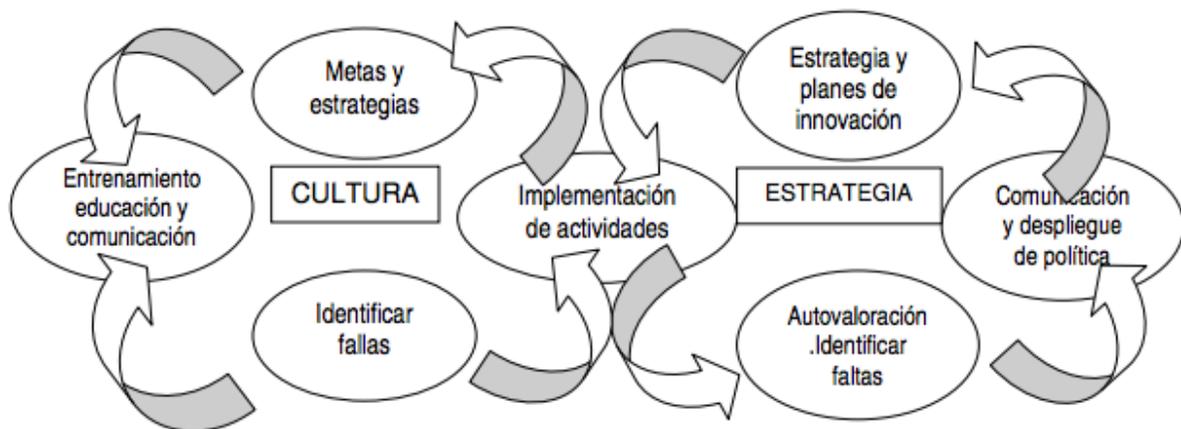
Fuente: Enciclopedia financiera (s.f).

Según Robbins (1994) y Newstrom y Davis (1993), citados por José Vargas (s.f), las funciones específicas de la cultura organizacional son:

- Definir límites y diferencias entre las organizaciones.
- Darle un sentido de identidad a la organización.
- Crear compromisos por parte de los colaboradores con la organización por encima de los individuales.
- Proporcionar un sistema de control al interior de la empresa.
- Define la visión de lo que la compañía representa.
- Provee un sentido de seguridad a los empleados.
- Estimula el entusiasmo de los colaboradores para la realización de sus deberes.
- Atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares.
- Identifican los modelos de comportamiento a seguir.

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que la cultura organizacional esta orientada al logro de las metas de la compañía por medio de la efectividad de las acciones realizadas y el rendimiento de los empleados. Así mismo, cuando se utilizan las estrategias basadas en las convicciones y valores de la misma se logra una mayor productividad por parte de los empleados.

Gráfico 4: La estrategia en la cultura organizacional



Fuente: Téllez (2004).

Por otro lado, para que la empresa tenga el éxito deseado es necesario que los empleados se sientan identificados con ésta, por lo que se deben fomentar los elementos de la cultura organizacional.

Es por esto que Roberto Espinoza en su blog de marketing y ventas afirma que las empresas que poseen una misión, visión y valores corporativos explícitos y compartidos con todos los colaboradores, afrontan de una manera óptima sus imprevistos, dado que todos los miembros de la organización (tanto directivos como empleados) saben perfectamente quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder llegar al cumplimiento de su objetivo (Espinoza).

A continuación se define cada uno de los elementos según Daniel López (2011) y se plantean unas preguntas que según Roberto Espinoza (s.f) pueden ayudar para la definición de los mismos:

Misión: Es la razón de existir y ser de una empresa, es el formato por excelencia para la identificación de los colaboradores hacia la organización. Trata sobre las actividades esenciales de la empresa: cómo las hacen, por qué las hacen y con qué recursos se hacen. Para definir la *misión* de la organización, ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿Quiénes somos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

Visión: Busca proyectar a futuro la misión de la empresa y es muy importante que esas metas sean alcanzables y realistas, dado que ésta tiene un carácter inspirador y motivador. Se puede decir que este elemento es “el horizonte de llegada de la compañía”, hasta dónde se quiere llegar y se recomienda que sea máximo de cinco años. Para su definición se pueden responder algunos de estos interrogantes: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?.

Valores: Son la base de la cultura de trabajo y permiten crear las pautas de comportamiento de la empresa. No es recomendable formular más de 6-7 valores, dado que

se perderá la credibilidad. Asimismo, no se deben confundir los valores con las virtudes, pues los primeros son de carácter social y los segundos son a nivel individual. Responder a las siguientes preguntas podría ayudar a definir los valores corporativos de una organización: ¿cómo somos?, ¿en qué creemos?.

Finalmente, se puede decir que al trabajar estos elementos en conjunto se cubrirán las necesidades básicas de cualquier organización y se debe lograr transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización y facilitar el sentido de pertenencia con la empresa para lograr una mayor productividad.

1.3.1 Características de la cultura organizacional

Según Joel Campbell, citado por Jorge Plug (2006) hay siete elementos que revelan la esencia de la cultura en las organizaciones, a continuación se explican cuales son.

Autonomía individual: Hace alusión al grado de responsabilidad, oportunidades e independencia que tienen los empleados para ejercer su iniciativa propia.

Estructura: Se refiere a los niveles de normas y reglas, así como a la cantidad de supervisión que emplea la empresa para vigilar y controlar la conducta del empleado.

Apoyo: Grado de ayuda y afabilidad que muestran los directivos hacia sus subordinados.

Identidad: Nivel en el que los colaboradores se identifican con la organización en su conjunto y no con un espacio de trabajo en particular.

Recompensa al desempeño: El cómo se realiza la distribución de premios o reconocimientos dentro de una organización se basa en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.

Tolerancia al conflicto: Nivel de conflicto que se presenta entre los empleados y los diferentes grupos de trabajo.

Tolerancia al riesgo: El grado en el que se anima al empleado para que sea innovador, asuma riesgos y tome la iniciativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante aclarar que la cultura que se refleja en términos de normas, costumbres, valores y ambiente de trabajo dentro de la empresa no siempre es la esperada por los altos mandos de la organización.

Asimismo, es importante que las directivas conozcan bien la estructura de la cultura organizacional, no sólo la que aspiran tener sino la que realmente se ha formado al interior de la organización, ya que de esa manera, podrán aprovechar lo ya existente y será sólo moldearlo de acuerdo a sus expectativas para alcanzar los objetivos que se pretenden.

Finalmente, se puede afirmar que es necesario que los directivos implementen una cultura fuerte que aumente la congruencia de la conducta y ejerza una influencia sobre el comportamiento de sus integrantes y muestre un alto grado de conformidad de ideas y sentimientos. Cuando existe consenso entre los colaboradores respecto a los objetivos e ideales de la organización, disminuye el riesgo de que renuncien a la empresa (Puig, 2006).

1.3.2 Clima organizacional

Según los concepto de Beer (1971), Burns (1970), Campbell et al., (1970), Dashler (1973) y Schneider (1970) recopilados por Hellriegel & Slocum Jr (1974) se puede inferir que el clima organizacional se refiere a un conjunto de atributos que se pueden percibir sobre una organización en particular y/o su subsistemas, y que pueden ser inducidas por la forma en que la organización y/o sus subsistemas se ocupan del entorno de los miembros de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, el clima organizacional es un conjunto de atributos medibles en un ambiente de trabajo que son percibidos por quienes trabajan en la organización. Convirtiendolo así, en un elemento básico en la obtención de buenos resultados para la empresa.

El clima organizacional de una empresa es muy importante, varios estudios han indicado que este aspecto puede hacer la diferencia entre una empresa con un buen desempeño y otra con un bajo desempeño. Por tal motivo, para cualquier organización debe ser importante conocer y medir el clima organizacional que se está desarrollando al interior de la misma.

En los estudios realizados por Hellriegel & Slocum (1974), James & Jones (1974) y Schneider (1975) recopilados por Muchinsky (1977) los autores sugieren que la investigación del clima organizacional este enfocada en las variables que influyen directamente la vida del empleado dentro de la organización. Para realizar la medición de estas variables se pueden hacer encuestas aplicadas a los colaboradores de la organización, o de algún área en específica que se quiera medir. Es importante hacer un análisis de los resultados que arroje la encuesta o los instrumentos y metodologías escogidos para realizar el estudio en cuestiones de el clima organizacional que se tiene y el que se aspira tener, para así poder diagnosticar no sólo el cómo se encuentra el clima dentro de la organización sino también, cuáles son los posibles problemas organizacionales que pudieran ser explorados y corregidos posteriormente.

De acuerdo con Martín (s.f) y Cuevas (2010) éstas son algunas de las características medibles del clima organizacional:

- Relación con la jefatura: Representa la percepción que tienen los colaboradores acerca de los supervisores.
- Estructura organizacional: Determina las relaciones dentro de la empresa.
- Oportunidad de desarrollo: El grado en el que un individuo siente que está creciendo laboral y personalmente dentro de la empresa y se está convirtiendo en una persona integral ya que sus funciones son variadas y siente que son dignas.
- Motivación laboral: El grado de interés que muestran los empleados por su trabajo, su compromiso y su lealtad con la organización.
- Relaciones interpersonales: Es el grado en el que los trabajadores se ayudan entre sí.
- Los conflictos: Por qué se generan y cómo se manejan.

- Disponibilidad de recursos: Los recursos técnicos y materiales con los que cuenta el personal para la realización de su trabajo.
- La estabilidad: Grado en que los trabajadores ven en la empresa posibilidades de permanencia asegurada mientras cumplan con la normatividad de la organización.
- Metas comunes: Hace referencia a que el empleado sienta una congruencia entre sus metas personales y las de la empresa.

Finalmente, con base en los conceptos explicados anteriormente, es válido afirmar que la cultura hace referencia a la ideología, valores, identidad y creencias de una organización que pueden ser influenciados a largo plazo, mientras que, el clima es la respuesta a las características y elementos de la cultura traducidos en comportamientos y pueden ser influenciados a corto plazo. Por lo tanto, es propicio indicar que el clima organizacional y la cultura organizacional no son conceptos equiparables y cada uno reviste sus propias especificidades aunque estén ligados dentro de la comunicación organizacional.

