

## 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

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES:  
UN CAMINO HACIA LA PRODUCTIVIDAD EN NAVECOM & COMPAÑÍA SAS**

**PRESENTADO POR**

**ÁNGELA YULIETH CORREA ORTEGATE  
ÁNGELA MARÍA QUINTERO CORTÉS  
CINDY SARAY ROJAS ROMERO  
MARÍA ALEJANDRA BUITRAGO CRUZ**

**CHÍA, 2015**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES:  
UN CAMINO HACIA LA PRODUCTIVIDAD EN NAVECOM & COMPAÑÍA SAS**

**PRESENTADO POR  
ÁNGELA YULIETH CORREA ORTEGATE  
ÁNGELA MARÍA QUINTERO CORTÉS  
CINDY SARAY ROJAS ROMERO  
MARÍA ALEJANDRA BUITRAGO CRUZ**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN GERENCIA  
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ASESORA  
ÁNGELA PRECIADO HOYOS**

**CHÍA, 2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios.

A nuestras familias por su apoyo.

A la empresa Navecom & Compañía SAS  
por la disponibilidad y apertura para la realización  
del presente trabajo de investigación.

A Ángela Sofía Preciado Hoyos por su guía,  
acompañamiento y disposición en todo momento.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I .....	15
LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, UN RETO PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	15
1.1 El concepto de organización .....	15
1.2 Comunicación en las organizaciones .....	16
1.3 Flujos de comunicación en las organizaciones.....	20
1.4 Canales de comunicación .....	21
1.5 Comunicación y productividad.....	24
CAPÍTULO II .....	29
ESTUDIO DE CASO: NAVECOM & COMPAÑÍA SAS .....	29
2.1 Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia .....	29
2.2 Navecom & Compañías SAS.....	30
CAPÍTULO III .....	37
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.....	37
3.1 Planteamiento del problema .....	37
3.2 Justificación .....	37
3.3 Objetivos .....	39
3.3.1 General .....	39
3.3.2 Específicos .....	39
3.4 Pregunta de investigación.....	39
3.5 Metodología.....	39
CAPÍTULO IV .....	53
RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	53
A. Caracterización de colaboradores y empleados .....	53
1). Nivel de escolaridad .....	53
2). Tiempo laborado en la compañía .....	55
3). Rango de edad.....	56
4). Género .....	58
5). Nivel de conocimiento de tecnología .....	59
6). Uso de herramientas tecnológicas .....	61
B. Conocimiento de la compañía.....	62

1).	Conocimiento del organigrama.....	62
2).	Conocimiento clientes .....	63
3).	Conocimiento de los objetivos del año 2015.....	64
4).	Interés en conocer información de la empresa .....	65
5).	Identificación de valores institucionales.....	66
6).	Conocimiento de la misión y la visión .....	68
C.	Flujos de comunicación.....	69
1).	Fuente de información.....	69
2).	Fuente de información noticiosa.....	71
3).	Flujo de la información .....	72
4).	Participación de los empleados en la toma de decisiones .....	73
5).	Fluidez de la comunicación con la alta gerencia.....	75
6).	Comunicación de inquietudes .....	77
7).	Características de la comunicación .....	79
D.	Contenidos de la comunicación.....	79
1).	Cantidad de información vs. Actividades a ejecutar.....	79
2).	Comunicación de los problemas de la compañía.....	81
3).	Reserva de información.....	83
4).	Motivos de reserva de la información .....	84
5).	Principales temáticas de comunicación .....	85
6).	Claridad de las instrucciones.....	86
7).	Claridad y especificidad de los mensajes .....	87
8).	Información necesaria para dar inicio al proceso de producción.....	88
9).	Información que actualmente se entrega antes del proceso productivo.....	90
E.	Medios y modos de la comunicación interna .....	92
1).	Facilidad de comunicación .....	92
2).	Concentración de información.....	93
3).	Rumor .....	95
4).	Medios de comunicación de interés.....	96
5).	Fuentes de información actual.....	97
F.	Retroalimentación.....	98
1).	Reconocimiento .....	98

2). Atención al mensaje .....	99
3). Comunicación de aciertos y errores .....	101
4). Retroalimentación sobre el trabajo realizado .....	102
G. Comunicación y productividad .....	103
4.1 Principales hallazgos .....	105
CONCLUSIONES .....	107
ANEXO I .....	110
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA NAVECOM & COMPAÑÍA SAS .....	110
1. Matriz DOFA de Navecom & Compañía SAS .....	112
2. Objetivos de comunicación .....	113
3. Públicos de interés .....	114
4. Mensajes clave.....	115
5. Tácticas, canales, acciones y medios .....	116
6. Cronograma.....	120
a. Septiembre a diciembre de 2015.....	120
b. Enero a abril de 2016 .....	121
c. Mayo a agosto de 2016.....	121
7. Presupuesto.....	122
8. Recomendaciones finales .....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	125

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Ficha técnica de la encuesta.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 2: Encuesta dirigida a los empleados .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 3: Encuesta dirigida a los directivos .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 4: Matriz DOFA para Navecom &amp; Compañía SAS .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 5: Tácticas, canales, acciones y medios para objetivo 1 .....</b>	<b>116</b>
<b>Tabla 6: Tácticas, canales, acciones y medios para objetivo 2 .....</b>	<b>117</b>
<b>Tabla 7: Tácticas, canales, acciones y medios para objetivo 3 .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabla 8: Cronograma septiembre a diciembre de 2015 .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla 9: Cronograma enero a abril de 2016 .....</b>	<b>121</b>
<b>Tabla 10: Cronograma mayo a agosto de 2016.....</b>	<b>121</b>
<b>Tabla 11: Presupuesto Plan Estratégico de Comunicaciones Navecom &amp; Compañía SAS .....</b>	<b>122</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1: Organigrama de Navecom &amp; Compañía SAS</b> .....	33
<b>Gráfica 2: Nivel de estudios empleados</b> .....	54
<b>Gráfica 3: Nivel de estudios directivos</b> .....	54
<b>Gráfica 4: Antigüedad laboral empleados</b> .....	55
<b>Gráfica 5: Antigüedad laboral directivos</b> .....	56
<b>Gráfica 6: Edad de los colaboradores</b> .....	57
<b>Gráfica 7: Edad de los directivos</b> .....	57
<b>Gráfica 8: Género de los colaboradores</b> .....	58
<b>Gráfica 9: Género de los directivos</b> .....	59
<b>Gráfica 10: Apropiación tecnológica colaboradores</b> .....	59
<b>Gráfica 11: Apropiación tecnológica directivos</b> .....	60
<b>Gráfica 12: Uso de herramientas tecnológicas empleados</b> .....	61
<b>Gráfica 13: Uso de herramientas tecnológicas directivos</b> .....	62
<b>Gráfica 14: Conocimiento del organigrama de la compañía por parte de los empleados</b> .....	63
<b>Gráfica 15: Conocimiento de los empleados sobre los proyectos y clientes actuales de la empresa</b> .....	63
<b>Gráfica 16: Conocimiento de los objetivos organizacionales 2015</b> .....	64
<b>Gráfica 17: Disposición para conocer el organigrama y los objetivos organizacionales de Navecom &amp; Compañía SAS</b> .....	65
<b>Gráfica 18: Valores que los empleados identifican en el actuar de Navecom &amp; Compañía SAS</b> .....	66
<b>Gráfica 19: Valores que los directivos identifican en el actuar de Navecom &amp; Compañía SAS</b> .....	67
<b>Gráfica 20: Conocimiento de la misión por parte de los empleados</b> .....	68
<b>Gráfica 21: Conocimiento de la visión por parte de los empleados</b> .....	69
<b>Gráfica 22: Fuente de información de los empleados sobre labores diarias</b> .....	70
<b>Gráfica 23: A través de quién informa el grupo directivo las labores a los empleados</b> .....	70
<b>Gráfica 24: Fuente de información de las noticias de la compañía para los colaboradores</b> .....	71
<b>Gráfica 25: Principal vocero de las noticias de la empresa según los directivos</b> .....	72
<b>Gráfica 26: Flujo de la información en caso de dudas, inquietudes o inconvenientes</b> .....	73
<b>Gráfica 27: Percepción de los empleados sobre su participación en la toma de decisiones</b> .....	74
<b>Gráfica 28: Involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones, según los directivos</b> .....	75
<b>Gráfica 29: Percepción de los empleados sobre la facilidad de comunicación con la alta gerencia</b> .....	76
<b>Gráfica 30: Percepción de los directivos sobre la facilidad de los empleados para comunicarse con ellos</b> .....	76
<b>Gráfica 31: Comunicación de inquietudes por parte de los empleados</b> .....	78

<b>Gráfica 32: Percepción de los directivos sobre la comunicación de inquietudes por parte de empleados .....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfica 33: Percepción de los empleados sobre la comunicación clara y fluida con los directivos .....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfica 34: Percepción de los empleados sobre la información con la que cuentan para realizar sus labores diarias .....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfica 35: Percepción de los directivos sobre la información con la que cuentan los empleados para realizar las labores diarias.....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfica 36: Percepción de los colaboradores acerca de la información sobre los problemas de la compañía .....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfica 37: Percepción de los directivos sobre la comunicación de problemas a los empleados .....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfica 38: Reserva de información por parte de los empleados .....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfica 39: Razones por las que los empleados reservan información útil .....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfica 40: Razones por las cuales los directivos piensan que los empleados reservan información útil.....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfica 41: Información que desearían conocer los empleados .....</b>	<b>85</b>
<b>Gráfica 42: Información que los directivos quisieran comunicar a los empleados .....</b>	<b>86</b>
<b>Gráfica 43: Claridad de las instrucciones recibidas por los empleados.....</b>	<b>87</b>
<b>Gráfica 44: Especificidad, claridad y fácil recordación de los mensajes organizacionales .....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfica 45: Información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de producción</b>	<b>89</b>
<b>Gráfica 46: Información que los directivos considera que deben comunicar a los empleados para cumplir los objetivos de producción .....</b>	<b>90</b>
<b>Gráfica 47: Información suministrada por los jefes a los empleados antes del proceso productivo .....</b>	<b>91</b>
<b>Gráfica 48: Información suministrada por los directivos a los empleados antes del proceso de producción .....</b>	<b>91</b>
<b>Gráfica 49: Percepción de los empleados sobre la facilidad de comunicación con sus compañeros .....</b>	<b>92</b>
<b>Gráfica 50: Percepción de los directivos sobre la facilidad de comunicación con sus empleados .....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfica 51: Percepción de los empleados sobre la concentración de información .....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfica 52: Percepción de los directivos sobre la concentración de información.....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfica 53: Nivel de rumor según los empleados.....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfica 54: Nivel de rumor según los directivos .....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfica 55: Medio de comunicación preferido por los empleados.....</b>	<b>96</b>
<b>Gráfica 56: Fuente actual de información de los empleados.....</b>	<b>97</b>
<b>Gráfica 57: Percepción de los directivos sobre la forma como sus empleados se informan actualmente.....</b>	<b>97</b>
<b>Gráfica 58: Percepción de reconocimiento recibido .....</b>	<b>98</b>
<b>Gráfica 59: Reconocimiento de directivos hacia colaboradores.....</b>	<b>99</b>

<b>Gráfica 60: Atención oportuna de las indicaciones laborales por parte de los empleados</b>	100
<b>Gráfica 61: Percepción de los directivos sobre la atención que sus empleados prestan a las indicaciones</b>	100
<b>Gráfica 62: Comunicación de aciertos y errores por parte de los empleados</b>	101
<b>Gráfica 63: Percepción de los directivos sobre el reconocimiento de errores y aciertos</b>	102
<b>Gráfica 64: Retroalimentación de los directivos hacia los empleados</b>	102
<b>Gráfica 65: Reconocimiento de las acciones de retroalimentación por parte de los directivos</b>	103
<b>Gráfica 66: Medios sugeridos por los empleados para la transmisión de instrucciones</b>	104
<b>Gráfica 67: Medios sugeridos por los directivos para la transmisión de instrucciones</b>	105
<b>Gráfica 68: Matriz de públicos Navecom &amp; Compañía SAS</b>	114
<b>Gráfica 69: Públicos de interés para la aplicación del Plan Estratégico de Comunicaciones internas</b>	114

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es, tal vez, la herramienta más importante en todas las relaciones humanas. De ahí que las organizaciones comerciales, públicas o privadas, no sean del todo ajenas a esta característica propia de las personas, ya que su principal activo es el talento humano, el cual está en constante interacción con su entorno.

Como señala Vargas (1998), en un estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts, ITM, se preguntó a 400 empleados qué tan satisfechos y comunicados se sentían en su trabajo, con el fin de establecer cuáles eran los factores que afectaban su rendimiento. El estudio llegó a la conclusión de que elevar la comunicación al interior de la organización incide de manera directa en el rendimiento de los empleados, en los resultados de los proyectos emprendidos y en la productividad de las empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo busca proporcionar a la empresa Navecom & Compañía SAS un esquema formal de comunicación, que además aporte elementos relevantes a los estudios realizados sobre la importancia de establecer canales de comunicación en las organizaciones para incidir, especialmente, en la productividad de las mismas.

Las investigaciones en este campo proporcionan gran cantidad de conceptos, definiciones, conclusiones y recomendaciones que, en términos generales, contribuyen a estructurar, orientar y valorar el papel que la comunicación tiene al interior de las empresas. Sin embargo, la literatura existente, por lo general, toma como objeto de estudio a las grandes empresas y deja de lado a las micro, pequeñas y medianas entidades, en las cuales los canales de comunicación internos son escasos, no están formalizados o posicionados, o, simplemente, no existen debido a que su planta de personal es reducida y la comunicación se realiza cara a cara, o través de canales de corte más informal, como las charlas en los comedores, los corredores de la empresa, las reuniones de fin de año y la conmemoración de fechas. Asimismo, muchas de estas

actividades se realizan en escenarios que sobrepasan las barreras de la empresa, como los chats y las redes sociales, o por motivos ajenos al trabajo propiamente dicho, como son las festividades familiares.