1.4 La comunicación interna

Dentro de la comunicación organizacional nos referimos a la comunicación interna cuando hablamos de los procesos comunicativos que se llevan a cabo al interior de la organización, es decir, cuando van dirigidos al cliente interno (empleado), siendo ésta la clave de la motivación al permitir que los colaboradores tengan la libertad de expresarse, reconozcan que sus ideas son escuchadas, valoradas y tenidas en cuenta; logrando así, un mayor nivel de satisfacción en su lugar de trabajo y una fidelización por parte de los empleados hacia la empresa al tener un mayor sentido de pertenencia hacia ésta y paralelamente lograr un aumento en la productividad.

La comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido (Muñiz, Portal de relaciones públicas).

Las organizaciones se han comenzado a dar cuenta de la importancia de la comunicación interna en la gestión estratégica de las mismas al lograr resaltar el valor

potencial de ésta en la motivación laboral y la repercusión en los resultados finales de la empresa, su aporte al objetivo de calidad total o la consecución de un clima laboral tendente a la ausencia de conflictos.

En este sentido, podemos decir que la comunicación interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución (Reyes, s.f).

Teniendo en cuenta lo anterior, se podría afirmar que la comunicación interna permite:

- Que los colaboradores tengan un clima de trabajo adecuado basado en la confianza y la motivación.
- Crear un sentido de pertenencia del colaborador hacia la empresa.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada miembro de la organización expresarse libremente sin importar su posición en la escala jerárquica.
- Promover la comunicación entre todas las áreas de la compañía.
- Evita la creación de rumores al interior de la empresa.

1.4.1 Inconvenientes por la falta de comunicación interna

De acuerdo con Marco Arru (2014) y (Arizcuren, et al., 2008) el no tener un departamento de comunicaciones organizado que se encargue de generar estrategias internas para la compañía puede generar varios inconvenientes:

- Desorientación y dificultades de alineamiento de los empleados con la estrategia corporativa: Cuando la organización no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras, es decir, que si no hay una buena comunicación entre los colaboradores, cada cual entenderá las cosas de forma diferente y la inexistencia de un discurso común los desorientará.

- Falta de colaboración y compromiso: Si los colaboradores no se sienten parte de la empresa, no tendrán un sentido de compromiso y pertenencia hacia ésta, ya que al no comunicar los elementos de la cultura organizacional o no hacerlo de la manera adecuada, no logrará el alineamiento del personal con la estrategia para conseguir un buen clima laboral y los resultados esperados.
- Desmotivación y pérdida de productividad: Si los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no son tomadas en cuenta, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en colaboradores poco productivos.
- Rumores: Es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma a través de canales no institucionalizados. La información transmitida es considerada como importante y, por supuesto, de interés para los empleados; es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos.
- Secretismo: La información se convierte en poder y nadie informa.
- Apaga fuegos: El departamento de comunicación es utilizado sólo en caso de que haya algún conflicto.
- Conflictividad: No comunicar correctamente genera malentendidos y conflictos.
- Incoherencia: Lo que se dice no es lo que se hace.
- Se informan sólo las cosas positivas de manera exagerada y no lo que hay que comunicar

1.4.2 El departamento de comunicaciones y el Dircom

Las organizaciones tienen cada vez más la necesidad de interrelacionarse con el exterior y de crear motivación y un clima laboral satisfactorio entre los colaboradores de éstas. Para lograr éstos objetivos es necesario contar con un departamento de comunicación organizado y liderado por un profesional, al cual se le denomina Dircom o director de comunicación. Éste debe contar con un perfil capaz de asumir esta tarea. Se entiende a esta persona como la responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan, con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva de la compañía. El director de comunicación es la persona de la empresa que desarrolla y mantiene la red de contactos, dentro y fuera de ella (Morales & Enrique, 2007).

El nuevo rol del Dircom es como la figura responsable de la gestión estratégica de la comunicación externa e interna, el cual busca implementar una comunicación integral contribuyendo a gestionar de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca el modelo de comunicación integral: comunicación de marketing/comercial, comunicación corporativa/institucional y la comunicación interna (Mutt, 2006).

Así mismo, éste debe tener una relación directa con la dirección de la entidad y debe conocer la misión, visión, valores, objetivos y todos los asuntos que tengan que ver con el funcionamiento de la organización.

1.4.3 Funciones del Dircom

De acuerdo con el decálogo de Dircom de la Asociación de Directivos de Comunicación de Catalunya, éstas son las funciones básicas de un director de comunicaciones:

- Asume la responsabilidad de definir y concretar la política de comunicación corporativa de la organización.
- Es quien vela por el incremento del capital de activos intangibles: la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas.

- Es el responsable del diseño y de la gestión del plan estratégico de la comunicación corporativa de la empresa, el cual debe ir ligado con los objetivos de negocio corporativos.
- Identifica los públicos estratégicos (stakeholders), tanto externos (clientes, accionistas, proveedores, líderes de opinión, medios de comunicación, etc), como internos (empleados).
- Planificar los temas y gestionar los mensajes claves específicos que entregará a cada uno de sus públicos, estableciendo los canales, los apoyos, los flujos y los estilos de comunicación más adecuados para cada escenario de intervención; y así, generar opiniones favorables entre sus públicos relevantes.
- Promover auditorías de comunicación, para mejorar permanentemente los canales, y los flujos de emisión de mensajes a sus públicos estratégicos clave.
- Desarrollará el plan de comunicación Interna para fomentar el sentido de pertenencia y generar una cultura corporativa homogénea, que se exprese mediante los ejes de identidad corporativos
- Fomentar la intercomunicación entre las diferentes áreas de la organización.
- Establecer procesos de comunicación que garanticen el flujo de información en sentido ascendente y descendente.
- Coordinar acciones de comunicación en eventos y convocatorias.

1.4.4 Perfil del Dircom

El director de comunicaciones de una organización debe contar con las siguientes cualidades y características según Arizcuren, et al., (2008):

- Poder combinar las técnicas de comunicación tradicionales con las derivadas de la web 2.0, poniéndolas al servicio de estrategias y acciones dentro de la organización.
- Debe transmitir credibilidad y confianza para guiar a todo el personal a una mayor productividad.
- Debe estar dispuesto y preparado para resolver cualquier situación a la que la empresa se enfrente.
- Innovador para captar la atención de los diferentes grupos de interés.
- Capacidad de gestión de recursos humanos y en el ámbito económico.
- Dominio de idiomas.
- Capacidad de liderazgo y creatividad.
- Conocimiento en diseño de estrategias de comunicación.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Ser una persona que sepa escuchar, que inspire respeto y confianza.
- Tiene que comprender la conducta humana y saber manejarla, tiene que prever conflictos que puedan perjudicarlo o a la organización.

Asimismo, López (2011) afirma que el Dircom debe tener ciertas competencias adquiridas de la formación académica, del liderazgo particular y las habilidades innatas de la persona. Estas competencias las resume el autor en cuatro:

- Competencia cognitiva: Se refiere a los conocimientos autónomos de las teorías de la comunicación en las organizaciones.
- Competencia fáctica: Es aquella que permite llevar a la praxis los conocimientos teóricos para validar o invalidar las teorías empleadas.
- Competencia prudente: Permite estar en la búsqueda constante de la verdad y obrar de acuerdo con sus convicciones éticas y morales, es decir, hacer el bien como expresión de la libertad.
- Competencia crítica: Saber discernir entre lo bueno y lo malo, optando siempre por lo bueno y empleándolo dentro de la organización.

Finalmente, podemos concluir que la dirección de comunicaciones debe tener una actitud integradora, capaz de agrupar a todos los empleados en todos los procesos, programas y tareas que se proponga la organización y debe generar confianza en todos los miembros de la empresa.

Asimismo, se puede afirmar que del buen desempeño de la dirección de comunicaciones depende la evolución y el éxito de la organización. Con un adecuado planeamiento e implementación de estrategias se obtienen mejores resultados para el funcionamiento de la organización que logran proyectar una buena imagen y reputación al público, ganando su respaldo y confianza .

1.4.5 Herramientas de comunicación interna

Las herramientas de comunicación interna dentro de una organización son diversas, y su elección depende del departamento de comunicaciones y de cuál sea la estrategia de comunicación que la empresa tenga prevista; así como también del grado de recordación que cada uno de los canales logra alcanzar y al segmento del público interno al cual va dirigido.

En la siguiente tabla se resumen los conceptos de Robin Laight (2013):

Tabla 4: Medios de comunicación interna

Herramienta	Descripción
Comunicaciones informales	Comúnmente llamados rumores. Aparecen cuando no se comunica la información por los medios formales de la organización y son un medio intercambio de ésta de los empleados.
Circular o boletín	Se utiliza para difundir informaciones importantes de interés general tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez con la que llega al receptor.
	Deben estar ubicados en un lugar visible a todo el personal. Generalmente contienen información general y normativas

Carteleras	institucionales. Es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura. Es un medio muy efectivo por lo que es importante mantenerlas actualizadas.
Manual de bienvenida	Suele utilizarse para transmitir a los nuevos miembros de la organización información general sobre algún tipo de producto, resúmenes estadísticos, memorias balances, programas internos, nuevas tecnologías, una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, etc.
Videos	Gracias a su inmediatez e interactividad permiten potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados. Las claves de una alta recordación son la brevedad y el dinamismo.
Revista / periódico interno	Son muy importantes ya que dentro de estos se incluye información de las diferentes áreas, produciendo comunicación ascendente, descendente y horizontal. Los trabajadores se identifican con el contenido de estos medios y se crea una motivación y sentido de pertenencia.
Folleto	Son utilizados para dar información general de un tema en particular o en el contexto de concientización interna.
Reuniones	Son un espacio de comunicación para informar, reflexionar, capacitar, tomar decisiones, etc
Buzón de sugerencias	Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y se cree una motivación al ver que sus ideas y dudas son escuchadas y tomadas en cuenta.
Intranet	Es una red interna que presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo que sólo requiere acceso a Internet. Por medio de esta se pueden realizar búsquedas

	temáticas, reservas de salas, lograr una disminución de la papelería interna, acceso a material compartido, etc.
E-mail	Tiene como punto de llegada el personal que tiene un PC como herramienta habitual de trabajo. Es una vía rápida de comunicación de noticias urgentes, con altas posibilidades de segmentación y personalización generando listas de envío de correo.

2. METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Para analizar las necesidades y el nivel de comunicación al interior de la empresa Inversiones Electroconfort Ltda. se abordó como objeto de estudio a los colaboradores pertenecientes al grupo de vendedores y administrativos y se aplicaron instrumentos/herramientas de análisis validas y confiables.

La presente investigación estuvo orientada principalmente por un proceso de observación que buscaba por medio del acercamiento visualizar de forma directa la dinámica cotidiana al interior de la organización, para de ese modo, lograr comprender las características de la empresa, el perfil comunicacional de los colaboradores y todo su funcionamiento en general.

De este modo se identificaron los problemas en el proceso comunicativo de la empresa y se buscó resolverlos por medio de una estrategia que logrará el mejoramiento de la comunicación interna de la empresa, específicamente creando los primeros pilares de un departamento de comunicación sólido pues no se cuenta con uno.

El proceso de recolección de información estuvo dividido en la aplicación de cuatro técnicas / herramientas:

- La primera, consistió en la observación directa a nivel interno de la empresa, lo que implicó una un revisión de las características, comportamientos, cultura y clima organizacional. Está se desarrollo por medio de tres visitas de jornada continua al interior de la organización, la primera se realizo al principios de mes y la segunda a finales para observar de manera adecuada como funcionaba y si llegaba a ingresar algún nuevo miembro a la organización, la tercera visita fue realizada diez días después de la segunda y buscaba corroborar la información obtenida anteriormente. Para llevar acabo las observaciones se utilizó un diario de notas en donde se hacian los registros correspondientes. Los ítems analizados fueron escogidos teniendo en cuenta que se quería analizar el funcionamiento de la

comunicación ascendente y horizontal dentro de la compañía, cuales eran sus principales medios de comunicación al no contar con un departamento de comunicaciones establecido y cómo era su clima laboral.

- La segunda herramienta utilizada fueron las encuestas realizadas a todos los vendedores de los locales a excepción de quienes no se encontrarán ese día en la empresa. La muestra fue realizada individualmente a cada miembro de los diferentes locales por medio electrónico y con acompañamiento por si tenían alguna inquietud. Teniendo en cuenta que la encuesta se realizó prácticamente a la totalidad del grupo seleccionado y los resultados fueron contundentes no se vio la necesidad de generar una segunda sesión.
- La tercera herramienta hace referencia a los grupos focales, en este caso se llevaron a cabo dos. El primero, se realizó con un vendedor representante de cada local (Cada local tuvo la oportunidad de elegir a su representante) y el segundo con los administrativos, es decir, con el administrador de cada local y administrador general.
- Finalmente, el cuarto instrumento utilizado fue la entrevista a profundidad, la cual se llevó a cabo con el gerente y la sub gerente de la compañía que a la vez son los fundadores de la misma para conseguir una visión más clara de posición sobre lo que para ellos es la comunicación al interior de la empresa.

2.1 Objetivos del trabajo

Objetivo general: Desarrollar un plan de comunicación interna para Inversiones Electroconfort Ltda., basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa para que se considere una empresa culturalmente comunicativa.

Objetivos específicos:

- Comprender el proceso comunicativo de la empresa.
- Conocer el Grado de divulgación y conocimiento de la normatividad, los valores e ideas de la empresa por parte de los empleados y su nivel de satisfacción.
- Identificar las reacciones del personal ante un estímulo, observar su comportamiento.
- Analizar la relación entre compañeros y jefes-subordinado.

3. INVERSIONES ELECTROCONFORT LTDA

3.1 Contexto

3.1.1 Historia de la empresa

Inversiones Electroconfort limitada fue constituida en octubre de 1985 por Carlos Julio Rodríguez y Lilia Marina Palomino, con domicilio principal en la ciudad de Bogotá D.C, en un local ubicado en la Carrera 13 Número 16 – 43.

Actualmente, la empresa está conformada por los siguientes ocho locales en la carrera 13 entre las calles 15 y 17:

- Electroconfort: Carrera 13 no. 16 – 43
- Punto Challenger: Carrera 13 no. 15 – 91
- Electrodomésticos del Centro: Carrera 13 no. 16 – 21
- Shop Express: Carrera 13 no. 15 – 88
- Confort Express: Carrera 13 no. 16 – 37
- Maxi Descuentos: Carrera 13 no. 16 – 39
- Oulet: Carrera 13 no. 16 – 70

3.1.2 Misión y Visión

Misión

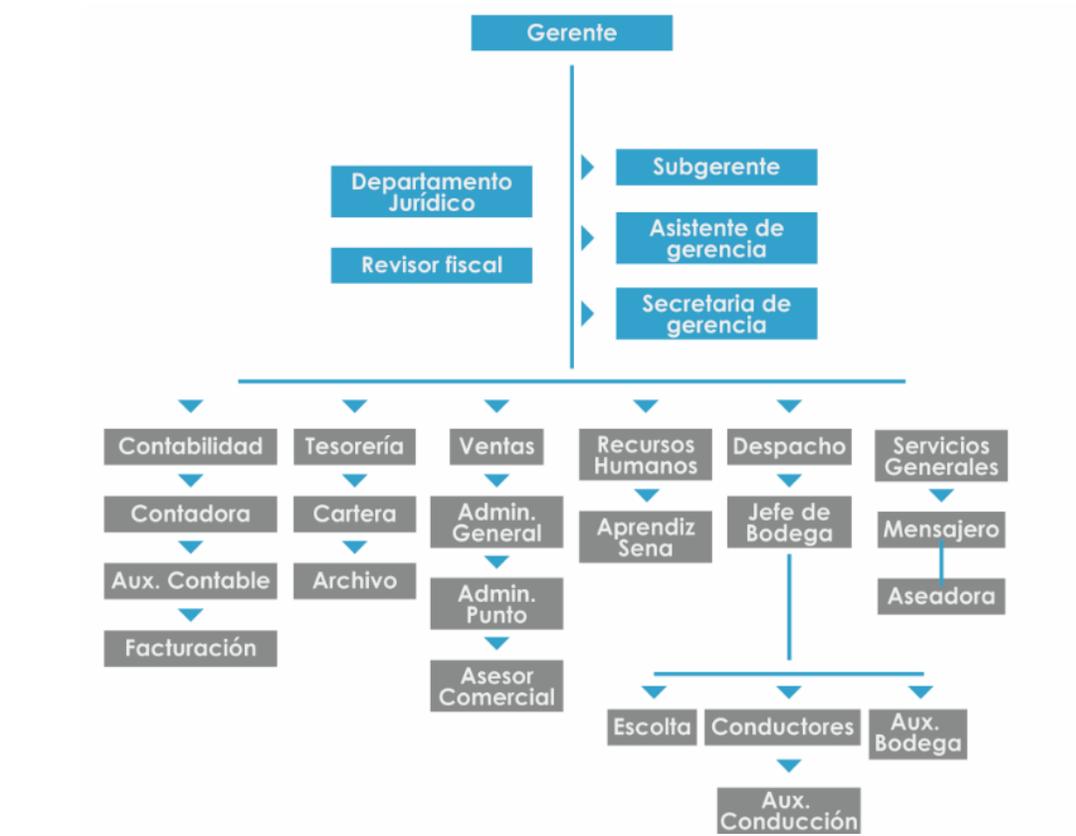
Satisfacer las necesidades del cliente externo e interno: con el propósito de lograr un crecimiento integral de nuestros clientes; nuestra organización y proveedores, en un ambiente de compromiso, honestidad y cumplimiento. Comercializando productos y servicios de excelente calidad. Con personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, compromiso y trabajo en equipo.

Visión

Ser una empresa reconocida, distinguida, renombrada y demandante. Consolidarse al 2015

en la mejor opción para la comercialización de electrodomésticos a nivel local, desarrollando el entorno social con un alto nivel de calidad en los productos y servicios que ofrecemos, para brindarle una total satisfacción a todos nuestros clientes. Manteniendo un alto nivel de permanencia, para ser identificados como símbolo de excelencia.

3.1.3 Organigrama



3.1.4 Valores de la empresa

- Eficacia
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Compromiso
- Dedicación
- Respeto

- Honestidad

3.1.5 Objetivos corporativos

- A corto plazo: Garantizar productos seguros y confiables, brindar excelente servicio al cliente, capacitación continua al personal que forma parte de la empresa. Asimismo, atraer la atención de los clientes más exigentes, lograr una buena acreditación y reconocimiento.
- A mediano plazo: Establecerse oficialmente como una empresa comercializadora de las mejores marcas, en la cual los clientes tengan fe y gusto por los productos adquiridos así como el favoritismo de estos.
- A largo plazo: Ser una empresa totalmente reconocida y competente, para lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores en un 80 por ciento, ser una empresa en la cual los clientes se encuentren identificados con las salas de exhibición y ventas para así lograr que se sientan parte de ella.

3.1.6 Políticas

- La empresa renovará continuamente sus productos.
- La empresa cumplirá los requisitos de los clientes externos e internos.
- La empresa tendrá buena reputación gracias a la calidad de los productos que comercializa.

- Proveer y administrar recursos financieros necesarios para la operación, garantizando el cumplimiento de las políticas y directrices establecidas por la Gerencia.

Tabla 5: Política de pago de la empresa

Empresa	Política de pago con previo acuerdo	Capacidad de compra	Volumen de compra	Periodicidad	Frecuencia	Ubicación territorial
Inversiones Electroconfort	30, 60 0 90 días	Entre 20 y 2000 millones	1.500 millones en promedio	Mensual	Mensual	Bogotá

COMERCIAL

- Promocionar, comercializar y vender un portafolio de productos de forma integral, el cual facilite el cumplimiento de las metas propuestas, esperando como resultado la fidelización, excelencia en el servicio, incremento en los márgenes de rentabilidad y recompra por parte de nuestros clientes.

PLANEAMIENTO

- Coordinar y controlar las actividades relacionadas con la programación, presupuesto y control de costos de los productos.
- Suministrar información oportuna y confiable que permita la toma de decisiones que contribuyan a la elaboración de un producto rentable, eficaz y eficiente.
- Determinar, implementar y difundir lineamientos y directrices que faciliten el cumplimiento de los objetivos establecidos.