Es de especial relevancia fortalecer y realizar investigaciones al interior de las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Además de las razones expuestas, que las hacen interesantes en materia de comunicación, éstas representan alrededor del 96% del total de las empresas existentes en Colombia y aportan el 25% del PIB (Cárdenas, 2002), lo cual les imprime un rol importante en la dinámica de la economía colombiana.

Se considera que, aunque existen otros factores que influyen en la productividad y desarrollo de estas empresas, como el bajo acceso a créditos y la existencia de barreras tecnológicas y del mercado, la comunicación ejerce un rol decisivo para la generación de valores diferenciales que contribuyen a mejorar la productividad, la eficiencia, el compromiso, la sinergia y la alineación de los trabajadores con los objetivos organizacionales, lo que da, como resultados paralelos, la satisfacción laboral de los empleados y, en esa misma línea, la rentabilidad de la empresa.

La investigación aplicada del presente trabajo determinó el estado de la comunicación interna de Navecom & Compañía SAS, a partir de la realización de un diagnóstico cuyos resultados permitieron identificar los canales y escenarios comunicativos e informativos más apropiados para la organización y, a partir de éstos, el diseño de un plan estratégico de comunicaciones para mejorar la productividad de la empresa.

En la investigación se encontró que los integrantes de Navecom & Compañía SAS reconocen que la comunicación es una herramienta para mejorar la productividad, pero debido a que en su mayoría son personas que superan los 42 años de edad, prefieren una comunicación cara a cara y no otra mediada por canales virtuales o tecnológicos.

En esa línea, valoran las reuniones semanales y las carteleras como medios de comunicación de doble vía para conocer el progreso de la compañía y plantear propuestas de mejora. De igual forma, y gracias al diagnóstico, fue posible evidenciar que establecer canales de comunicación interna, formales e informales, permite una comunicación más clara, directa y, por supuesto, la aclaración de dudas de forma inmediata, lo que impacta de manera proporcional a la reducción de re procesos y errores en la cadena de producción que inciden directamente en la productividad de la empresa.

Para realizar el análisis conceptual de este trabajo, se consultaron estudios sobre el papel de la comunicación en procesos organizacionales asociados a la cohesión, el direccionamiento y el logro de objetivos. De ese modo, se estudiaron libros de autores internacionales como Bartoli (1992) y otros más locales, como Marín (1997), Múnera y Sánchez (2003) quienes aportan valiosos hallazgos e interpretaciones sobre el concepto de organización vinculado al de comunicación. Otros investigadores como Farias y Gómez (2011) y D'Aprix (1986) explican la sinergia que existe entre una comunicación clara, directa y oportuna y la productividad de las empresas. Asimismo, Lucio, Collado y Sampieri (2003), entre otros, fueron luces para el desarrollo de la metodología de la investigación aplicada, gracias a sus estudios sobre el diseño de estructuras investigativas claras y contundentes.

Esta investigación incluye cuatro capítulos en los cuales se ofrece al lector información necesaria para comprender la importancia de la comunicación en las organizaciones y el rol de la misma en la productividad. El capítulo uno aborda la definición de organización y la función que cumple la comunicación interna en la misma, los flujos, canales y las relaciones, que la literatura y las investigaciones entablan entre una buena comunicación y la productividad.

El capítulo dos se enfoca en el objeto de estudio, que son las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia y, específicamente se centra en la descripción detallada de las actividades y el funcionamiento de Navecom & Compañía SAS.

En el capítulo tres, se especifica la metodología que se siguió en la investigación de campo, los objetivos propuestos para la misma y, además, los instrumentos de recolección de información de los empleados y directivos de la empresa.

El capítulo cuatro presenta en detalle los resultados de las encuestas realizadas a todos los integrantes de la organización y el análisis de los mismos. Finalmente, el trabajo se cierra con las principales conclusiones del estudio realizado y el plan de comunicaciones propuesto para Navecom & Compañía SAS.

## CAPÍTULO I

### LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, UN RETO PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es un proceso esencial en las relaciones humanas, ya que a través de ella las personas son capaces de transmitir sus opiniones o ideas para ayudar a construir mejores ambientes laborales, familiares, sociales, o a mejorar las actividades en las que participan. Sin embargo, cuando la comunicación falla o no está bien direccionada, puede causar entropía en los sistemas y, por tanto, impedir su correcto funcionamiento.

La comunicación en una organización está presente desde su origen. En el caso de las sociedades empresariales, es imprescindible el intercambio de ideas entre quienes las conforman respecto a lo que se pretende lograr con las mismas, el modelo de negocio que regirá su actuación, las funciones que cada integrante tendrá y otros aspectos indispensables en su formación. Estos procesos se consiguen apoyados en el intercambio de mensajes.

De la misma manera, si la compañía es unipersonal, el emprendedor buscará consejo y orientación de personas cercanas a él, así como de expertos, quienes le brindarán información sobre los pasos que puede seguir para planificar, estructurar y desarrollar el emprendimiento.

#### ***1.1 El concepto de organización***

Para entender la comunicación en las empresas es indispensable definir un objeto de estudio, en este caso: las organizaciones y lo que éstas implican. En primer lugar, la Real Academia Española de la Lengua (2014) define organización como “acción y efecto de organizar u organizarse”, pero esta primera aproximación no aporta los suficientes componentes para abarcar su complejidad, pues se podría deducir que “se



refiere únicamente a su organigrama” (Bartoli, 1992, p.17), es decir, al modo como se organizan quienes las integran, cómo se distribuyen posiciones y tareas para evitar el desorden.

Para efectos de esta investigación, se entenderá a la organización como “el conjunto organizado de un grupo de seres humanos constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo” (Bartoli, 1992, p.18). Al contemplar esta definición, que tiene en cuenta el capital humano, intrínsecamente se consideran los procesos de interacción que se dan entre los integrantes y que afectan a la empresa, ya sea de manera positiva o negativa, orientados hacia un fin. Para alcanzarlo, es preciso que todos conozcan y comprendan la parte del hacer que les corresponde y que impacta el cumplimiento de ese propósito. La comprensión del objetivo organizacional se asegura a partir de la comunicación con los empleados.

## ***1.2 Comunicación en las organizaciones***

En las organizaciones la comunicación permite la interacción que, en términos generales, lleva al logro de los objetivos organizacionales. La comunicación conecta a las personas y genera adhesión “haciendo posible articular los propósitos de cada individuo con una meta que los convoca a todos y en la que se pueden reconocer” (Preciado, Guzmán & Losada, 2013, p.26).

La comunicación organizacional también ha sido definida como “... el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella” (Marín, 1997, p.103). Para la gestión de la comunicación organizacional se identifican dos tipos generales de audiencias: las externas y las internas. Las externas vienen a ser el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, medios de comunicación, etc.) (Andrade, 2002).

Por su parte, las internas, que son las que se enmarcan en el presente trabajo, se definen como el conjunto de actividades que se realizan, a través de medios de comunicación dirigidos a empleados y directivos para crear y mantener las buenas relaciones, la motivación, la cohesión y contribuir, de esta manera, al logro de los objetivos estratégicos de la empresa (Andrade, 2002).

Sea planificada o no, la comunicación interna siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas preocupadas por la calidad y a las cuales se califica como excelentes. Este tipo de comunicación se considera una herramienta de gestión y es un signo exterior de modernidad para empresas o instituciones que la aplican (Benavides, Costa, Morales & Perdiguier, 2001).

El Equipo Vértice (2007) plantea dos formas de comunicación al interior de las compañías, así:

**Formal:** el contenido está referido a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

**Informal:** el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales: reuniones en instancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, pausas para el café o la comida, entre otros.

Los rumores son una de las maneras en que la comunicación informal es exteriorizada. Se pueden definir como “la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corren a través de los canales no institucionales” (Marín, 1997, p.186). Generalmente se perciben como un aspecto negativo para la organización ya que entorpecen el trabajo, la comunicación y la productividad de la misma. Ahora bien, Losada (2004) expone al respecto que la existencia de los rumores tiene varios orígenes, entre ellos la ausencia o carencia de información oficial sobre los

temas de interés de los empleados, lo que genera una reacción normal de estos frente a situaciones específicas de la empresa.

Bartoli (1992, p.111), identifica otras formas de la comunicación informal, como son:

- Contactos espontáneos entre colegas de trabajo para avanzar en un asunto independiente de cualquier procedimiento formal.
- Charlas “sin ton ni son”, en el escritorio de un empleado o en el bar de la empresa.
- Corrillos de boca en boca que transmiten, a toda velocidad y de manera clandestina, informaciones más o menos fieles al mensaje inicial.
- Rápido intercambio entre un superior jerárquico y su colaborador acerca de sus respectivas actividades del día anterior.
- Circuitos de comunicación no previstos de manera oficial pero que se refieren a la actividad profesional.

Se podría pensar que en las micro y pequeñas empresas la comunicación cara a cara es suficiente debido al reducido número de empleados. Sin embargo, en el transcurso del ciclo de vida de las organizaciones, éstas pueden integrar más personal o descentralizar su operación, por lo que se hacen necesarios espacios institucionales de comunicación mejor estructurados y donde los empleados y directivos reconozcan su uso y valor. De igual modo, cabe resaltar que una comunicación interna clara, fluida, bien organizada y oportuna puede ayudar a mejorar la productividad de la organización. En este sentido, y al decir de Ongallo (2007),

La organización mejorará su rendimiento en la medida en que, gracias a la información y a la comunicación, desaparezcan los rumores y las consiguientes tensiones y dificultades, los trabajadores se sientan más solidarios hacia su equipo de trabajo y a la sociedad que los emplea y sean individuos más

responsables, capaces de reaccionar y obrar en favor de los intereses de la empresa y, por consiguiente, de su propio interés (p. 40).

Que una empresa decida emplear tan solo el tipo de comunicación formal o informal, trae consecuencias para sí misma. Por esta razón, en este trabajo se propone el uso de una comunicación institucional, que contenga las dos formas anteriormente mencionadas. Con la comunicación informal las empresas se “privan de determinadas posibilidades de resolución para sus problemas y de movilización de sus empleados” (Bartoli, 1992, p. 111). Sin embargo, la empresa que solo hace uso de canales de comunicación formal “corre el riesgo de generar nuevos bloqueos relacionados con la burocratización y la no motivación” (Bartoli, 1992, p. 111).

De este modo, y siguiendo a Bartoli (1992, p. 112), “la comunicación formal y la informal deben complementarse en aras de la eficacia y de la salud interna de la organización”. Por lo tanto, es necesario que las organizaciones diseñen y ejecuten planes de comunicación interna que, además de estar articulados a los objetivos institucionales, sean lo suficientemente flexibles para fomentar la comunicación informal.

En este contexto, la información adquiere un alto valor en la organización, pues como expresan Farias y Gómez (2011) puede producir rendimientos, reducir la incertidumbre y aportar soluciones. En esa línea, en el contexto empresarial, contar con la información necesaria implica poder actuar de la mejor manera frente a los intereses de la empresa, reduciendo las tensiones y frustraciones sobre el quehacer laboral, para aumentar así la productividad (Vargas, 1998).

Esta necesidad de información se ha limitado muchas veces a las personas encargadas de la dirección de las compañías, y ha dejado de lado y sin información adecuada a un gran número de empleados que la requieren para llevar a cabo su tarea

de una manera más eficiente y productiva. Es evidente pues, la necesidad de extender la información de la compañía a todos sus niveles y áreas.

A medida que la información llega a más personas aumenta su valor y, dependiendo del uso que se le dé a la misma, puede conducir a mejoras internas en la organización. Así, el valor de la información será directamente proporcional al aumento que se experimente en la productividad y en el rendimiento de la organización (Farias & Gómez, 2011).

Para medir el impacto de la comunicación dentro de la organización se han hecho diferentes estudios. Uno de ellos fue realizado por Muñoz (2012) aplicado a 17 empresas del sector clúster textil de la ciudad de Medellín. En este análisis los resultados mostraron que la comunicación incide en la productividad, eficacia y calidad de las Pymes y permite una planeación más clara de las tareas. Adicionalmente, señala que la comunicación formal incide más que la informal en la tasa de crecimiento de la productividad, porque mejora la participación entre compañeros y aumenta el compromiso de los grupos de trabajo (Muñoz, 2012).

### ***1.3 Flujos de comunicación en las organizaciones***

La comunicación en las organizaciones sigue diferentes flujos o direcciones, de acuerdo al origen y al destino del mensaje. Dichos flujos han sido definidos de la siguiente manera:

- **Comunicación descendente:** es aquella que, como exponen Robbins y Coulter (2005), surge del gerente, los mandos altos o medios hacia los empleados, con el fin de informar, dirigir o evaluar y dar instrucciones sobre políticas y procedimientos organizacionales. Lograr que el flujo de comunicación descendente sea eficaz requiere apoyo y compromiso por parte de la dirección, al ser la fuente y, en muchos casos, medio para divulgarla (Enrique, Madroñedo, Morales & Soler, 2008).