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y OCUPACIONAL

- Garantizar el ambiente de trabajo óptimo para la realización de nuestras actividades implementando efectivamente los programas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, en pos de la obtención del producto requerido.

RECURSOS HUMANOS

Contar con un equipo humano empoderado, motivado y en permanente desarrollo para alcanzar los objetivos de la compañía.

3.1.7 Identidad visual corporativa y manejo de marca

Lleva tres años con el nuevo logo y para posicionamiento de marca se han creado campañas publicitarias en los diversos medios de comunicación masiva (radio, prensa y televisión). Adicionalmente, entre los distribuidores del sector se creó la Asociación Corpotrece de publicidad.

3. 2 Ubicación en el mercado

3.2.1 Sector al que pertenece

Sector de servicios

3.2.2 Principales competidores

- Competidor directo: Empresas del sector de Electrodomésticos de la Cra. 13.
- Competidores secundarios: Almacenes de cadena, hipermercados y katronix.

3.2.3 Portafolio de productos y servicios

- Línea blanca: nevecones, neveras, hornos microondas y de empotrar, estufas de piso y de empotrar, aires acondicionados, lavadoras, secadoras.
- Línea Marrón: Tv led, Tv Lcd, Tv plasma, Tv Slim, equipos de sonido, teatros,

DVD, Blu-ray, cámaras.

3.3 Esquema de comunicación

3.3.1 Historial o experiencia en comunicación

En cuanto a la experiencia en comunicación, la empresa no cuenta con un departamento de comunicación establecido y organizado. Toda la comunicación se basa en un orden jerárquico en el cual el Gerente de la empresa transmite la información al siguiente al mando a través de un memorando y así sucesivamente. El principal medio de comunicación es el voz a voz, o la entrega de memorandos al personal quienes deben firmarla como prueba de que se les comunicó lo que se quería transmitir.

3.3.2 Experiencias previas favorables o no en comunicación

La experiencia les ha mostrado que el sistema de comunicación que manejan ha sido efectivo hasta el momento. Sin embargo, actualmente no es el mejor debido a que la empresa está en constante crecimiento.

3.3.3 Esquema de comunicación interna

No hay un esquema de comunicación interna establecido, se basa en el orden jerárquico.

3.3.4 Esquema de comunicación externa

No existe un esquema porque ya están establecidas las relaciones con el cliente potencial. Además, por su posicionamiento dentro del mercado los clientes se acercan a ellos para ofrecerles la distribución de su producto.

3.3.5 Medios (impresos y digitales) de los que dispone para comunicarse con audiencias.

- Impresos: revistas, prensa, plegables, volantes

- Virtuales: No hay en el momento pero están en el proceso de creación de su página web.

3.3.6 Audiencias de interés

- Audiencia interna: administrativos, vendedores y personal de logística.
- Audiencia externa: proveedores y personas del común interesadas en comprar un electrodoméstico.

4. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE INVERSIONES ELECTROCONFORT LTDA

4.1. Diagnóstico

4.1.1 Objetivos del diagnóstico

- Determinar el conocimiento de la cultura organizacional del público interno.
- Identificar cuáles y qué tan efectivos son los canales de comunicación a nivel interno.
- Conocer la calidad de la comunicación interna.

4.1.2 Herramientas de diagnóstico

Observación directa

Se realizaron tres ejercicios de observación directa en los cuales se pudo determinar que hay poca comunicación entre vendedores – administradores y que cuando se comunican el tono de la conversación por lo general es tosco. Adicionalmente, los administradores no están capacitados como líderes y no existe un contacto directo entre la gerencia y los vendedores.

Asimismo, a pesar de que la mayoría de los locales se encuentran en la misma cuadra existe mucha desinformación entre los diferentes puntos y para comunicarse entre estos, los vendedores deben trasladarse varias veces durante el día a los diferentes locales, lo que ocasiona pérdida de tiempo y estrés laboral.

A. Primer ejercicio

Fecha: 2 de diciembre de 2014.

Lugar: Local principal de la empresa – Carrera 13 no. 16 - 37

Tabla 6: Observaciones del primer ejercicio de O.D

Comunicación entre vendedores	Comunicación administrador - vendedor	Clima laboral	Medios de comunicación utilizados
Buena en general	No fue observada en esa visita	Estresante	Voz a Voz
Respetuosa		Ruidoso	
Amigable		Compañerista	
Fluida			

B. Segundo ejercicio

Fecha: 30 de diciembre de 2014.

Lugar: Todos los locales de la empresa menos el principal.

Tabla 7: Observaciones del segundo ejercicio de O.D

Comunicación entre vendedores	Comunicación administrador - vendedor	Clima laboral	Medios de comunicación utilizados
Buena en general	Trato impersonal	Estresante	Voz a Voz
Respetuosa y existe confianza entre ellos	Poca comunicación	Caótico	Cartelera de información sobre descuentos pero desactualizadas, eran de meses pasados.
Amigable y con sentido del humor		Compañerista	
Muy fluida		Ruidoso	

C. Tercer ejercicio

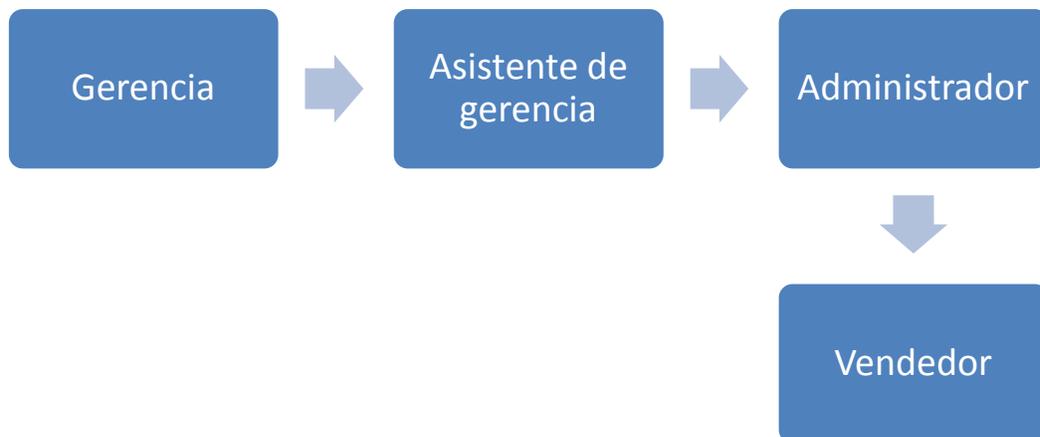
Fecha: 9 de enero de 2015.

Lugar: Todos los locales de la empresa.

Tabla 8: Observaciones del tercer ejercicio de O.D´

Comunicación entre vendedore	Comunicación administrador - vendedor	Clima laboral	Medios de comunicación utilizados
Buena en general	Poca comunicación entre éstos	Estresante	Voz a Voz
Respetuosa y existe confianza entre ellos	Cuando se comunicaban no lo hacían con un tono amigable sino más bien tosco	Caótico, todo se hace con rapidez	Cartelera de algunas marcas de electrodomésticos mas no de la empresa
Amigable y con sentido del humor		Compañerista	Memorandos sobre ek próximo inventario del mes. Sin embargo, no todos los empleados reciben la información.
Muy fluida		Ruidoso	

Gráfico 5: Cadena de comunicación



Fuente: Elaboración propia a partir de las conclusiones obtenidas en el ejercicio de observación directa.

Encuestas

Las encuestas fueron realizadas unicamente a los vendedores de los locales y se pudo determinar que hay una falta de conocimiento de la cultura organizacional. Asimismo, se pudo identificar que no hay unos canales sólidos de comunicación y su principal medio de información es el voz a voz seguido de los memorandos.

Fecha de realización: 27 de diciembre de 2014

Formato: Formato digital con acompañamiento personalizado a cada encuestado.

Tamaño de la muestra: 29 vendedores, es decir, al 87.9% del total de estos.

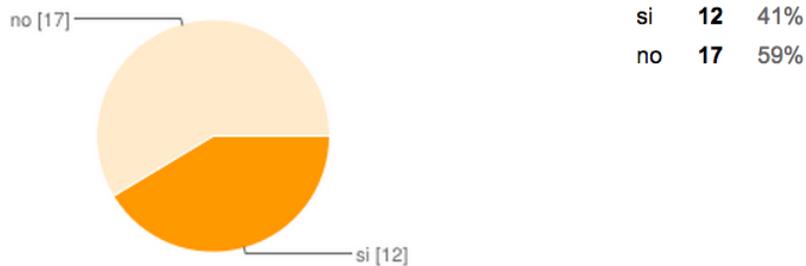
Tipo de encuesta: Cuantitativa.

Tipo de preguntas: Sección múltiple y matriz.

Resultados graficados de las encuestas:

Gráfica 6: Conocimiento de la visión de la empresa

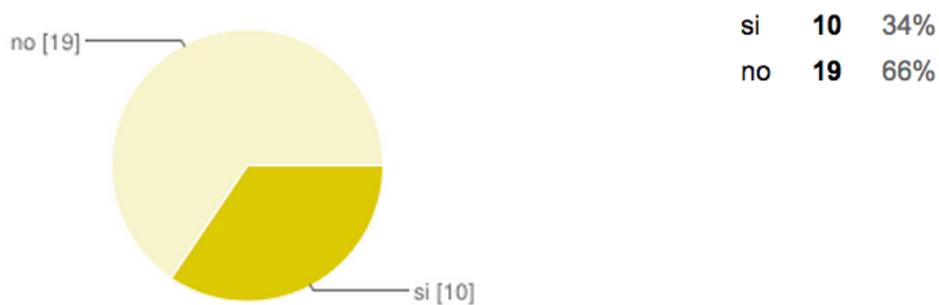
¿Conoce usted la visión de la empresa?



El 59% de los empleados encuestados no conocen con claridad la visión de la empresa, lo que evidencia que los mismos no se identifican con la empresa y hay falencias en la cultura organizacional.