- **Comunicación ascendente:** también conocida como comunicación hacia arriba, es aquella que proviene de los empleados hacia sus jefes, con diferentes fines como: dar a conocer sus sentires sobre la empresa y el trabajo, informes, sesiones de grupo y encuestas. La fluidez de este tipo de comunicación depende de la cultura de la empresa, específicamente de las condiciones de confianza, respeto y empoderamiento que hayan generado los jefes con sus empleados (Robbins & Coulter, 2005).
- **Comunicación lateral:** también conocida como comunicación horizontal, es aquella donde se busca relacionar a las áreas o trabajadores entre sí (Ongallo, 2007). Es el proceso de diálogo entre los compañeros de un equipo de trabajo del mismo nivel jerárquico de la organización, para mantener la coordinación de tareas y responder a las necesidades (Robbins & Coulter, 2005).
- **Comunicación diagonal:** este tipo de comunicación sucede entre diferentes niveles y áreas de la organización, es decir, entre empleados y/o jefes de distintos departamentos (Robbins & Coulter, 2005).

#### ***1.4 Canales de comunicación***

La gestión de la comunicación en las organizaciones se apoya en la disposición de diferentes canales para la emisión de los mensajes institucionales o corporativos. En este sentido y como expone Ongallo (2007), en las organizaciones se pueden implementar los siguientes canales de comunicación, de acuerdo con la naturaleza del flujo informativo:

##### *Formas de comunicación descendente*

- Revista o periódico
- Balance social

- Manual de acogida
- Guía práctica de personal
- Carta a los integrantes de la organización
- Tablón (cartelera)

#### *Formas de comunicación ascendente*

- Entrevista
- Programa de sugerencias: buzones y círculos de calidad
- Encuestas
- Comunicación horizontal
- Reunión
- Comisiones y grupos de estudio

Asimismo, existen otros canales de comunicación que no se ajustan a las clasificaciones anteriores. Algunos de ellos tienden a ser más horizontales:

- Visita a la empresa
- Comida informativa
- Actas de reunión
- Memorando
- Nota informativa

La importancia de la tecnología en la gestión de las comunicaciones dentro de la empresa ha cobrado gran importancia. Como exponen Robbins y Coulter (2005) “El correo electrónico y la comunicación instantánea de mensajes escritos a computadoras vinculadas es una forma rápida y conveniente para que los miembros de la organización compartan información y se comuniquen” (p. 270).

Dentro de estos canales de comunicación asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones, se encuentran:

- Correo electrónico
- Mensajes instantáneos (IM)
- Correo de voz
- Teleconferencia
- Video conferencia
- Red interna (intranet)
- Red externa (extranet)

La tecnología ha introducido en el mapa de canales de comunicación nuevas formas de relacionarse al interior de las compañías y con públicos considerados externos. Aunque estos canales son aún recientes y pueden no estar incorporados de manera formal en las empresas, son vías por medio de las cuales éstas buscan acercarse a sus empleados, encontrar inmediatez en sus respuestas y, en ocasiones, generar comunidad.

Algunos de estos canales son:

- Redes sociales
- WhatsApp
- Intranet

Una vez definidos los canales de comunicación interna en la empresa, es pertinente estipular el tipo de información que se va a transmitir a través de ellos, de acuerdo con las necesidades de la organización y con los flujos de información anteriormente expuestos.



En el caso de la comunicación descendente, existen diferentes tipos de información que la dirección, los jefes o mandos medios pueden transmitir a los empleados, así:

- **Instrucciones:** comunican al empleado cuál es el objetivo, cómo se planea alcanzarlo, qué se espera que él haga al respecto, con qué recursos contará, qué apoyos puede esperar y qué libertad de acción tiene.
- **Evaluaciones:** vienen a ser una recapitulación constante, formal e informal, de lo exitoso o fallido en el desempeño del empleado. Es un grave error esperar a la evaluación anual para comunicar cómo va un empleado. La agenda cercana debe incluir frecuentes contactos con este fin, aparte de los informales. Es muy común, cuando llega el momento de la evaluación anual, que el evaluado ponga sobre el tapete las razones por las cuales el objetivo se tornó inalcanzable, quedando, a su juicio, exculpado del fracaso.
- **Noticias:** información general suministrada de manera oportuna, nunca posterior a la posible llegada de los mismos contenidos por otras fuentes. Su objeto es crear certidumbre (Equipo Vértice, 2007).

### ***1.5 Comunicación y productividad***

A menudo se tiende a pensar que la productividad de una empresa está relacionada con la cantidad que se ha producido del bien o servicio que se ofrece, lo que reduce el concepto, en muchos casos, a un factor cuantitativo. Es decir, bajo este enfoque, una empresa dedicada a la fabricación de jugos medirá su productividad basada en el número de jugos elaborados en un periodo determinado.

Sin embargo, esta definición puede quedarse corta porque también, en los resultados, inciden factores como la calidad, la eficacia, la eficiencia y las relaciones humanas. Para efectos de esta investigación, se entenderá la productividad como “la relación entre la producción total y los insumos totales, esto es, la relación entre los resultados

logrados y los recursos consumidos” (Bain, 1993, p. 47). De ahí que se considere que el concepto de productividad involucra los recursos, incluidos los temporales y humanos, así como los costos de producción.

Esto implica que, entre los beneficios que trae consigo la mejora en la productividad, se encuentre la capacidad de producir más con los mismos o menos recursos y, posiblemente, mayor competitividad de la empresa en el mercado local y extranjero.

Además de evidenciar un buen manejo de los recursos físicos y materiales, la productividad permite generar más utilidades para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos (Bain, 1993).

Para que las empresas logren una mayor productividad es necesario impactar uno de los siguientes factores: a) métodos y equipo, b) utilización de la capacidad de los productos o, c) los niveles de desempeño (Bain, 1993). El primero tiene que ver con efectuar cambios en los procedimientos o en los equipos empleados para la producción. El segundo se relaciona con la forma como se emplea la capacidad de la empresa en relación con la cantidad de trabajo. Y por último, los niveles de desempeño hacen alusión a cómo se obtiene y mantiene el esfuerzo de todos los empleados de la organización.

Este último aspecto es el que tiene mayor relación con las acciones que se pueden emprender desde la comunicación para conseguir objetivos asociados a la productividad de la organización. La comunicación puede incidir en los niveles de desempeño, al ayudar a establecer un espíritu de cooperación y de equipo en los empleados, obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de su experiencia, motivarlos para que adopten como suyas las metas de la organización y proyectar e implementar con éxito un programa de capacitación para ellos (Bain, 1993).

Lo anterior da cuenta del impacto que tienen en la organización las mejoras ligadas a la comunicación. Por ello, la comunicación dentro de la organización debe adquirir el nivel de macro estructura y proceso, dejando de ser así solo un medio de interrelación de las personas, para convertirse en la atmósfera de la compañía, que oriente el trabajo de los empleados en pro de los objetivos corporativos, previamente trazados por la alta dirección o avalados por ella.

De acuerdo con Múnera y Sánchez (2003) las actuales macro tendencias económicas no solo exigen a las empresas que cuenten con la capacidad de hacer las cosas bien (eficiencia) y que hagan lo que hay que hacer (eficacia). La articulación de estas condiciones se denomina efectividad y es la única vía para lograr la rentabilidad de una empresa. La comunicación también cuenta en este ámbito, dentro del cual “tiene las mismas exigencias que la organización: la efectividad como propósito. En otras palabras, una comunicación que trascienda el proceso y genere resultados” (Múnera & Sánchez, 2003, p. 293).

La comunicación incide directamente en la productividad de las compañías y aunque no es la única variable que impacta en el éxito organizacional, sí puede influir de manera significativa ya que, en la mayoría de los casos, los trabajadores tienen la posibilidad de contar con información que permite incrementar la productividad, reducir costos y potenciar las actividades, entre otros aspectos.

Por lo anterior, es preciso que existan canales y espacios de comunicación, formal e informal, en los cuales el empleado tenga mayor capacidad para transmitir ideas y sugerencias y que, además, logren alcanzar la cohesión de los equipos humanos en la búsqueda del logro de las metas propuestas.

Las mejoras en la productividad no ocurren por sí solas. Son los directivos quienes las provocan y lo logran estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen

al cumplimiento de las mismas, desarrollando planes de acción para eliminarlos y dirigiendo con efectividad los recursos a su alcance para mejorar (Bain, 1993, p. 14).

El éxito de estos planes requiere de un alto grado de involucramiento y participación de los empleados, en todos los niveles de la planeación. Hacerles partícipes permite que se sientan más satisfechos con las acciones que realizan y que estén más enfocados en el logro de los objetivos organizacionales (Clampitt & Downs, 1993).

Una vez alineadas las acciones de comunicación que se van a emprender y el compromiso con ellas, por parte de los directivos y colaboradores, las ganancias para la organización serán evidentes. En mayor o menor medida, y dependiendo de la organización, se creará un clima propicio para expresar opiniones sin temor, aportar sugerencias encaminadas a optimizar costos y generar mejores medios para llevar a cabo el trabajo, aceptar decisiones difíciles, identificar prácticas erróneas o inapropiadas y, entre otros aspectos, mejorar el clima laboral y los diferentes procesos internos que se realizan. Esta es también una manera de impactar, desde dentro en las organizaciones, en la efectividad global del mercado (D'Aprix, 1986).

La comunicación es la clave para la gestión de las empresas porque cumple funciones fundamentales como la implicación del personal y el cambio de actitudes, lo que incide en la mejora de la productividad. De este modo, "...si transmitimos información operativa clara, eficaz, fluida, a tiempo, y, además, si el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad" (Equipo Vértice, 2007, p.9).

Es así como la comunicación interna hace parte de un engranaje de elementos que satisfacen al empleado al promover en él la motivación, el entendimiento de las funciones que desempeña y su aporte en la consecución de los objetivos organizacionales (Meintjes,2006). Cuando escasea, la comunicación se convierte en detonante de factores negativos para la empresa, entre ellos la baja productividad, la

falta de operación y coordinación, la alta rotación del personal, el ausentismo y la generación de rumores (Lussier, 2008).

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE CASO: NAVECOM & COMPAÑÍA SAS

Una vez entendida la importancia de la comunicación en la empresa y el impacto que puede tener en la productividad, en este capítulo se presenta la organización que es objeto de análisis de estos dos conceptos. Se trata de Navecom & Compañía SAS. Según las primeras observaciones hechas en una visita a las instalaciones de la empresa y a partir de un diálogo sostenido con sus directores, se encontró que en la actualidad la organización no está aprovechando al máximo sus recursos, razón por la cual tiene una productividad por debajo de su capacidad instalada. De acuerdo con ello, se vio propicio estudiar este caso para aplicar en él los conocimientos obtenidos en consultas y estudios previos y, de esa manera, proponer algunas soluciones desde el campo de estudio de la comunicación.

Este capítulo comienza con un panorama sobre la definición de las empresas pequeñas y medianas en Colombia, para en la segunda parte, introducir elementos conducentes a la descripción de la empresa y su entorno.

#### ***2.1 Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia***

El aparato productivo en Colombia está conformado en gran parte por las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que, como se ha mencionado en este trabajo, representan el 96.4% de los establecimientos empresariales del país y generan el 80.8% del empleo (Plata, 2009). Estos aportes al desarrollo de la economía y del país han hecho que el gobierno nacional, a través de diferentes herramientas e instituciones, trabaje en la potenciación, protección y desarrollo de las mismas.

De igual modo, con el aporte de las pequeñas y medianas empresas se mitiga la caída de las exportaciones nacionales, ya que logran llegar con sus productos a destinos internacionales, gracias al apoyo del gobierno (Correa, 2014).

La Ley 905 de 2004 estimula la promoción y formación de mercados altamente competitivos, mediante el fomento permanente a la creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, a las cuales define así:

- **Microempresas:** se caracterizan por tener una planta no superior a los 10 trabajadores o por poseer activos totales, por valor inferior a 500 SMLV (Salario mínimo legal vigente), excluida la vivienda de sus propietarios.
- **Pequeñas empresas:** tienen entre 11 y 50 empleados y activos totales por valor de entre 501 y 5.000 SMLV.
- **Medianas empresas:** cuentan con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales por valor de entre 5.001 y 30.000 SMLV.

En la misma Ley se expresan las diversas herramientas y mecanismos de apoyo a estas organizaciones, para comercializar sus productos dentro y fuera de Colombia.

## **2.2 Navecom & Compañías SAS**

Navecom & Compañía SAS es una organización familiar colombiana con siete años en el mercado. En sus primeros años de actividad se dedicó a las ventas por medio de una central de llamadas. Sin embargo, los cambios presentados en la dinámica del mercado y las bajas en las ventas, condujeron a la organización a tomar un nuevo rumbo. Es así como desde 2013 la empresa se dedica a fabricar y vender productos de cartón, en dos líneas de negocio principalmente: a) carpetas y cajas de cartón para archivo y b) productos en cartón para el consumo masivo, como porta hamburguesas, pizzas, cajas para ponqués, etc.

La empresa ha fijado como su misión y visión las siguientes:

**Misión:** brindar insumos de archivo y empaques de cartón de la más alta calidad atendiendo a las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes (Navecom & Compañía SAS, 2014).

**Visión:** ser reconocidos como una empresa líder en la fabricación de insumos y empaques en cartón, comprometida con la calidad, la personalización de sus productos y con el desarrollo profesional de sus empleados (Navecom & Compañía SAS, 2014).

Para fabricar las cajas, las carpetas y los demás productos en cartón, la empresa cuenta con una planta física de producción, ubicada en la ciudad de Bogotá y con un equipo humano integrado por 12 empleados fijos, la mayoría de los cuales se desempeña en cargos operativos. La cantidad de empleados varía según el volumen de trabajo, por lo cual hay temporadas en las que el número de personal puede ser mayor.

Los trabajos que realizan los empleados de la empresa son:

- **Corte:** una vez llega el material para la elaboración de las carpetas u otros productos, es necesario que la lámina de cartón se ajuste al tamaño necesario para poder imprimirla y troquelarla. Esta tarea puede ser realizada por cualquier operario de la fábrica, lo que hace que no sea necesario un especialista para desempeñarla. Una vez el material está listo, pasa a troquelado e impresión.
- **Troquelado:** es el momento de la producción en el cual se da al cartón la forma del producto final, ya sea una carpeta o una caja. El operario que realiza esta labor recibe el nombre de troquelador y su función es la más importante en el proceso de producción. Dada la capacidad de la máquina, esta labor solo puede ser desempeñada por una persona. Entre sus funciones están alistar el troquel, ajustar la máquina y ubicar el material para su transformación.



- **Impresión:** dependiendo del producto del cual se trate, el modo en el que se efectúa el proceso varía, al igual que el operario que ejecuta la labor. En el caso de una carpeta, se trabaja con impresora industrial operada por un litógrafo, quien se encarga de la impresión de los logos o de la información que debe ir en las tapas de una carpeta. Dicha impresión puede hacerse en policromía o en un solo color. En las cajas, el trabajo lo realiza de manera manual un operario utilizando la técnica de *screen*<sup>1</sup>. Cada tipo de impresión es desempeñado por un operario diferente, sin embargo, la persona encargada de la impresión litográfica puede desempeñar otras labores como pegado de cajas, empaque, entre otras. Por su parte, el operario encargado del *screen* no es un empleado fijo, sino que se contrata en el momento en el que un pedido lo requiera.
- **Plastificado:** si una carpeta o el producto que esté siendo fabricado requiere ser plastificado, la planta de producción de la empresa está en capacidad de cubrir con una lámina de polietileno el material para dar este terminado. Esta labor es realizada por dos personas, sin embargo, no son dos personas fijas en esta labor, una persona dedicada al pegado o un empleado multitarea están en capacidad de desarrollar este proceso en caso de requerirse.
- **Pegado:** una vez realizada la impresión se procede a cerrar las cajas con pegante de manera manual. En el caso de las carpetas se realiza el pegado del refuerzo en el legajo (parte de la carpeta que cuenta con dos orificios y está destinada para que se inserte el gancho legajador), tanto en la tapa como contratapa de una carpeta. Esta etapa de trabajo demanda el mayor número de operarios pues al ser netamente manual su proceso es más lento, por lo general la empresa tiene tres personas dedicadas a esta labor. Sin embargo, dependiendo del flujo de trabajo se puede duplicar el número de colaboradores.

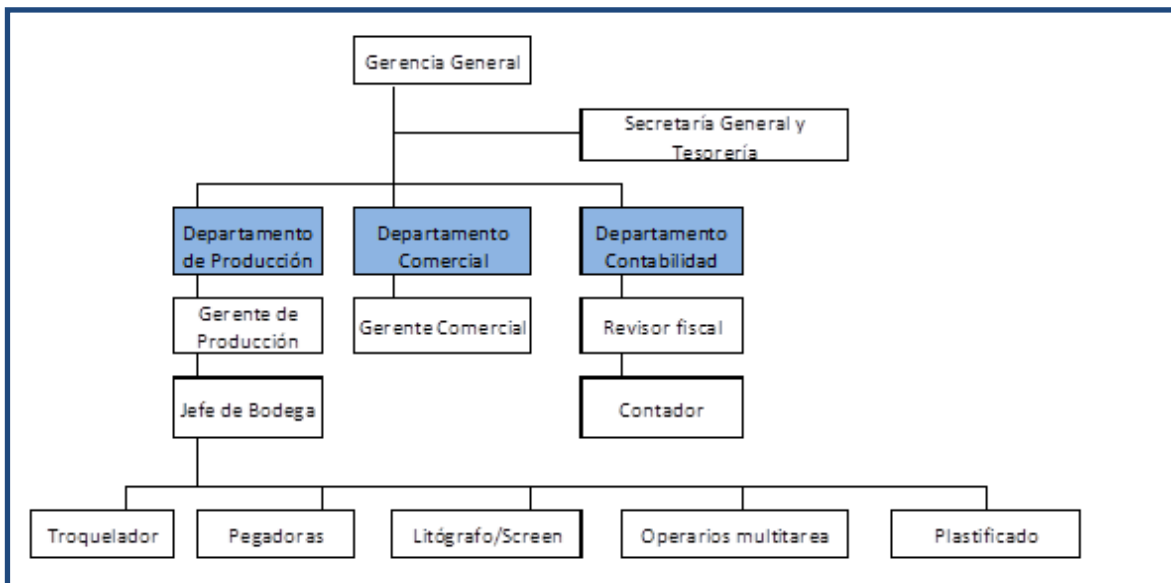
---

<sup>1</sup> El *screen* es una técnica de impresión a través de una malla de seda que permite pasar lo que se ha plasmado en esta. Es usado en materiales gruesos como el cartón corrugado que no puede pasar a través de una impresora litográfica.

- **Verificación de calidad:** es el momento en el cual se evalúan las características del producto final, se tienen en cuenta aspectos como la calidad de la impresión, del material, de pegado, entre otros.
- **Empaque:** una vez aprobados los productos, se realiza su respectivo alistamiento para ser enviados al cliente final.

A la par que se realizan estos trabajos operativos, en la compañía se cuenta con una persona encargada de las tareas administrativas, dos personas dedicadas a la contabilidad y una persona encargada de la gerencia general. El organigrama de la empresa se presenta en la gráfica 1.

**Gráfica 1: Organigrama de Navecom & Compañía SAS**



Fuente: Navecom & Compañía SAS, 2014.

Los 12 trabajadores con los cuales cuenta la empresa están distribuidos de la siguiente manera: tres directivos y nueve personas que desempeñan cargos administrativos y operativos. Los directivos de la organización ocupan las posiciones de gerente general, gerente de producción y gerente comercial.

En el área Operativa se encuentran: un jefe de bodega, la persona encargada del troquelado, que a su vez realiza las tareas de litógrafo, tres mujeres encargadas de la labor de pegado de carpetas y empaque de productos terminados que están en la capacidad de trabajar en la plastificadora, además de dos operarios multitarea. El departamento de Contabilidad se encuentra a cargo de dos personas; una que es el revisor fiscal y la otra cumple con las funciones de contador. En el caso de las tareas de *screen*, cada uno de los operarios que realiza estas labores se vincula de acuerdo con las necesidades de los productos contratados, lo que ha dejado en evidencia que no se necesita un colaborador de planta para ejecutar dicha labor.

Adicionalmente, la empresa cuenta con vendedores (Departamento Comercial) que trabajan bajo la modalidad de comisión y que no tienen que cumplir horarios en las instalaciones de la compañía.

Cabe resaltar que la empresa no dispone actualmente de un Departamento de Comunicaciones y ninguno de los colaboradores se encuentra a cargo de gestionarlas al interior o exterior de la compañía.

Asimismo, la organización tiene un nivel bajo de productividad, entendido éste como el número de carpetas y cajas que se hacen en un día de trabajo, versus los recursos que se utilizan para la realización de las mismas. Esta baja en la productividad ha causado a la empresa diferentes problemas, como aumento en el costo de producción y demoras en los tiempos de entrega de los productos, entre otros.

Este sentimiento por parte de los gerentes de la organización fue ratificado en una consultoría de productividad realizada por el Magíster en Logística y Producción de la Universidad de Los Andes, Pedro Moreno (2015). En este informe se encuentran los principales hallazgos del proceso productivo de la empresa, entre los cuales se destacan:

- El tiempo de alistamiento (*set up*) para cada uno de los procesos es demorado y puede generar bajo rendimiento por parte de las máquinas. Por ejemplo, en el proceso de troquelado, empezar a troquelar una referencia diferente a la que se está fabricando actualmente, puede tardar hasta 6 horas, lo que en otras empresas dedicadas a la misma labor puede demorar 1 o 2 horas.
- La velocidad de los procesos no coincide con el resultado final del día. Por ejemplo, en un día de trabajo, una pegadora está en la capacidad de pegar 2.000 refuerzos o más, sin embargo al momento del estudio están pegando cerca de 1.300 a 1.500. Es decir, al medir los tiempos necesarios para ejecutar cada labor, se determina un número de producto terminado por día. Sin embargo, en el resultado final se hace notoria la diferencia.
- Los productos no están siendo aprobados por el jefe de bodega o gerente de producción antes de iniciar la producción en secuencia. Lo anterior conlleva a que un error se ejecute por varias horas y se incurra en pérdida de material o en la elaboración de productos que no cumplen con los estándares de la calidad requeridos, debido a la falta de control. Este reproceso, además de las pérdidas económicas, de tiempo y de materiales, implica iniciar de nuevo la producción y un retraso en las fechas establecidas para la entrega del pedido.

Pese a que se han implementado nuevas jornadas laborales y se ha aliviado la carga en algunos casos, persiste el problema. De allí la necesidad de implementar nuevas estrategias. Teniendo en cuenta, como se evidenció en el primer capítulo, que la comunicación tiene alta incidencia en el incremento o mejora de la productividad de una empresa, se ha recurrido a ella para plantear soluciones acordes al contexto de esta organización.

Vale la pena recordar que un buen flujo de la comunicación en la compañía puede significarle mejoras en diferentes aspectos, desde la motivación de sus empleados,

hasta la identificación de prácticas inapropiadas, lo cual contribuye de manera significativa en la productividad de la organización. Esto en virtud del papel que cumple la comunicación dentro de una empresa, como medio para establecer un diálogo común entre las diferentes audiencias, lo que le facilita a la organización marchar de manera integral hacia la consecución de sus fines (Ocampo, 2007).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

#### ***3.1 Planteamiento del problema***

La comunicación ha permitido a los grupos sociales convivir, mantenerse y desarrollarse eficazmente para no desaparecer. Las empresas no pueden aislarse de estas realidades. Al contrario, deben hacerles frente y diseñar canales de comunicación a través de los cuales puedan potenciar el desarrollo de sus colaboradores, la mejora del ambiente de trabajo, la productividad y otra serie de factores que incrementan las posibilidades de éxito y rentabilidad.

En la actualidad, Navecom & Compañía SAS no cuenta con una comunicación institucional formalizada y aunque existen algunos canales informales estos no son reconocidos por los empleados, un punto que amerita especial atención y que contribuye a lograr la productividad esperada por los fundadores. Si se tiene en cuenta que la literatura habla de una relación directamente proporcional entre comunicación y productividad, en esta organización hay un campo de acción amplio e interesante que permitirá proponer un plan que genere impacto, desde la comunicación, en la productividad de la compañía objeto de estudio.

#### ***3.2 Justificación***

Como ha quedado en evidencia a lo largo del presente documento, en las organizaciones existe una imperiosa necesidad de estructurar la comunicación como una herramienta para implementar estrategias que contribuyan de manera directa en la productividad.

Las realidades organizacionales varían de acuerdo con el sector al que pertenecen, el número de empleados, la actividad específica a la que se dedican las entidades, entre

otros factores. En esa línea, es importante contar con un diagnóstico particular de la empresa que permita conocer en profundidad las dinámicas que se desarrollan en su interior.

Un diagnóstico integral en comunicación es la vía para conocer los hábitos y preferencias informativas de los colaboradores de Navecom & Compañía SAS, y establecer prioridades acerca de los aspectos que la dirección general desea divulgar. Asimismo, sirve de base para el diseño de un plan de comunicaciones que incluya acciones para suplir las necesidades de información de los empleados, utilizando los medios adecuados para buscar que se incrementen los niveles de productividad.

De esta manera, al conocer las realidades y gustos de los integrantes de la organización mediante la realización de un diagnóstico, éste se convierte en una herramienta estratégica para direccionar recursos y acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Es necesario que ese diagnóstico se traduzca en acciones concretas de comunicación al interior de Navecom & Compañía SAS, es decir, que responda a las necesidades y expectativas de sus empleados y directivos. Por lo anterior, es de vital importancia generar un plan de comunicaciones para fortalecer y promover los canales institucionales de comunicación.

Se espera que el estudio sirva de base para futuras investigaciones, pero más aún, que sea un referente para que las pequeñas empresas vean la comunicación como una herramienta indispensable en la mejora de sus procesos, del entorno interno y de la productividad.

### **3.3 Objetivos**

Para la elaboración de la presente investigación se han trazado los siguientes objetivos:

#### **3.3.1 General**

Identificar el estado actual de la comunicación interna de Navecom & Compañía SAS, a partir de la realización de un diagnóstico que genere información de los canales y escenarios comunicativos usados y que inciden en la productividad de la organización.

#### **3.3.2 Específicos**

- Identificar los canales y escenarios informativos que contribuyen a optimizar la comunicación interna en Navecom & Compañía SAS.
- Determinar el mapa actual de comunicación interna de Navecom & Compañía SAS.
- Elaborar un plan estratégico de comunicaciones internas que apoye y proyecte la productividad en Navecom & Compañía SAS.

### **3.4 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en Navecom & Compañía SAS?

### **3.5 Metodología**

En esta investigación aplicada se trabajó con herramientas que condujeron a obtener información cualitativa y cuantitativa. A este enfoque se le llama mixto o de triangulación, pues se considera que las metodologías cualitativas y cuantitativas son complementarias, se usan para su mutua verificación y además, como distintos tipos de datos sobre una misma variable. El uso de la triangulación ayuda a observar de manera



crítica los datos recogidos, incrementar la confianza en los hallazgos y comunicar los resultados evitando la parcialización sobre los mismos.

En el enfoque cuantitativo se “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (Lucio, Collado & Sampieri, 2003, p.10).

Las herramientas propias de este enfoque han sido útiles para cumplir el objetivo de este trabajo, orientado a generar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación en Navecom & Compañía SAS.