Gráfica 7: Conocimiento de la misión de la empresa

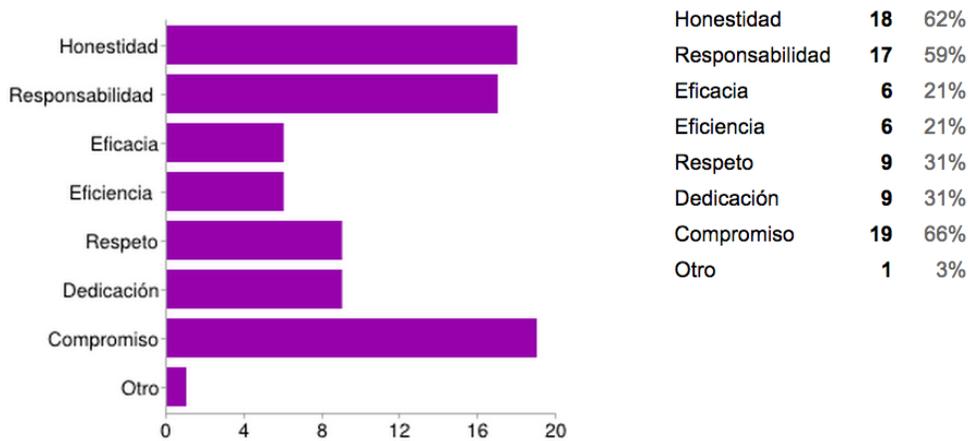
¿Conoce usted la misión de la empresa?



El 66% de los colaboradores encuestados no conocen la misión de la empresa, son un 7% más que los que no concían la visión. Es clara la falta de divulgación de los elementos de la cultura organizacional por parte de la empresa hacia los empleados.

Gráfica 8: Reconocimiento de los valores corporativos

¿De los siguientes valores cuáles considera usted que son los que más identifican a su empresa?



Los valores corporativos son más identificados que los otros dos elementos de la cultura organizacional por parte de los empleados, por lo que cabe preguntarse si en verdad se identifican con ellos o simplemente los adivinaron o intuyeron al ser los valores básicos.

Gráfica 9: Tiempo de vinculación con la empresa

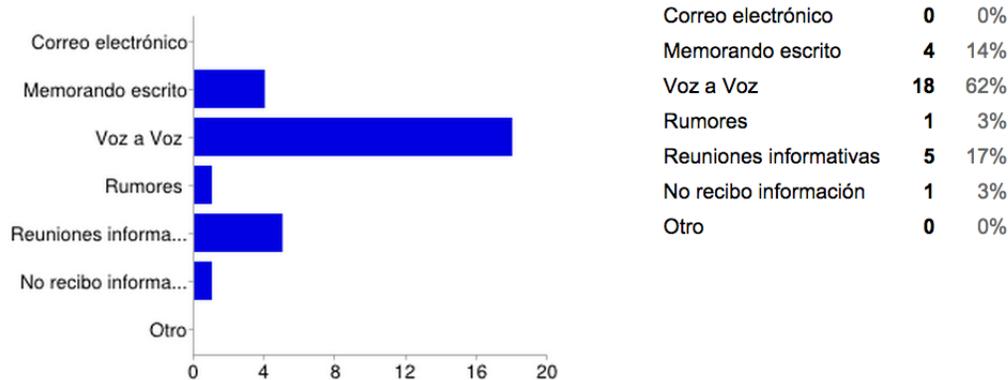
¿cuánto tiempo lleva usted trabajando en la empresa?



Es preocupante que el 52% de los encuestados lleven más de 4 años trabajando en la compañía y aún nos estén identificados con ella. Es importante hacer una investigación profunda para encontrar las causas de este problema y crear una estrategia que ayude a fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

Gráfica 10: Canales de información

¿Por cuáles canales de comunicación recibe usted información sobre la empresa?



Es evidente que la empresa no cuenta con unos canales de comunicación sólidos establecidos pues el principal medio por el cual los empleados reciben la información de la empresa es el voz a voz. Este es un medio útil mas no adecuado y no debe ser el principal medio. Por medio del voz a voz la información no llega de una manera ágil, pronta ni oportuna y estos son los aspectos más importantes de la comunicación. Asimismo se evidencia la falta de uso de instrumentos tecnológicos que podrían ser muy útiles y prácticos para la compañía.

Conversatorios o grupos focales

Se realizaron 2 grupos focales, el primero dirigido a administradores y el segundo a vendedores.

A. Primer grupo focal

Fecha de realización: 19 de diciembre de 2014

Número de asistentes: 10 (los administradores de cada local, el administrador general y el asistente de gerencia).

Perfil de los asistentes: Hombres entre los 40 y 55 años, bachilleres con estudios técnicos y gran experiencia comercial en el sector de electrodomésticos.

Oportunidades de mejora en cultura organizacional

- ✓ Hay una falta de conocimiento sobre la cultura organizacional: valores, misión y visión de la empresa
- ✓ No existe motivación ni enfoque en el cumplimiento de la visión y misión para octubre de 2015.

Aspectos positivos de la cultura organizacional

- ✓ Hay un respeto entre compañeros.
- ✓ Consideran que la empresa les brinda estabilidad y confianza.
- ✓ Resaltan el trabajo en equipo, la unión y consideran que son una familia, en especial entre los más antiguos.

Oportunidades de mejora en comunicación

- ✓ No hay capacitaciones sobre liderazgo y relaciones humanas.
- ✓ Hace falta un soporte tecnológico que permita agilizar los procesos de comunicación.
- ✓ Falta transmitir información oportuna a cada uno de los miembros.
- ✓ El administrador general es una persona imponente.

Aspectos positivos de la comunicación

- ✓ Cuentan con las siguientes herramientas de comunicación: carteleras, memorandos, escritos, reuniones, y el voz a voz.
- ✓ Se sigue el esquema de comunicación.

B. Segundo grupo focal

Fecha de realización: 19 de diciembre de 2014

Número de asistentes: 10 (Un representante de cada local y dos representantes del local principal)

Perfil de los asistentes: Hombres entre los 24 y 66 años, bachilleres con familia y gran experiencia en la venta de electrodomésticos.

Oportunidades de mejora en cultura organizacional

- ✓ A diferencia de los resultados arrojados por la encuesta, la gran mayoría de los vendedores sin importar su antigüedad en la empresa, no conocen la visión, misión o valores de la misma.
- ✓ No obtienen información de la empresa.
- ✓ No se sienten motivados.
- ✓ No reciben capacitaciones o talleres para la atención al cliente

Aspectos positivos de la cultura organizacional

- ✓ A pesar de los inconvenientes existe un ambiente laboral agradable gracias al respeto entre los mismos.
- ✓ Existe unión y compañerismo.
- ✓ Son alegres y con gran sentido del humor.

Oportunidades de mejora en comunicación

- ✓ La comunicación es estresante.
- ✓ Falta de diálogo.
- ✓ Se rompe el conducto regular establecido, ya que reciben información de otras fuentes, en especial de otros vendedores y en diferentes momentos, causando desinformación, confusión y rumores.
- ✓ No hay un comunicado oficial, normalmente se enteran por voz a voz y en algunas ocasiones esta no es verídica por lo que les toca ir a corroborarla en el almacén principal.
- ✓ La información está completamente centralizada en el local principal, lo que genera demora en los procesos y congestión en este.
- ✓ No cuentan con un soporte tecnológico en cada almacén por lo que el proceso de comunicación es lento.

Entrevista a profundidad

Fecha de realización: 19 de diciembre de 2014.

Número de asistentes: 2 (El gerente de la empresa, Carlos Julio Rodríguez y la Sub-Gerente, Lilia Marina Palomino).

Perfil de los asistentes: El gerente es un ingeniero industrial de la universidad Inca de Colombia y la sub-gerente es odontóloga de la Universidad Nacional. Ambos fueron los fundadores de la empresa y son los actuales dueños.

Oportunidades de mejora frente al cambio

- ✓ No están enterados del problema de comunicación interna.
- ✓ Se muestran un poco reacios al cambio, ya que consideran que así están bien y se excusan en sus casi 30 años de trayectoria en el mercado.
- ✓ No dimensionan la importancia de la comunicación interna de una empresa y los beneficios que podría traerles.
- ✓ Se comparan con las demás empresas del sector que tampoco cuentan con un departamento de comunicación establecido.

Actitudes positivas frente al cambio

- ✓ Son personas amables que tienen disposición para escuchar y disponibilidad de tiempo.
- ✓ Gran amor por su empresa y quieren lo mejor para ella y sus empleados.
- ✓ Están abiertos a posibilidades de cambio

4.1.3 Conclusiones del diagnóstico

1. Hay una falla en la cultura organizacional ya que no existe una identificación, integración y coordinación por parte de los empleados con la empresa. Adicionalmente, no se tiene un claro conocimiento sobre la visión y misión y la fecha de su cumplimiento, así como de los valores corporativos.

2. La gerencia se dedica a proporcionar el bienestar básico mas no dan una verdadera motivación que genere un sentido de pertenencia hacia la organización, los empleados no están comprometidos con la empresa porque realmente no la conocen.

3. No existen significados compartidos y ante cualquier crisis los miembros estarían desorientados. La empresa está enfocada a su cumplimiento de logros y nuevas metas de carácter financiero y crecimiento de ventas, se basa en objetivos de eficacia y optimización de recursos.
4. En el ámbito de la participación los vendedores consideran que no es abierto en cuanto a la toma de decisiones y que no es tan factible que ellos puedan intervenir o contribuir en cambios.
5. La compañía no cuenta con un programa de responsabilidad social ni maneja el concepto de sostenibilidad.
6. No tienen una estrategia organizacional ya que utilizan la misma competitiva que consiste en ser diferentes.
7. El área de comunicación se encuentra descuidada, poco explorada y desvalorizada. No se está siguiendo el conducto regular, ni se está cumpliendo a cabalidad con los comunicados escritos, conferencias y carteleras. Lo anterior genera que primen las conversaciones de pasillo, la desinformación, los rumores y los empleados no están teniendo una adecuada retroalimentación.
8. En cuanto a la comunicación externa se hace una segmentación de clientes y proveedores. Para ninguno se maneja una estrategia consolidada, para clientes se organiza a través de afiches y carteleras indicando promociones y combos. En cuanto a proveedores, por su posicionamiento dentro del mercado las compañías se acercan a ellos para ofrecerles la distribución de su producto. La empresa se confía en su ubicación, número de locales y prestigio.

5. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA INVERSIONES ELECTROCONFORT LTDA “LA FAMILIA ELECTROCONFORT”

4.1 Estrategia

5.1.1 Público objetivo

La estrategia estará enfocada al público interno de la empresa, específicamente en:

Administradores

Hombres: Entre 40 y 55 años, bachilleres con estudios técnicos y gran experiencia comercial en el sector de los electrodomésticos. Tienen familia y la mayoría lleva más de 3 años trabajando con la empresa.

Mujeres: Entre 40 y 55 años, bachilleres con estudios técnicos y gran experiencia comercial en el sector de los electrodomésticos. Tienen familia y la mayoría lleva más de 3 años trabajando con la empresa. Son tímidas pero amables.

Vendedores:

Hombres: Entre los 24 y 66 años, bachilleres con familia, con experiencia en la venta de electrodomésticos. Son alegres y con gran sentido del humor.

Mujeres: 51 años, madre cabeza de hogar trabajadora y con gran experiencia en ventas.

5.1.2 Estrategia

Motivar al público objetivo dando a conocer el cumplimiento de la visión y misión de la empresa y sus 30 años de trayectoria para finales de este 2015. Asimismo, se pretende mejorar la comunicación dentro de la misma, generando unos canales sólidos de comunicación que resulten rápidos y efectivos.

Es importante resaltar que para los 30 años de la empresa se generaría una estrategia diferente, esta sólo pretende recordarle a los empleados pero sin profundizar en ello.

5.1.3 Tipo de estrategia

Se considera que existen tres tipos de estrategia que se aplican a lo que se busca hacer con Inversiones Electroconfort LTDA.

La primera es de tipo pedagógico, que pretende crear espacios de formación. En este caso por medio de la implementación de diferentes tácticas para que el público objetivo conozca y comprenda la información específica de la empresa.

La segunda es de fidelización, ya que se busca ganar la lealtad de los empleados, creándoles un sentido de pertenencia hacia la empresa y recordándoles que cada uno de ellos hace parte de una gran familia.

Finalmente, el tercer tipo de estrategia sería de desarrollo, ya que se busca crear unos canales sólidos de comunicación para lograr una mejor transmisión de información que les permita avanzar y mejorar tanto la empresa como los empleados.

5.1.4 Tácticas

Táctica 1

Tipo de estrategia: Fidelización

Campaña: La familia se prepara para el 2016.

Mensaje clave: Porque nos gusta ser los primeros apostémosle al 2016.

Gráfica 11: Logo campaña



Objetivo:

Esta táctica pretende crear una imagen que transmita fuerza, sentido de pertenencia y que represente la iniciativa que se llevará a cabo, la cual busca fortalecer el conocimiento de la cultura organizacional, el cumplimiento de visión y misión a finales de este 2015 y crear unos canales sólidos de comunicación.

Descripción:

En primera instancia se mejorará el logo actual de la empresa, oscureciendo sus colores para darle más fuerza. Por otro lado, se creará un slogan que acompañe al logo, el cual tendrá la frase: porque nos gusta ser los primeros apostémosle al 2015.

Como segunda medida, se imprimirán carteleras con el nuevo logo y se ubicaran en cada uno de los puntos de venta.

Acciones específicas:

- ✓ Contactar diseñador gráfico.
- ✓ Modificar el logo, vectorizarlo y oscurecer sus colores.
- ✓ Crear e imprimir las carteleras.

Táctica 2

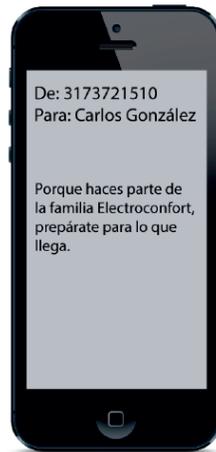
Tipo de estrategia: Fidelización

Campaña expectativa por medio de celulares: “SMS de tu familia Electroconfort”.

Mensajes clave:

- ✓ Porque haces parte de la familia Electroconfort, prepárate para lo que llega.
- ✓ Electroconfort piensa en ti, prepárate para algo nuevo.
- ✓ Porque innovar es mejorar, no le tengas miedo al cambio.
- ✓ Porque te escuchamos, cambiamos.

Gráfica 12: Ejemplo SMS personalizado



Objetivo:

Gracias a esta táctica se logrará la comunicación directa con los empleados, creando una campaña de expectativa, pero al mismo tiempo informando sobre la nueva campaña, aprovechando el celular como medio de comunicación.

Descripción:

Se enviarán mensajes de texto personalizados a nuestro público objetivo, enviando los mensajes claves ya mencionados. Esta información será enviada diariamente.

Acciones específicas:

- ✓ Base de datos con los números de celular de los empleados.
- ✓ Redacción de mensajes.
- ✓ Plan de celular con mensajes ilimitados.

Táctica 3

Tipo de estrategia: Fidelización

Campaña: Entrega especial para la familia electroconfort.

Mensaje clave: identifícate tú también como parte de esta gran familia.

Objetivo:

Generar un sentido de pertenencia por parte del empleado hacia la empresa y dar a conocer el valor del mes de la empresa.

Gráfica 13: Diseño caja para la entrega especial



Descripción:

Cada punto de venta recibirá una caja de cartón cuadrada, con un moño rojo en su exterior y un letrero con el logo y slogan de la campaña, más la frase “entrega especial para la familia Electroconfort”.

En su interior esta tendrá papel de colores y unos prendedores con forma de botón, con el logo de la campaña y el nombre del empleado. Adicionalmente, tendrá un pergamino enrollado para cada empleado en el cual se informe el valor del mes, una corta descripción de este y la fecha y lugar de la próxima reunión.

Es importante aclarar que para resaltar la labor que cumplen las mujeres de la empresa, a pesar de ser una minoría, el pergamino que se les entregue será de color rosado.

Acciones específicas:

- ✓ Conseguir las cajas de cartón.
- ✓ Base de datos de los empleados con nombres completos.
- ✓ Diseñar los botones.
- ✓ Diseñar los pergaminos.
- ✓ Diseñar el letrero exterior de la caja.

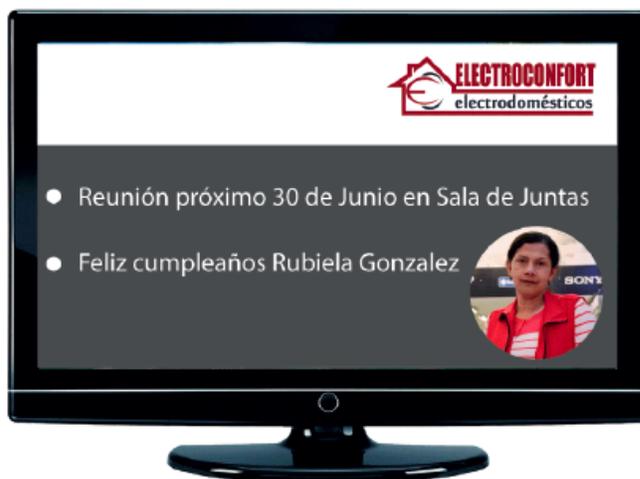
Táctica 4

Tipo de estrategia: Pedagógica

Campaña en pantallas LCD: Información en pantalla

Mensaje clave: ¡Detente, mira e infórmate!

Gráfica 14: Ejemplo pantallas LCD



Objetivo:

Agilizar y mejorar el proceso de comunicación, logrando mantener al personal informado.

Descripción:

En cada punto de venta se instalará una pantalla LCD de 40 pulgadas que pasará información general de la empresa y mensajes para fortalecer la cultura organizacional, estos se pasarán simultáneamente en todos los puntos de venta.

Tabla 9: Tipo de mensajes

Fortalecimiento de la cultura organizacional	Información comercial
Mensaje motivacional con el saludo del día.	Información sobre promociones en los productos del día.
Frases diarias relacionadas con el valor del mes.	Información sobre los productos agotados.
Mensajes de felicitación al empleado que esta de cumpleaños.	Reuniones y actividades del día.
Noticias importantes de los empleados como el aniversario de algún empleado o el nacimiento de algún nuevo hijo.	Fecha y hora del inventario del mes.
Mensajes que recuerden la proximidad del	Fecha y hora de la visita de los representantes de las

cumplimiento de la visión y misión.	fábricas y las capacitaciones.
Mensajes recordando la reunión del mes (previamente informada con la llegada de la caja)	
Mensajes fomentando el uso del buzón de sugerencias.	

Táctica 5

Tipo de estrategia: Pedagógica

Campaña: reuniones mensuales “ponte en los zapatos del otro”

Mensaje clave: ¡Representa a tu local e infórmate”

Objetivo:

Fomentar los valores de la empresa e incentivar a los empleados a que se mantengan informados sobre sus puntos de venta y la empresa en general.

Descripción:

Mensualmente se realizará una reunión en la sala de juntas con los gerentes, administradores y un representante de los vendedores por local (este deberá rotar cada mes).

En estas reuniones se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Reporte de ventas de cada local.
- ✓ Metas del mes.
- ✓ Reporte del ambiente laboral en cada punto de venta.
- ✓ Inquietudes y opiniones.
- ✓ Actividad de valores: el representante de cada local deberá contar su local como vivió el valor del mes.
- ✓ Se informa el valor del siguiente mes.

Acciones específicas:

- ✓ Preparan la sala de juntas con un refrigerio.
- ✓ Citar a los empleados.
- ✓ Elaborar la lista del mes con los representantes por local.
- ✓ Recordar la fecha y hora de la reunión en las pantallas LCD.

Táctica 6

Tipo de estrategia: Desarrollo

Campaña: Buzón de sugerencias “Únete”.

Mensaje clave: Tú opinión es muy importante para nosotros.

Gráfica 15: Diseño buzón de sugerencias



Objetivo:

Fortalecer la comunicación ascendente y el vínculo empleado - empleador

Descripción:

En cada local se pondrá un buzón con el logo y slogan de la campaña en el cual los empleados podrán expresar sus sentimientos hacia la empresa, sus jefes, directivos o proyectos; proponer ideas de cambio y generar opiniones. Las notas serán recogidas y analizadas semanalmente y en la reunión mensual se hará una retroalimentación al respecto.

Acciones específicas:

- ✓ Instalar los buzones de sugerencias en cada local.
- ✓ Diseñar el logo y slogan.
- ✓ Fomentar su uso.