Como instrumento de recolección de datos útiles para establecer un diagnóstico, se diseñó una encuesta que indagó sobre los siguientes siete aspectos:

- **Caracterización de colaboradores y directivos:** aquí, el cuestionario se orientó a caracterizar al público interno de la compañía, en cuanto a nivel educativo, edad, tiempo de trabajo y función dentro de la misma.
- **Conocimiento de la compañía:** estas preguntas pretendían determinar el grado de comprensión y apropiación de los lineamientos estratégicos de la compañía por parte de todos sus integrantes, teniendo en cuenta que estos son elementos clave para lograr un trabajo en equipo y para la identificación de cómo la labor diaria de cada uno de los integrantes aporta valor a Navecom & Compañía SAS.
- **Flujos de la comunicación:** con estas preguntas se buscó identificar cómo circula la comunicación en la empresa, desde dónde se origina y quién o quiénes son los receptores en el contexto de las labores diarias de Navecom & Compañía SAS.

- **Contenidos de la comunicación:** se indagó sobre este aspecto con el fin de determinar qué tipo de información se está comunicando actualmente de directivos a empleados y entre los mismos empleados. De igual manera se identificaron los intereses de los públicos en materia de comunicación interna.
- **Medios y modos de comunicación interna:** en este segmento de preguntas se indagó por el estado de los medios de comunicación interna de Navecom & Compañía SAS, se establecieron las características de la comunicación interna que tienen mayor relevancia para el contexto de la empresa y aquellas que son susceptibles de mejora.
- **Retroalimentación:** se buscaba determinar el grado de feedback que existe en la organización, la recepción del mismo por parte de los empleados y la incidencia en la productividad de la empresa y en la disminución de errores y re procesos.
- **Comunicación y productividad:** también se generaron preguntas sobre las percepciones que tienen los empleados y directivos sobre la injerencia de la comunicación en la productividad de la compañía.

La encuesta se aplicó a todos los colaboradores y directivos, adaptando los cuestionarios al rol de cada uno de los dos grupos. En el formato diligenciado por los directivos se omitió la pregunta relacionada con el deseo de conocer el organigrama, ya que fueron ellos mismos quienes lo elaboraron.

El instrumento se aplicó entre los días 27 y 29 de julio de 2015 en las instalaciones de la empresa, en formato impreso, entregado en persona por una de las integrantes del equipo investigador, con el fin de obtener una respuesta rápida, debido a que no todos los empleados tienen un computador en su trabajo o en sus casas. Asimismo, la

aplicación presencial facilitó la aclaración de las inquietudes que surgieron en el transcurso del desarrollo de la encuesta.

El tiempo promedio dedicado por cada integrante de Navecom & Compañía SAS para la aplicación de la encuesta fue de 20 minutos. Se logró un cubrimiento del 100% de la población, es decir, se desarrollaron 9 encuestas a los empleados del área operativa y administrativa y 3 a los directivos, para un total de 12 instrumentos diligenciados.

Con los resultados fue posible obtener una radiografía de los aspectos que se deben considerar para aportar, con acciones de comunicación, al logro de los objetivos de Navecom & Compañía SAS, asociados a la productividad. Asimismo, sirvieron como guía para priorizar aquellos aspectos que necesitaban una intervención inmediata y aportaron información sobre los escenarios reales, formales y no formales de comunicación existentes en la empresa, así como las mecánicas propias de cada uno de los aspectos por los cuales se indagó.

Por otra parte, con el uso de metodologías cualitativas se buscó realizar una recolección de datos sin necesidad de una medición numérica, con una metodología que articula por igual aspectos abstractos con otros más concretos, al integrar la dimensión subjetiva de los actores investigados (Canales, 2006). La metodología cualitativa se empleó con el fin de determinar los elementos a los que los empleados asocian la productividad y el grado de conocimiento que ellos tienen sobre aspectos como la misión y la visión de la organización.

Con la formulación de preguntas abiertas en el instrumento de recolección de datos se identificaron las percepciones y sentimientos de los directivos y empleados frente a la comunicación y su disposición para implementar canales que favorezcan el intercambio de ideas, propuestas y mejoras dentro de la organización.

Lo anterior ayudó a determinar el punto de vista de los empleados y directivos sobre la relación entre la comunicación interna y la productividad, e identificar las barreras y ventajas para la implementación del plan estratégico de comunicaciones.

A continuación, en la tabla 1, se presenta la ficha técnica del instrumento aplicado, que sintetiza los datos más relevantes del ejercicio:

**Tabla 1: Ficha técnica de la encuesta**

<b>Población</b>	9 empleados y 3 directivos de Navecom & Compañía SAS.
<b>Zona geográfica</b>	Instalaciones de Navecom & Compañía SAS.
<b>Forma de aplicación</b>	Presencial, en formato impreso, con acompañamiento de un aplicador.
<b>Tiempo promedio de aplicación</b>	20 minutos por persona
<b>Cantidad de encuestas diligenciadas</b>	12
<b>Fecha de aplicación</b>	27 al 29 de julio de 2015

Los resultados de la aplicación de la encuesta se compilaron, cruzaron y analizaron en una matriz DOFA en la cual se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

La matriz DOFA es útil para el análisis aquí presentado, ya que permite establecer una tipología de estrategias, así: las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan *estrategias ofensivas*, las que se enfrentan teniendo en cuenta las debilidades generan *estrategias adaptativas*, las amenazas que se enfrentan con fortalezas

originan *estrategias reactivas*, las enfrentadas con debilidades generan *estrategias defensivas* (Francés & Idacochea, 2006).

De esta manera, y con el fin de aplicar un análisis DOFA pertinente al alcance del presente trabajo de investigación, se identificaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de carácter interno: las oportunidades y fortalezas se asocian a situaciones actuales, mientras que, en ocasiones, las amenazas y oportunidades se asocian a situaciones potenciales que no están presentándose actualmente y que pueden ser internas o externas (Aljure, 2015).

A continuación se presenta el contenido de las encuestas aplicadas en el proceso de investigación. En la tabla 2 aparece, en primer lugar, la encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa, la cual fue aplicada a un total de nueve empleados que desempeñan labores operativas. Es preciso destacar que dos personas de este grupo realizan labores administrativas ligadas al área de contabilidad.

**Tabla 2: Encuesta dirigida a los empleados**

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN NAVECOM & COMPAÑÍA SAS - COLABORADORES							
Estimado colaborador, esta encuesta hace parte de un ejercicio académico que busca determinar las fortalezas y debilidades de comunicación al interior de la compañía Navecom & Compañía SAS y aportar a la mejora en sus comunicaciones.							
A continuación encontrará una serie de preguntas. Pedimos que estas sean contestadas con la mayor sinceridad. La siguiente información es de carácter anónimo, no tenga reparo en sus opiniones.							
1. Nivel de estudios	Primaria	Bachillerato	Técnico	Tecnológico	Universitario	Pos grado	Ninguno
2. Cargo actual	Impresión	Pegado	Calidad	Empaque	Administrativa	Otro	
3. Tiempo que lleva trabajando en la compañía	1 mes	2-5 meses	5-8 meses	8-12 meses	1-3 años	3-5 años	5-7 años
4. Edad	Entre 18 - 25	Entre 26 - 33	Entre 34 - 41	Entre 42 - 49	Entre 50 - 58	Más de 60	
5. Género	Femenino	Masculino					
6. Que tanto conocimiento tiene de tecnología ( celulares , computadores )							
Ninguno	Bajo	Medio	Alto				
7. Utiliza alguna de estas herramientas tecnológicas. Por favor marque con una X.							
<b>Herramientas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>					
Plan de datos							
Celular inteligente							
Consulta más de dos veces al día el correo							
¿Tiene cuenta en Facebook?							
¿Tiene cuenta en Twitter?							
¿Usa Whatsapp?							
¿Utiliza tablet?							
8. ¿Conoce el organigrama de la compañía?							
Lo conozco	No lo conozco	No lo conozco pero quiero conocerlo	No lo conozco y no quiero conocerlo				
9. ¿Conoce los proyectos /clientes que tiene en la actualidad la empresa?. Menciónelos							
Sí	No						
10. Conoce los objetivos que persigue la compañía para el año 2015?							
Lo conozco	No lo conozco	No lo conozco pero quiero conocerlo	No lo conozco y no quiero conocerlo				
11. Le gustaría conocer el organigrama y los objetivos de Navecom & CIA							
Sí	No						

12. Menciones 5 valores que según usted guían el actuar de Navecom & CIA					
1	2	3	4	5	
13. ¿Conoce usted la misión de Navecom & CIA? - Menciónela					
Sí	No				
14. ¿Conoce usted la visión de Navecom & CIA? - Menciónela					
Si	No				
15. ¿A través de quién se informa sobre las labores diarias que debe realizar?					
Gerente	Jefe de bodega	Gerente de producción	Compañeros	Otros - ¿Cuál?	
16. ¿A través de quién se informa sobre las noticias de la compañía?					
Gerente	Jefe de bodega	Gerente de producción	Compañeros	Otros - ¿Cuál?	
17. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de tener alguna inquietud o inconveniente en su trabajo?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
				A quién?	
18. ¿Ha participado en la toma de decisiones dentro de la organización?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
19. ¿Considera que usted se comunica fácilmente con la alta gerencia de la compañía?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
20. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿por cuál medio se comunica?					
Oral	Carta	Correos	Otro ¿cuál?		
21. ¿Comunica sus inquietudes relacionadas con el trabajo en el tiempo adecuado?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
				Porque?	
22. ¿Su jefe permite una comunicación clara y fluida? ¿me atiende cuando lo necesito?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
23. ¿Cree que cuenta con la información necesaria para realizar sus tareas en el día a día, de manera satisfactoria?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
24. ¿La alta gerencia o sus superiores brindan información sobre los problemas que suceden al interior de la compañía y los hace públicos para que no vuelvan a suceder?					
Todas las veces	La mayoría de las veces	En contadas ocasiones	Nunca		

25. ¿Ha llegado a reservar información que puede ser útil para el desarrollo de las funciones que realiza o las de sus compañeros de trabajo?								
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca					
26. En caso de que su respuesta sea siempre, casi siempre o a veces, ¿Por qué motivo se ha reservado la información que posee?								
Me da miedo comunicarla	Me parece que no le prestarán la suficiente atención	No sé como comunicarla	No encuentro el momento, ni el lugar adecuado para comunicarla	Otra - ¿Cuál?				
27. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir acerca de las últimas noticias de la empresa?								
Nuevas Alianzas	Nuevos empleados	Nuevas líneas de negocio	Nueva maquinaria					
				Otro ¿cuál?				
28. ¿Las instrucciones dadas en el trabajo son claras y de fácil comprensión?								
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca					
29. ¿Los mensajes que recibe de la empresa son específicos, claros y de fácil recordación?								
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca					
30. ¿Qué tipo de información considera necesaria para cumplir a cabalidad con los objetivos de producción? Marque con una X las respuestas que considere necesarias ( puede marcar más de una opción)								
Tiempos de entrega	Cantidad a entregar	Cliente	Retos personales (qué esperan de mi trabajo)	Requerimientos técnicos	Equipo humano responsable	Proceso - instrucciones	Retos para la empresa	
31. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué información es suministrada por su jefe para dar comienzo al proceso productivo? Marque con una X según sea el caso.								
	<b>Si</b>	<b>No</b>						
Tiempos de entrega								
Cantidad a entregar								
Cliente								
Retos personales ( qué esperan de mi trabajo)								
Requerimientos técnicos								
Equipo humano responsable								
Proceso - instrucciones								
32. ¿Considera que usted se comunica fácilmente con sus compañeros?								
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca					



33. De 1 a 5 donde 1 es poco y 5 mucho, ¿qué tanto considera usted que la información de Navecom & Compañía SAS está concentrada en unos pocos empleados?								
1	2	3	4	5				
34. Califique de 1 a 5 el nivel de rumor que usted considera hay en la compañía. Tenga en cuenta que 1 se refiere a un bajo nivel y 5 a un nivel alto								
1	2	3	4	5				
35. Teniendo en cuenta la pregunta anterior, ¿a través de qué medio le gustaría recibir información sobre la empresa?								
Boletín físico de noticias	Carteleras	Mensajes de texto	Reuniones semanales	Correo electrónico	Whatsapp	Otro ¿cuál?		
36. Actualmente, ¿cómo se informa sobre los últimos acontecimientos relevantes para la empresa?								
Gerente	Jefe de bodega	Gerente de producción	Compañeros	Rumores	Otro ¿cuál?			
37. ¿Los directivos expresan reconocimientos a los empleados de Navecom & Cia por los logros alcanzados?								
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca					
38. ¿Considera que usted atiende de manera oportuna las indicaciones de trabajo que le dan?								
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca					
39. Como empleado, reconoce y comunica a tiempo si comete algún error o logro en el proceso de producción.								
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca				
40. ¿Una vez finalizado el proceso de producción recibe retroalimentación del trabajo realizado?								
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca				
41 ¿Considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo y jefes puede mejorar la productividad?								
Sí	No							
42. Cuál medio cree usted que es el más efectivo para comunicar instrucciones y mejorar la productividad								
Reuniones diarias o semanales	Cara a cara	Memorando	Cartelera	Whatsapp	Mensajes de Texto	Circulares	Correo	Otra- Cual
43. ¿Cuál sería su recomendación para mejorar los procesos de la empresa?								
<b>MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.</b>								

El mismo cuestionario, adaptado a los tres directivos se presenta en la tabla 3:

**Tabla 3: Encuesta dirigida a los directivos**

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN NAVECOM & COMPAÑÍA SAS - DIRECTIVOS							
Estimado directivo, esta encuesta hace parte de un ejercicio académico, el cual busca determinar las fortalezas y debilidades de comunicación al interior de la compañía Navecom & Compañía SAS y aportar a la mejora en sus comunicaciones.							
A continuación encontrará una serie de preguntas. Pedimos que estas sean contestadas con la mayor sinceridad. La siguiente información es de carácter anónimo, no tenga reparo en sus opiniones.							
1. Nivel de estudios	Primaria	Bachillerato	Técnico	Tecnológico	Universitario	Pos grado	Ninguno
2. Cargo actual	Impresión	Pegado	Calidad	Empaque	Administrativa	Directivo	
3. Tiempo que lleva trabajando en la compañía	1 mes	2-5 meses	5-8 meses	8-12 meses	1-3 años	3-5 años	5-7 años
4. Edad	Entre 18 - 25	Entre 26 - 33	Entre 34 - 41	Entre 42 - 49	Entre 50 - 58	Más de 60	
5. Género	Femenino	Masculino					
6. Que tantos conocimientos tiene de tecnología (celulares, computadores)							
Ninguno	Bajo	Medio	Alto				
7. Utiliza alguna de estas herramientas tecnológicas, por favor marque con una X							
<b>Herramientas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>					
Plan de datos							
Celular inteligente							
Consulta mas de dos veces al día el correo							
¿Tiene cuenta en Facebook?							
¿Tiene cuenta en Twitter?							
¿Usa Whatsapp?							
¿Utiliza tablet?							
8. ¿Conoce el organigrama de la compañía ?							
Lo conozco	No lo conozco	No lo conozco pero quiero conocerlo	No los conozco y no quiero conocerlos				
9. ¿Conoce los proyectos /clientes que tiene en la actualidad la empresa?. Menciónelos							
Sí	No						
10. Conoce los objetivos que persigue la compañía para el año 2015?							
Los conozco	No los conozco	No los conozco pero quiero conocerlos	No los conozco y no quiero conocerlos				
11. Menciones 5 valores que según usted guían el actuar de Navecom & CIA							
1	2	3	4	5			

12. ¿Conoce usted la misión de Navecom & Compañía SAS? - Menciónela					
13. ¿Conoce usted la visión de Navecon & Compañía SAS? - Menciónela					
14. ¿A través de quién informa a sus empleados sobre las labores que deben realizar?					
Gerente	Jefe de bodega	Gerente de producción	Compañeros	Otros - Cuál?	
15. ¿A través de quién informa usted a sus empleados sobre las noticias de la compañía ?					
Gerente	Jefe de bodega	Gerente de producción	Compañeros	Otros - Cuál?	
16. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de tener alguna inquietud o inconveniente sobre el trabajo con sus empleados?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	A quién?	
17. ¿Con qué frecuencia incluye a sus empleados en la toma de decisiones dentro de la organización?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
18. ¿Considera que sus empleados se comunican fácilmente con la alta gerencia de la compañía?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
19. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿por cuál medio se comunica?					
Oral	Carta	Correos	Otro ¿ cuál?		
20. ¿ Sus empleados comunican sus inquietudes relacionadas con el trabajo en el tiempo adecuado?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Porque?	
21. ¿Permite una comunicación clara y fluida con sus empleados? ¿los atiende cuando lo necesitan?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
22. ¿Cree que sus empleados cuentan con la información necesaria para realizar las tareas en el día a día de manera satisfactoria?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
23. ¿Informa usted a sus empleados sobre los problemas que suceden al interior de la compañía y los hace públicos para que no vuelvan a suceder?					
Todas las veces	La mayoría de las veces	En contadas ocasiones	Nunca		
24. ¿Cree que sus empleados se han reservado información útil para el desarrollo o mejoramiento de los procesos de la compañía?					
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca		
25. En caso de que su respuesta sea siempre, casi siempre o a veces, ¿Por qué motivo cree que han reservado este tipo de información?					
Les da miedo comunicarla	No saben como comunicarla	Les parece irrelevante o que no les prestarán atención	No encuentran el momento, ni el lugar adecuado para comunicarla	Otra - Cuál?	

26. ¿Qué tipo de información le gustaría que los empleados recibieran acerca de las últimas noticias de la empresa?							
Nuevas Alianzas	Nuevos empleados	Nuevas líneas de negocio	Nueva maquinaria	Otro ¿cuál?			
27. ¿Cree usted que las instrucciones dadas en el trabajo son claras y de fácil comprensión para los empleados?							
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca				
28. ¿Los mensajes que emite sobre la empresa son específicos, claros y de fácil recordación para sus colaboradores?							
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca				
29. ¿Qué tipo de información considera necesaria comunicar a sus empleados para cumplir a cabalidad con los objetivos de producción? Marque con una X las respuestas que considere necesarias ( puede marcar más de una opción)							
Tiempos de entrega	Cantidad a entregar	Cliente	Retos personales (qué esperan de mi trabajo)	Requerimientos técnicos	Equipo humano responsable	Proceso - instrucciones	Retos para la empresa
30. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué información es suministrada a sus empleados para dar comienzo al proceso productivo? Marque con una X según sea el caso.							
	<b>Si</b>	<b>No</b>					
Tiempos de entrega							
Cantidad a entregar							
Cliente							
Retos personales ( qué esperan de mi trabajo)							
Requerimientos técnicos							
Equipo humano responsable							
Proceso - instrucciones							
Retos para la empresa							
31. ¿Considera que usted se comunica fácilmente con sus empleados?							
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca				
32. De 1 a 5 donde 1 es poco y 5 mucho, ¿qué tanto considera usted que la información de Navecom & Compañía Sas está concentrada en unos pocos colaboradores?							
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>			
33. Califique de 1 a 5 el nivel de rumor que usted considera hay en la compañía. Tenga en cuenta que 1 se refiere a un bajo nivel y 5 a un nivel alto							
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>			
34. Teniendo en cuenta la pregunta anterior, ¿a través de qué medio le gustaría informar a sus empleados sobre la empresa?							
Boletín físico de noticias	Carteleras	Mensajes de texto	Reuniones semanales	Correo electrónico	Whatsapp	Otro ¿cuál?	
35. Actualmente, ¿cómo cree usted que sus empleados se informan sobre los últimos acontecimientos relevantes para la empresa?							
Gerente (Nombre)	Jefe de bodega	Gerente de producción	Compañeros	Rumores	Otro ¿cuál?		

36. ¿Expresa usted reconocimiento a los empleados por los logros alcanzados?								
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca					
37. ¿Considera que sus empleados atienden de forma oportuna las indicaciones de trabajo que les dan?								
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca					
38. Los empleados reconocen y comunican a tiempo si cometen algún error o logro en el proceso de producción.								
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca				
39. ¿Una vez finalizado el proceso de producción realiza un proceso de retroalimentación con sus empleados?								
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca				
40. ¿Considera que la comunicación con sus empleados contribuye a mejorar la productividad?								
Sí	No							
41. ¿Cuál medio cree usted que es el más efectivo para comunicar instrucciones y mejorar la productividad?								
Cara a cara	Cartelera	Memorando	Correo	Whatsapp	Mensajes de Texto	Circulares	Reuniones diarias o semanales	Otra- Cual
42. ¿Cuál es su idea para mejorar los procesos de la empresa?								
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.								

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta dirigida a 9 empleados y 3 directivos de Navecom & Compañía SAS, los días 27, 28 y 29 de julio de 2015. Además de los principales hallazgos que se encuentran contenidos en las gráficas, se presentan los respectivos análisis, problemas o ventajas de la compañía en materia de comunicación organizacional.

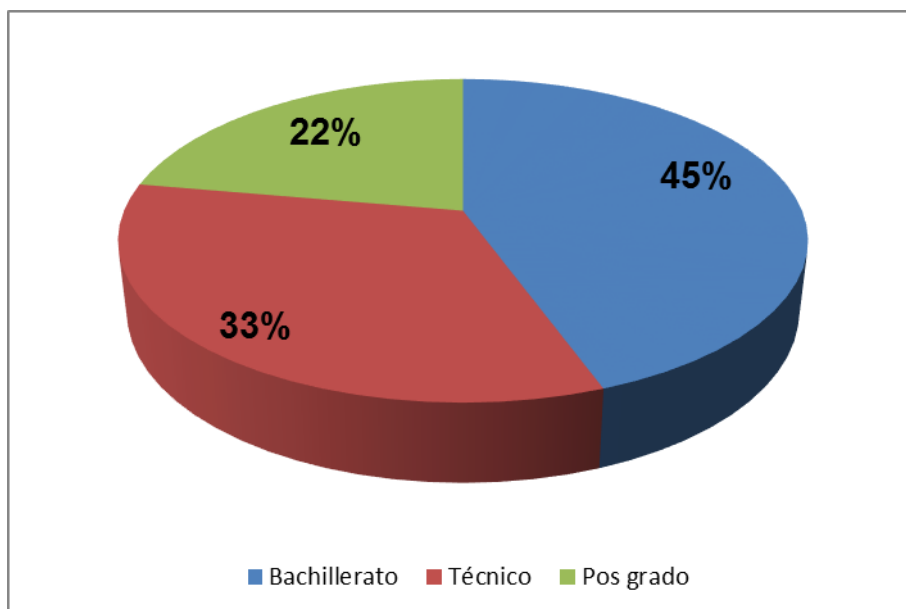
Al igual que el instrumento aplicado, el presente capítulo se encuentra dividido en siete epígrafes, en los cuales se analizan los principales resultados en cuanto a: a) Caracterización de colaboradores y empleados, b) Conocimiento de la compañía, c) Flujos de comunicación, d) Contenidos de la comunicación e) Medios y modos de la comunicación interna, f) Retroalimentación y g) Comunicación y productividad. Finalmente, este apartado concluye con una síntesis de los principales hallazgos.

#### ***A. Caracterización de colaboradores y empleados***

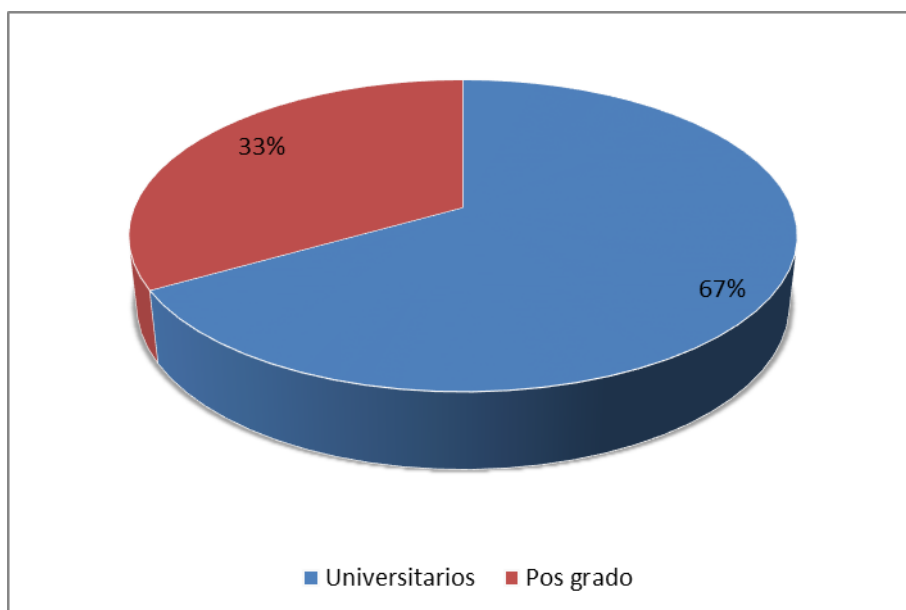
##### **1). Nivel de escolaridad**

En cuanto al nivel de escolaridad de los empleados (operativos y administrativos) de Navecom & Compañía SAS, el 33% cuenta con estudios de nivel técnico y 45% con título de bachillerato. Por su parte, los directivos de la empresa cuentan en su totalidad con estudios universitarios y uno de ellos con estudios de postgrado, lo cual plantea que los mensajes que se vayan a transmitir a los empleados deben ser sencillos, claros y de fácil comprensión, con el fin de impactar a la totalidad de la población. La claridad en las instrucciones o la evaluación contribuirán de manera directa en la productividad de la compañía.

**Gráfica 2: Nivel de estudios empleados**



**Gráfica 3: Nivel de estudios directivos**

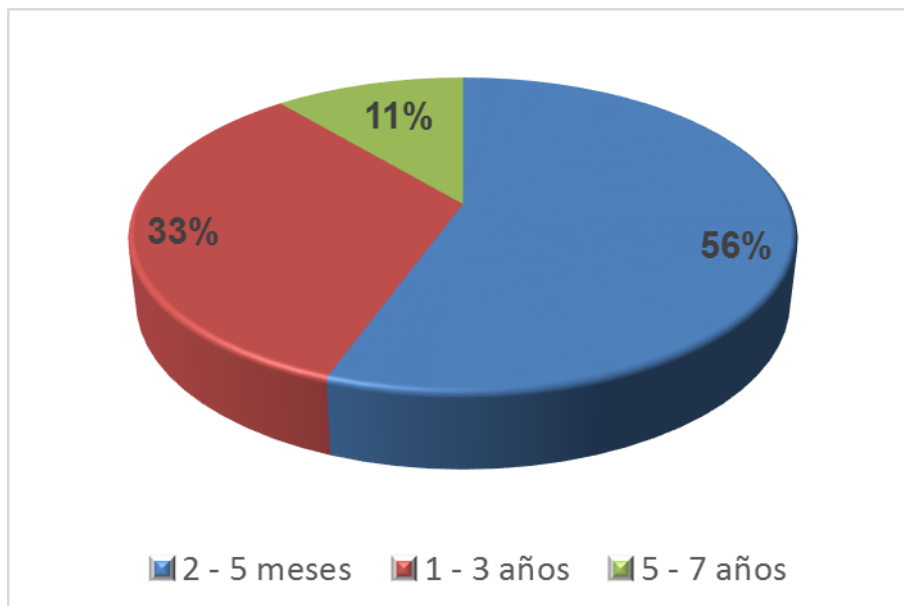


## 2). Tiempo laborado en la compañía

En cuanto al tiempo laborado en la empresa, el 56% de los empleados manifiesta que trabaja en ella desde hace 2 a 5 meses, mientras que el 67% de los directivos afirma llevar entre 1 y 3 años. Es decir, un porcentaje significativo de la población no lleva más de 5 meses vinculada a la organización.

Lo anterior indica que el conocimiento de la compañía, en cuanto a lineamientos estratégicos, procesos y procedimientos, puede ser bajo por parte de los empleados, lo cual puede incidir en un bajo sentido de identificación y pertenencia. Sin embargo, uno de los colaboradores (11%) y un gerente (33%) se encuentran trabajando en Navecom & Compañía SAS desde el inicio de la empresa, factor que podría ser aprovechado para la generación de íconos o figuras representativas dentro de la organización ya que son personas emblemáticas que contienen la memoria y cultura de la empresa.

**Gráfica 4: Antigüedad laboral empleados**





**Gráfica 5: Antigüedad laboral directivos**

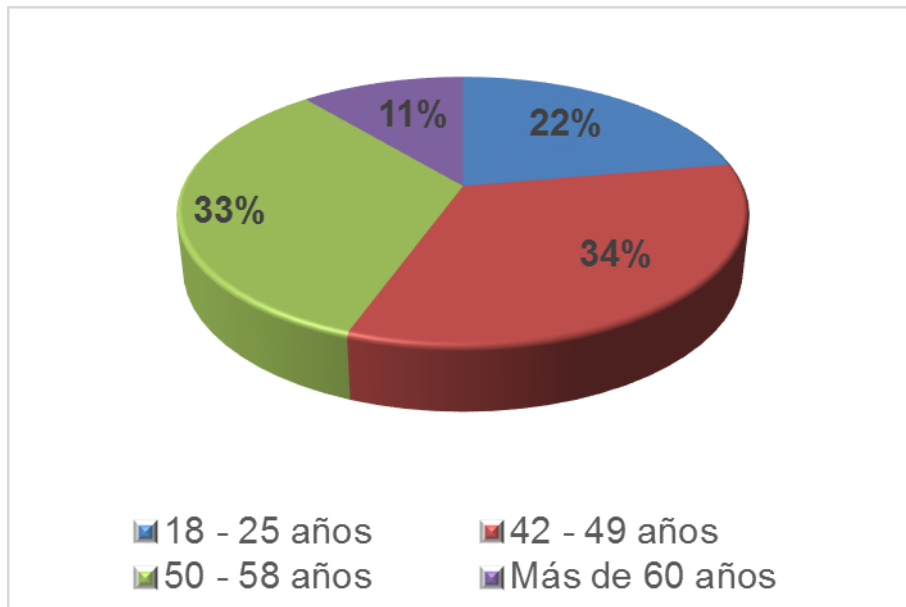


### **3). Rango de edad**

En este aspecto, se evidencia que la población que conforma la compañía son, en su mayoría, personas que superan los 42 años de edad. En el caso de los empleados, 34% está en el rango de 42 a 49 años, 33% en el rango de 50 a 58 años. Por su parte, el 67% de los directivos se encuentra en un rango de edad de 50 a 59 años.

Esto evidencia que es una población en su mayoría adulta, lo cual también determina la construcción de los mensajes que se desarrollarán en el plan de comunicaciones, así como los canales, tácticas y acciones, pues deben impactar positivamente tanto a los adultos, como a los adultos jóvenes, promoviendo un lenguaje común para las generaciones presentes en la compañía.

**Gráfica 6: Edad de los colaboradores**



**Gráfica 7: Edad de los directivos**



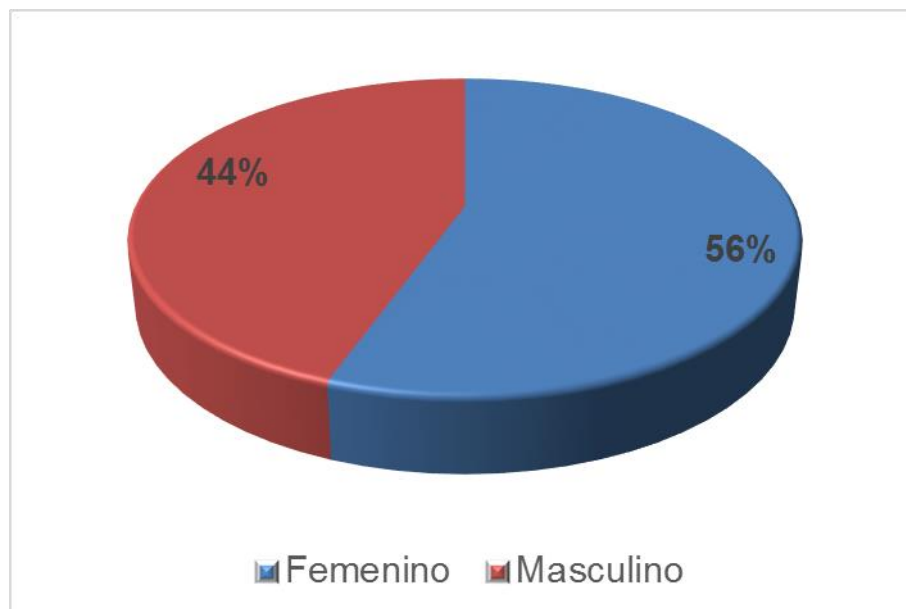
#### 4). Género

En este aspecto se evidencia que la mayor parte de la población que integra la empresa son mujeres, tanto en el nivel directivo, como entre administrativos y operarios, con un porcentaje de 56% en el primer segmento y de 67% en el segundo.

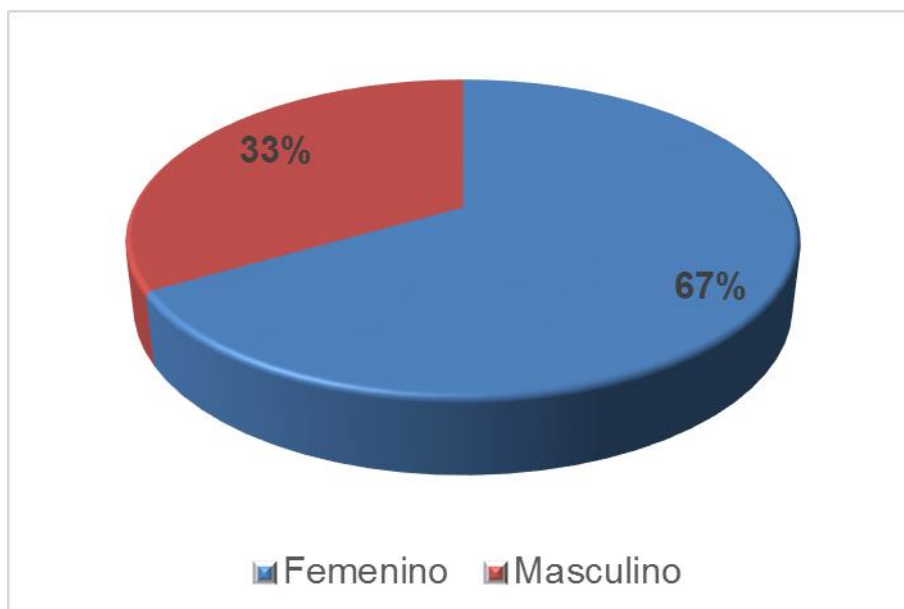
La mayor presencia de mujeres dentro de la compañía debe ser tomada en cuenta como un factor favorable para promover la percepción de equidad y la participación igualitaria de todos los integrantes de la empresa en las acciones planteadas. Es relevante a la hora de construir los mensajes, por lo que resultaría pertinente redactarlos de acuerdo a un lenguaje inclusivo y no discriminatorio, en concordancia con los datos aquí relacionados.

La presencia femenina significativa en Navecom & Compañía SAS es justificada por la necesidad de realizar un trabajo manual detallado. Se puede afirmar que el cuidado y dedicación de las mujeres en las diferentes labores (pegado, calidad, etc.) genera que en la empresa su presencia sea mayor.

**Gráfica 8: Género de los colaboradores**

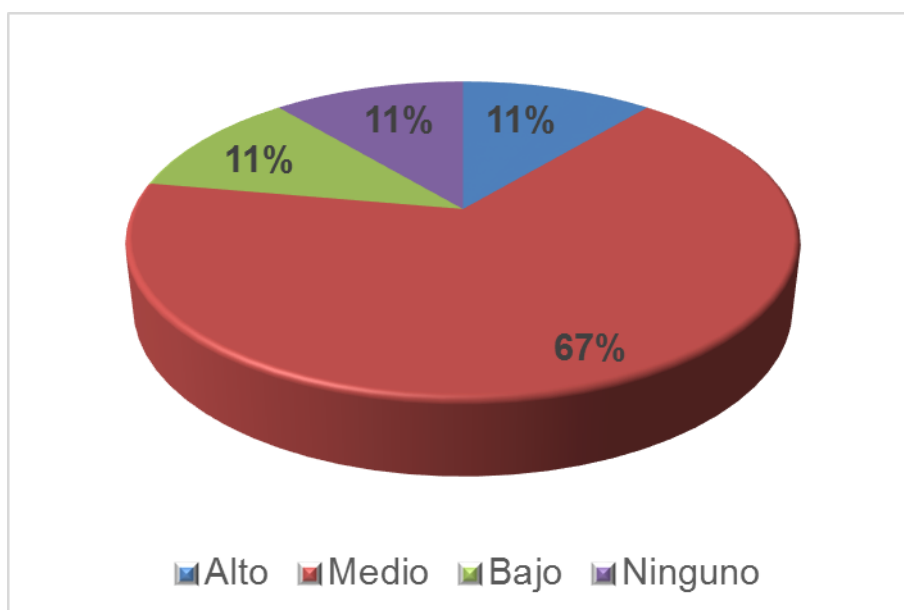


**Gráfica 9: Género de los directivos**

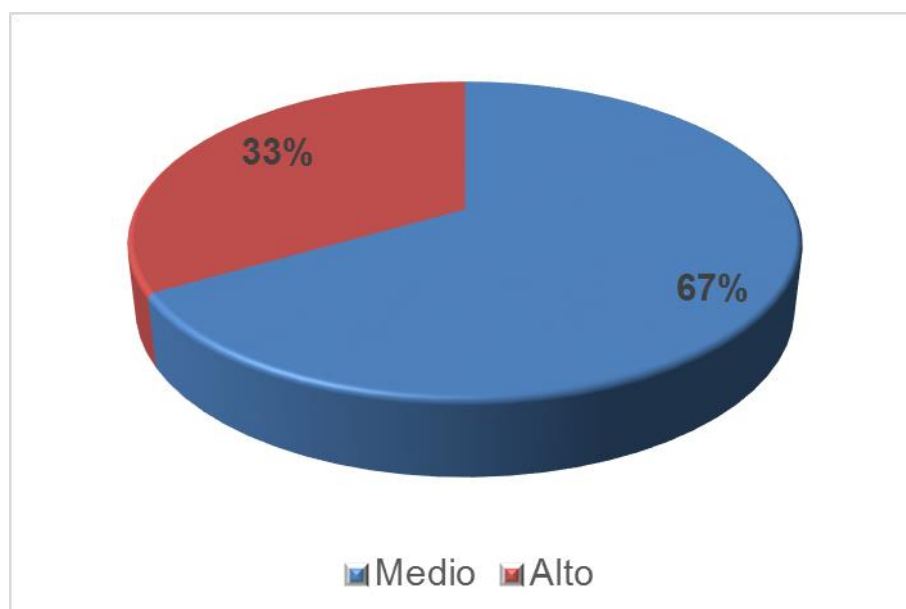


**5). Nivel de conocimiento de tecnología**

**Gráfica 10: Apropiación tecnológica colaboradores**



**Gráfica 11: Apropiación tecnológica directivos**



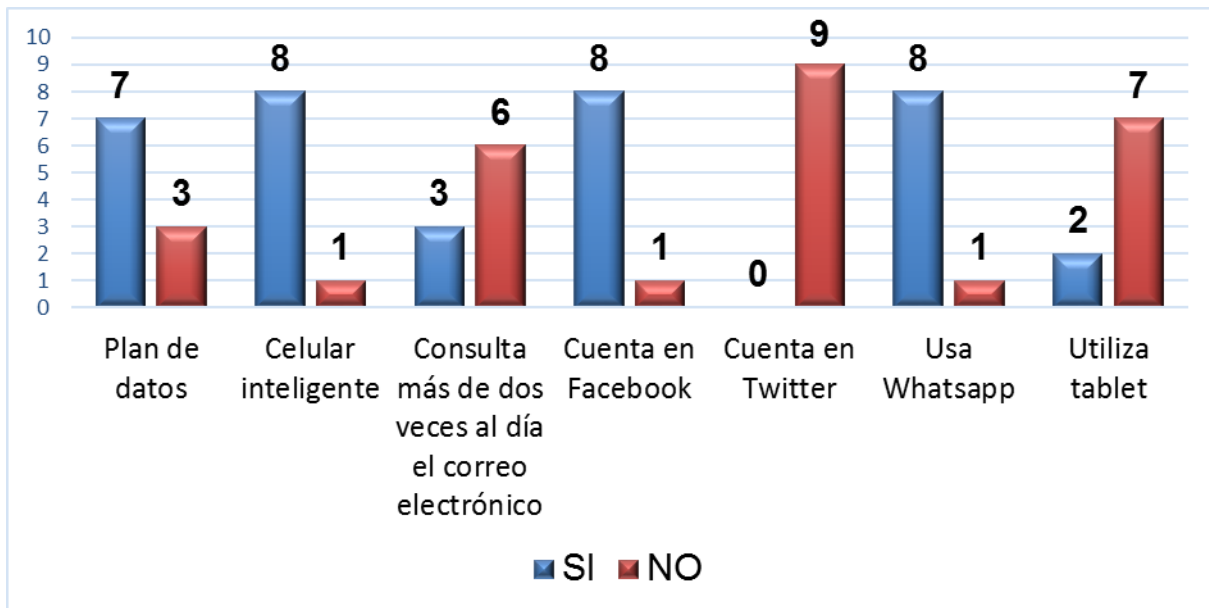
Con el fin de establecer la viabilidad o no de estrategias netamente digitales al interior de la compañía, se decidió incluir en la caracterización de los colaboradores y directivos el nivel de adopción tecnológica. Como se aprecia en las gráficas, tanto el 67% de los directivos, como el 67% de los empleados afirman tener un conocimiento medio de tecnología. Tan solo el 11% de los empleados y el 33% de los directivos cuentan con conocimientos altos en esta materia. Este aspecto se ve relacionado con la edad de los integrantes de la compañía quienes, en su mayoría, y como ya se evidenció, se encuentran sobre los 42 años de edad, una generación que ha tenido que adaptarse paulatinamente a la tecnología en todos los aspectos de la vida.