Táctica 7

Tipo de estrategia: Desarrollo

Campaña: Integrémonos como familia.

Mensaje clave: Tú también eres un miembro importante de esta gran familia.

Objetivo:

Integración y socialización de los miembros de la empresa por medio de eventos específicos.

Descripción:

Tabla 10: Programación de actividades de integración

Actividad	Descripción	Frecuencia	Público	Contenido
Hoy Celebramos...	Se le partirá un ponqué y cantará el feliz cumpleaños junto con sus compañeros.	Permanentemente	Todos	Celebración de cumpleaños
Celebraciones	Almuerzo en comunidad	Permanentemente	Todos	Fechas especiales como el día de la mujer, día del padre, aniversarios o algún acontecimiento extraordinario.
Día de la familia Electroconfort	Se elegirá un día en el que todos los empleados asistirán a un evento de integración organizado por sus jefes en donde se rompan la escala jerárquica.			Cumpleaños de la empresa

Acciones específicas:

- ✓ Planear cada evento.
- ✓ Citar al personal.

Táctica 8

Tipo de estrategia: Fidelización

Campaña: Evento “El gran 2016”.

Mensaje clave: Gracias familia ELECTROCONFORT.

Gráfico 16: Diseño de agendas, anchetas y diplomas



Objetivo:

Motivar y agradecer a los empleados por su labor en la organización, reconociendo su esfuerzo y amor por la empresa.

Descripción:

El evento será realizado en el mes de diciembre en el local principal, donde se espera la asistencia de todos los empleados.

El evento contará con:

- ✓ Una premiación por medio de la entrega de diplomas personalizados a los miembros de la empresa ganadores de cada local, bajo algunas de las siguientes categorías: Mejor vendedor, el más compañerista, el más chistoso, el más puntual, el más antiguo, el que más vive los valores de la empresa y el más responsable.
- ✓ Un reconocimiento especial al local que cumplió todas sus metas o más se acercó durante todo el año.
- ✓ Video motivacional de agradecimiento “a la familia electroconfort” elaborado por los gerentes.
- ✓ Entrega de la agenda oficial de la empresa para el 2016 y una ancheta para sus familias.

Acciones específicas:

- ✓ Organización del evento.
- ✓ Diseño de la agenda.
- ✓ Elaboración de las anchetas.
- ✓ Citar los empleados.

5.2 Aplicación y sostenimiento

Es importante que la empresa cuente con un Dircom que lidere la estrategia junto con algunos colaboradores, creando así el departamento de comunicaciones. Al no ser una compañía grande un equipo de dos o tres personas sería suficiente.

Inversiones Electroconfort deberá realizar continuamente un proceso de evaluación de las estrategias y medios, con el fin de implementar o eliminar parte de los componentes del sistema.

Para el sostenimiento de la estrategia es necesario mantener constantemente actualizada la información de las pantallas LCD hasta que se convierta en un canal de comunicación frecuente y activo. Asimismo, se le deberá dar gran importancia a la continuación de las reuniones mensuales debidamente programadas para el análisis de los valores y la situación de cada punto de venta.

5.3 Cronograma

En el siguiente gráfico se evidencia un cronograma con el inicio y fecha de finalización de cada una de las tácticas. Las que como fecha de finalización están con término indefinido es porque la empresa puede seguirlas implementando hasta cuando lo desee.

Tabla 11: Cronograma de la campaña

CAMPAÑA: LA FAMILIA ELECTROCONFORT		
Táctica	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Campaña: La familia se prepara para el 2016	Miércoles 1 de julio	Viernes 18 de diciembre
Campaña expectativa: SMS de tu familia Electroconfort	Lunes 6 de Julio	Domingo 12 de Julio
Entrega especial para la familia Electroconfort	Lunes 13 de Julio	Martes 14 de Julio
Información en pantallas	Miércoles 15 de julio	Término indefinido
Buzón de sugerencias "Únete"	Miércoles 15 de julio	Término indefinido
Integrémonos como familia	Miércoles 1 de julio	Término indefinido
Ponte en los zapatos del otro	Miércoles 15 de julio (continúan el 15 de cada mes)	Término indefinido
Evento: El gran 2016	Viernes 18 de diciembre	Viernes 18 de diciembre

5.4 Presupuesto

El siguiente gráfico muestra el costo de cada una de las tácticas y por tanto de toda la campaña en general, la cual está diseñada para ser puesta en práctica desde el primero de julio hasta diciembre de 2015a excepción de aquellas tácticas con las cuales decidan continuar una vez finalizada la campaña como tal.

Tabla 12: Presupuesto parcial

CAMPAÑA: "LA FAMILIA ELECTROCONFORT"				
TÁCTICA	Cantidad	Costo C/U	Subtotal	Notas
Táctica 1				
Diseñador gráfico	1	\$ 70.000	\$ 140.000	Se le paga por hora
Impresión de carteleras	8	\$ 10.000	\$ 80.000	
Costo Total			\$ 220.000	
Táctica 2				
Plan con mensajes ilimitados	1		\$ 39.682	operador: movistar
Costo total			\$ 39.682	
Táctica 3				
Caja de cartón	8	\$ -	\$ -	
impresión de botones	34	\$ 2.000	\$ 2.000	
impresión de pergaminos	34	\$ 600	\$ 20.400	
impresión caja	8	\$ 1.000	\$ 8.000	
Costo total			\$ 30.400	
Táctica 4				
Pantallas LCD 40 pulgadas	8	\$ -	\$ -	
Manejo de pantallas	8	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	Costo mensual por las 8 pantallas
Costo total			\$ 1.000.000	
Táctica 5				
Refrigerio	34	\$ 5.000	\$ 1.020.000	Las reuniones de 6 meses
Costo total			\$ 1.020.000	
Táctica 6				
Buzón de sugerencias	8	\$ 50.000	\$ 400.000	
Impresión logo	8	\$ 1.000	\$ 8.000	
Costo total			\$ 408.000	
Táctica 8				
Anchetas	34	\$ 100.000	\$ 3.400.000	
Agendas	34	\$ 25.000	\$ 850.000	
refrigerio	34	\$ 7.000	\$ 238.000	
Impresión y diseño de diplomas	34	\$ 3.000	\$ 102.000	
Costo total			\$ 4.590.000	
TOTAL ESTIMADO			\$ 7.308.082	

CONCLUSIONES

1. Es evidente que la comunicación interna de Inversiones Electroconfort Ltda. se ha estructurado espontáneamente sin obedecer a una estructura diseñada previamente pues no cuenta con un departamento de comunicaciones establecido. La organización utiliza una comunicación reactiva que se estructura mediante las necesidades que van surgiendo y no tiene una perspectiva a largo plazo.
2. Al no contar con una estrategia clara de comunicación interna que tenga una perspectiva a largo plazo no hay una integración ni coordinación entre los diferentes puntos de venta.
3. No existen unos canales sólidos de comunicación y prevalece la comunicación informal. Asimismo, el trato entre jefe – subordinado no siempre se efectúa de una manera adecuada.
4. Para lograr crear un buen ambiente laboral que se vea reflejado en el clima y la cultura organizacional, es necesario que la empresa implemente y ejecute un estructura sólida de comunicación que fortalezca el proceso comunicativo y no que la comunicación surja como un resultado de las necesidades que van apareciendo.
5. Los colaboradores de Inversiones Electroconfort Ltda. no tienen clara la misión, visión, valores y objetivos de la organización por lo tanto la empresa no ha logrado crearles un sentido de pertenencia hacia la misma.
6. La organización no se preocupa por crear actividades de integración que refuercen los vínculos entre todos los miembros de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alan, G. (1984). *Negotiated Orders and Organizational Cultures*.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo, S.L.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., y otros. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.
- Arru, M. (14 de Febrero de 2014). *Negocios & Management*. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de Comunicación Interna y oportunidades de mejora: <http://negociosymanagement.com.ar/?p=5264>
- Asociación de directivos de comunicación de Catalunya. (s.f.). Recuperado el 11 de Abril de 2015, de El Decálogo dircom:10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación: <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>
- Carmen, G. (2002). *La comunicación efectiva: como lograr una adecuada comunicación en los campos empresaria, social y familiar*. ISEF.
- Cuevas, J. C. (24 de Junio de 2011). *Psicología y empresa*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de 10 dimensiones del Clima Organizacional: <http://psicologiayempresa.com/10-dimensiones-del-clima-organizacional.html>
- Del Jesús, T., & Hernández, A. (12 de Septiembre de 2011). *Slideshare*. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de Comunicación en las organizaciones: <http://es.slideshare.net/TessieAlejo/qu-es-la-comunicacin-organizacional>
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. (1989). *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda* (Vol. 53).
- Enciclopedia financiera. (s.f.). Recuperado el 11 de Abril de 2015, de Tipos de culturas organizativas: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/tipos-de-culturas.htm>
- Espallargas, C. (Junio de 2014). *Puro Marketing*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de Dircom XXI: El nuevo perfil del director de comunicación: <http://www.puromarketing.com/55/22252/dircom-xxi-nuevo-perfil-director-comunicacion.html>
- Espinoza, R. (s.f). *Blog de marketing y ventas*. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA :

<http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Esther. (7 de Octubre de 2009). *Tiempo Modernos*. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de Tipos de comunicación: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/>

Giménez, A. (16 de Julio de 2014). *Slidshare*. Recuperado de 25 de Abril de 2015, de Medios de comunicación interna y externa de una empresa/organización: <http://es.slideshare.net/pulvetta/medios-de-comunicacin-interna-y-externa-de-una-empresaorganizacin>

Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. (1974). *Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies*.

Iris, D. (3 de Octubre de 2012). *Slidshare*. Recuperado de 11 de Abril de 2015, de Comunicación Organizacional : <http://es.slideshare.net/darasponch/comunicacin-organizacional-14564767>

Lacasa, A. (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Barcelona.

Laight, R. (4 de Abril de 2013). *Slidshare*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de Herramientas de comunicación interna y redes sociales: <http://es.slideshare.net/RobinLaight/power-point-herramientas-de-comunicacin-interna-y-redes-sociales>

Lucas, A. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Mc-graw hill.

López, C. (2011). *Comunicación educativa*. Recuperado el 2011 de Abril de 2015 from Funciones de la comunicación: <http://comunicacioneducativauiem.blogspot.com/2011/01/113-funciones.html>

López, D. (2011). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la comunicación. En E. e. Sabana, *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá.

Martín, H. (2008). *Gerencia y salud*. Recuperado el 10 de Julio de 2015, de Evaluando el clima organizacional: <http://www.gerenciasalud.com/art519.htm>,

Ministerio de Educación de España. (27 de Julio de 2007). *Ministerio de educación* . Recueprado el 1 de Junio del 2015 de, Elementos de la comunicación : http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm

Ministerio de Protección Social . (s.f). *Guía Pedagógica Estrategias De Comunicación, Motivación y Liderazgo Orientadas al Fortalecimiento Del Proceso De Cultura Organizacional*. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de Tipos de comunicación : <http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea%203.3/1.2tipos.html>

- Morales, F., & Enrique, A. (2007). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral:
<http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>
- Muchinsky, P. (1977). *Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction*.
- Mutt, M. (2006). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN, PERFIL DE UNA NUEVA FIGURA :
http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec_estrategias_m7_pp3_23.pdf
- Muñiz, R. (s.f). *Marketing XXI*. Recuperado el 11 de Abril de 2015 , de La comunicación interna:
<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Muñiz, R. (s.f). *Portal de relaciones públicas*. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de Comunicación interna: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>
- Muñoz, H. (24 de 07 de 2014). *Perspectivas de la infraestructura colombiana bajo el horizonte de los tratados comerciales internacionales*. Recuperado el 31 de 07 de 2014, de Actualicese.com: <http://actualicese.com/actualidad/2014/07/24/perspectivas-de-la-infraestructura-colombiana-bajo-el-horizonte-de-los-tratados-comerciales-internacionales/>
- Ongallo, C. (2007). *MANUAL DE COMUNICACIÓN: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid.
- Ouchi, W., & Wilkins, A. (1985). *Organizational Culture*.
- Puig, J. (2006). *Certificación y modelos de calidad en Hostelería y restauración* . Madrid: Díaz de Santos S:A.
- Reyes, L. (s.f). *Portal de relaciones públicas*. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES: UN FACTOR CLAVE EN SU DESARROLLO ESTRATÉGICO.: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>
- Rivero, M. (s.f). *Scribd*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de Medios de comunicación interna:
<http://es.scribd.com/doc/3828468/Medios-de-comunicacion-interna#scribd>
- Soria, R. (2008). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UN MODELO APLICABLE A LA MICROEMPRESA*.
- TPM. (2007). Recuperado el 11 de Abril de 2015, de Cultura Organizacional:
<http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Téllez, M. (2004). *El aprendizaje organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: Una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*. Tesis licenciatura, Puebla.

Vargas, J. (s.f). *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Recuperado el 4 de Junio del 2015, de LA CULTUROCRACIA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/funciones%20de%20la%20cultura%20organizacional.htm>

Viladot, M. Á. (2010). *Lengua y comunicación intergrupala* . S.L. editorial UOC.

Villalonga, I. (s.f). *Asociación de directivos de comunicación* . Retrieved 11 de Abril de 2015 from El Decálogo dircom: <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>

Vugueño, I. (14 de Octubre de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de Teoría de los efectos poderosos: El modelo de Harold Lasswell:
<http://es.slideshare.net/ibugueno/el-modelo-de-harold-hasswell>

ANEXOS

Encuesta

Querido empleado, Inversiones Electroconfort, piensa en ti y se preocupa por tu bienestar. Por favor ayudame a responder esta encuesta con presición, agradezco tu tiempo y espero contestes con toda sinceridad.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la empresa?

Menos de 1 año

Entre 1 y 2 años

Entre 2 y 3 años

Más de 4 años

2. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Sí

No

3. Si la respuesta anterior fue Sí, por favor indique cuál de las siguientes oraciones representa la visión de la empresa.

Inversiones Electroconfort Ltda. busca ser una empresa reconocida en Bogotá para el año 2015 por la comercialización de electrodomésticos.

Inversiones Electroconfort Ltda. pretende satisfacer plenamente a sus clientes para el año 2015, gracias a la vennta de electrodomésticos.

Inversiones Electroconfort Ltda. Quiere ser la mejor opción local en la comercialización de electrodomésticos para el año 2015 gracias a la excelente calidad de productos y servicios que ofrece.

Inversiones Electroconfort Ltda. Quiere ser una empresa reconocida y demandante para el 2015.

4. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Sí

No

5. Si la respuesta anterior fue Sí, por favor indique cuál de las siguientes oraciones representa la misión de la empresa.

Inversiones Electroconfort Ltda. comercializa Electrodomésticos para sus clientes externos.

Inversiones Electroconfort Ltda. Comercializa productos de excelente calidad bajo la premisa del compromiso y la honestidad.

Inversiones Electroconfort Ltda. Pretende brindar a sus clientes un servicio integral.

Inversiones Electroconfort Ltda. Tiene como prioridad la venta de productos electrodomésticos para los hogares colombianos.

6. ¿De los siguientes valores, cuáles considera usted que son los que más identifican a la empresa? Marque 3 opciones.

Honestidad

Responsabilidad

Eficacia

Eficiencia

Respeto

Dedicación

Compromiso

Otros:

7. ¿Por medio de qué canales de comunicación recibe usted información sobre la empresa?

Correo electrónico

Memorando escrito

- Voz a voz
- Rumores
- Reuniones informativas
- No recibo información
- Otros:

8. ¿Por cuál de los siguientes medios de comunicación le gustaría recibir información sobre la empresa?

- Correo electrónico
- Intranet
- Cartelera informativa
- Pantallas LCD
- Reuniones periódicas

9. ¿Tiene acceso a información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

10. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?

- Alta Gerencia
- Jefe inmediato
- Compañeros de área

- Compañeros de otras áreas
- Medios (cartelera- memorando)
- Ninguno de los anteriores

11. ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?

- De trabajo
- De relaciones humanas
- Personal
- Todas las anteriores

12. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

- Voz a voz
- Correo electrónico
- Teléfono
- Cartas
- Otro:

Grupo focal - vendedores

1. ¿Cómo perciben ustedes el proceso de comunicación al interior de Inversiones Electroconfort Ltda?
2. ¿Quién les transmite la información?
3. ¿Cuál consideran que es el medio más eficaz para recibir información que actualmente utiliza la Inversiones Electroconfort Ltda.?
4. ¿Qué opina de la forma como les comunican la información?
5. ¿Qué medio de comunicación debería implementar Inversiones Electroconfort Ltda. para mejorar la comunicación interna?
6. ¿Qué hacen si no entienden la información que se les da?
7. ¿Pueden expresar su opinión en Inversiones Electroconfort Ltda.?
8. ¿Consideran que sus opiniones son tenidas en cuenta para la toma de decisiones importantes?
9. ¿Se sienten escuchados?
10. ¿Consideran que el personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?
11. ¿Es fácil contactarse entre ustedes en los diferentes puntos de venta?
12. ¿Consideran que tienen un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?
13. ¿El trato que reciben por parte de sus jefes directos es respetuoso?
14. ¿Piensan que su jefe hace caso a rumores o información que algunos le transmiten sobre usted o sus compañeros de trabajo?
15. ¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara Inversiones Electroconfort Ltda. para la integración de todo el personal?
16. ¿Conocen ustedes la visión y misión de Inversiones Electroconfort Ltda.?
17. ¿Inversiones Electroconfort Ltda. da a conocer los valores de la organización?
18. ¿Consideran que el trabajo que usted realiza está de acuerdo con sus capacidades y conocimientos?
19. ¿Consideran que existe estabilidad laboral?
20. ¿Se sienten orgullosos de pertenecer a la familia Inversiones Electroconfort?

Grupo focal - administradores

1. ¿Cómo perciben ustedes el proceso de comunicación al interior de la empresa?
2. ¿Cuál consideran que es el medio más eficaz para recibir información que actualmente utiliza la Inversiones Electroconfort Ltda.?
3. ¿Qué medio de comunicación debería implementar Inversiones Electroconfort Ltda. para mejorar la comunicación interna?
4. ¿Cómo le hacen llegar la información a los empleados?
5. ¿Pueden expresar su opinión en Inversiones Electroconfort Ltda. ?
6. ¿Consideran que sus opiniones son tenidas en cuenta para la toma de decisiones importantes?
7. ¿Consideran que el personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?
8. ¿Es fácil contactarse entre ustedes en los diferentes puntos de venta?
9. ¿Consideran que tienen un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?
10. ¿El trato que reciben por parte de sus jefes directos es respetuoso?
11. ¿Piensan que su jefe hace caso a rumores o información que algunos le transmiten sobre usted o sus compañeros de trabajo?
12. ¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara Inversiones Electroconfort Ltda.? para la integración de todo el personal?
13. ¿Conocen ustedes la visión y misión de Inversiones Electroconfort Ltda.?
14. ¿Inversiones Electroconfort Ltda. da a conocer los valores de la organización?
15. ¿Consideran que el trabajo que usted realiza está de acuerdo con sus capacidades y conocimientos?
16. ¿Consideran que existe estabilidad laboral?
17. ¿Se sienten orgullosos de pertenecer a la familia Inversiones Electroconfort?

Entrevista a profundidad – Gerentes

1. ¿Por qué no cuentan con un departamento de comunicaciones establecido?
2. ¿Cómo perciben ustedes la importancia de la comunicación al interior de una empresa?
3. ¿Cómo manejan la comunicación externa?
4. ¿Qué tan importante es para ustedes la comunicación con los empleados?
5. ¿Qué les gustaría que los empleados piensen de la empresa?
6. ¿Qué beneficios le ofrece la empresa a los empleados?
7. ¿Consideran que hay problemas en la comunicación con sus empleados?
8. ¿Mantienen una relación cercana con los empleados?
9. ¿Inversiones Electroconfort busca y tiene en cuenta la percepción de sus colaboradores para el diseño de su esquema de comunicación interna?
10. ¿Se interesan por hacer actividades de integración con sus empleados y cómo las comunican?
11. ¿Qué tan importante es para ustedes que todos los colaboradores de la empresa conozcan la visión, misión y valores de la misma?
12. ¿En un futuro han considerado abrir un departamento de comunicaciones?