Cabe resaltar que uno de los trabajadores (11%) manifestó no tener ningún conocimiento tecnológico. En este punto, en caso de desarrollar estrategias digitales en la compañía, éstas deben estar diseñadas para que el trabajador no se sienta excluido de los procesos de comunicación.

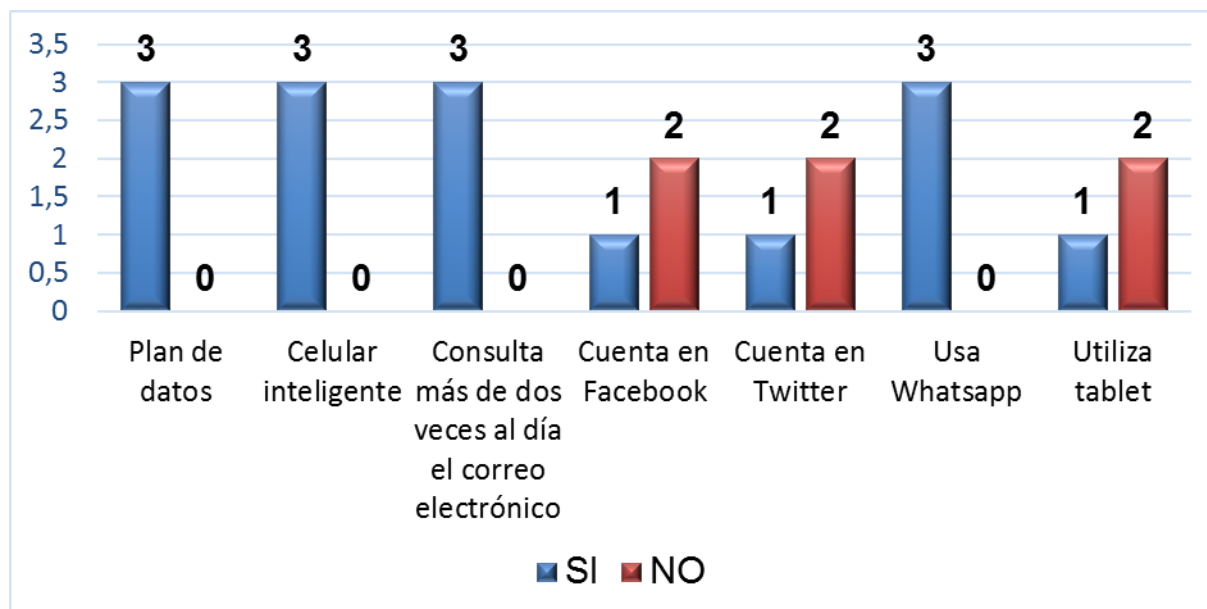
## 6). Uso de herramientas tecnológicas

En cuanto al uso de herramientas tecnológicas, se aprecia que tanto los empleados como los directivos cuentan con acceso a diferentes herramientas como plan de datos, celular inteligente, Facebook y Whatsapp. Por su parte, la red social Twitter no cuenta con gran acogida dentro de la población, pues solo una persona de la compañía la usa y tan solo 3 personas hacen uso de tabletas. Este resultado confirma que se debe evitar el uso de estrategias de comunicación basadas únicamente en plataformas digitales. De esa forma se generaría la participación de todos los integrantes de la compañía, garantizando que no existan barreras de recursos para acceder a las actividades, mensajes y canales establecidos en el plan de comunicaciones internas de Navecom & Compañía SAS.

**Gráfica 12: Uso de herramientas tecnológicas empleados**



**Gráfica 13: Uso de herramientas tecnológicas directivos**



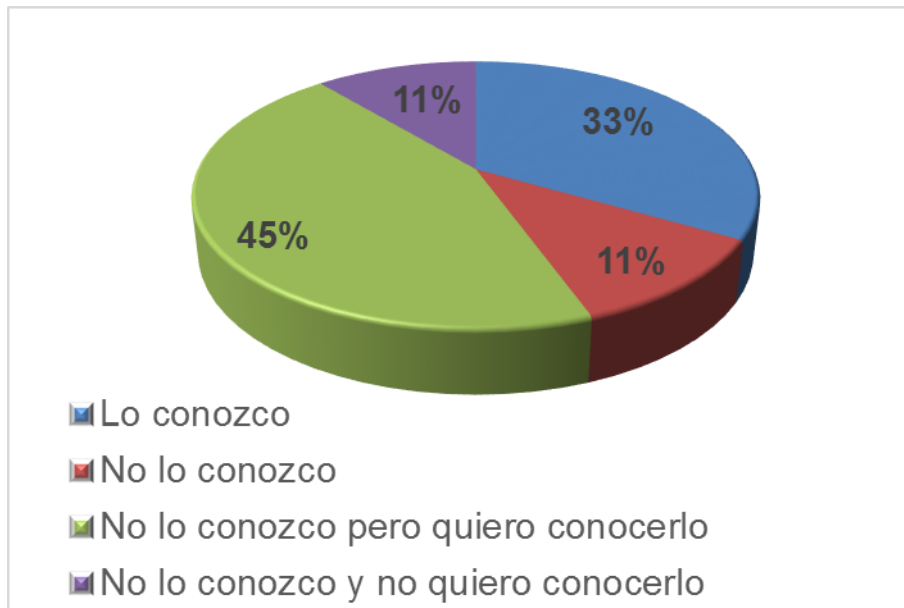
## **B. Conocimiento de la compañía**

### **1). Conocimiento del organigrama**

Como debe ser, el organigrama es conocido por el 100% de los directivos de la compañía, a diferencia de los colaboradores, entre quienes el porcentaje quienes lo conocen es bajo, 33%. Lo que es muy relevante de las respuestas es encontrar que el 45% de los empleados que no lo conoce manifiesta su interés en conocerlo.

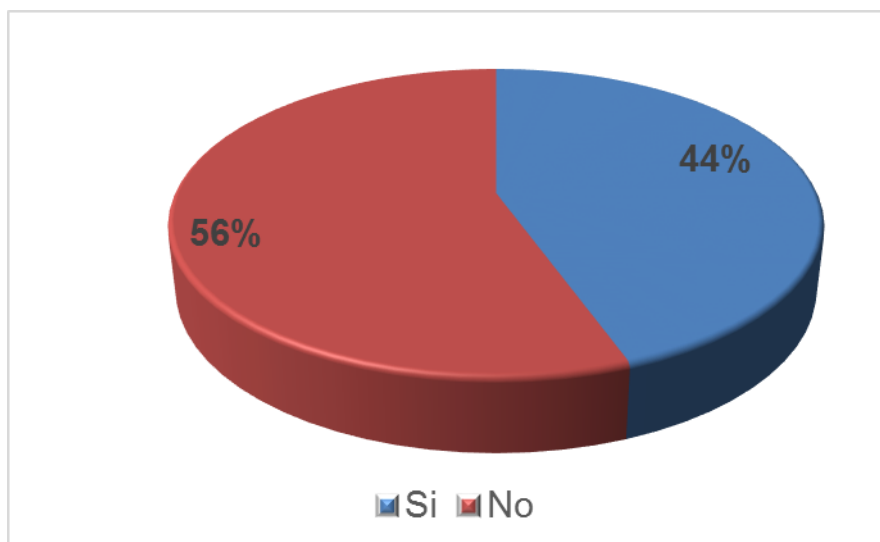
El 22% de los empleados dice no conocerlo o no interesarles conocerlo, demostrando un bajo interés por estar enterados del mismo. Esto se puede presentar por el poco sentido de pertenencia que se tiene, ya que los empleados llevan trabajando poco tiempo en la compañía y no comprenden la importancia de conocerlo.

**Gráfica 14: Conocimiento del organigrama de la compañía por parte de los empleados**



## 2). Conocimiento clientes

**Gráfica 15: Conocimiento de los empleados sobre los proyectos y clientes actuales de la empresa**



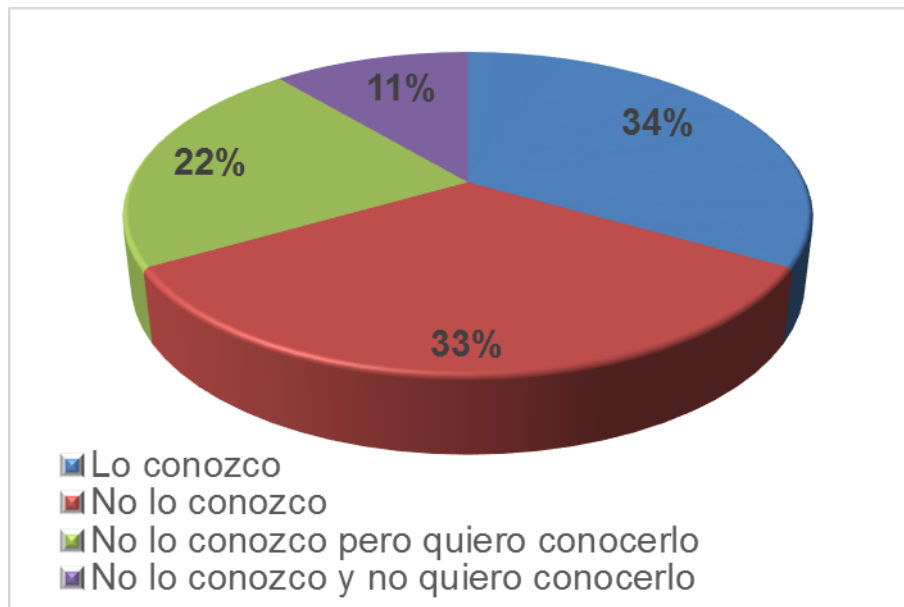
Los directores conocen el 100% de los proyectos y clientes que tiene la compañía. Sin embargo, no todos los empleados están enterados de este tema. Lo anterior indica que



existe una falta de información que puede afectar, a futuro, la motivación de los empleados y por tanto la estabilidad del negocio. Además, compartir con los empleados este tipo de información puede traducirse en innovaciones o mejoras para los procesos e inclusive un valor agregado para el cliente.

### 3). Conocimiento de los objetivos del año 2015

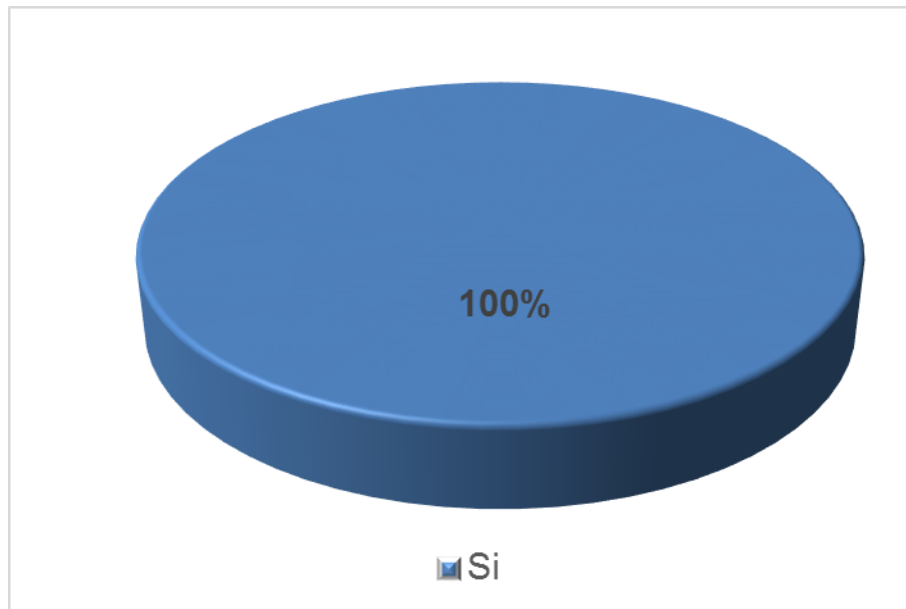
**Gráfica 16: Conocimiento de los objetivos organizacionales 2015**



En Navecom & Compañía SAS los directivos conocen en su totalidad los objetivos que se persiguen para el año 2015. El 34% de los empleados los conoce y el 22% no los conoce pero demuestra interés en conocerlos. Por otro lado, el 33% no conoce los objetivos y al 11% no le interesa conocerlos. Que los empleados cuenten con esta información y la tengan clara posibilita que se apropien más de su rol en la compañía. Trabajar en la difusión y apropiación de los objetivos actuales puede ser un factor determinante que debe tenerse en cuenta en la formulación del plan de comunicación.

#### 4). Interés en conocer información de la empresa

**Gráfica 17: Disposición para conocer el organigrama y los objetivos organizacionales de Navecom & Compañía SAS**



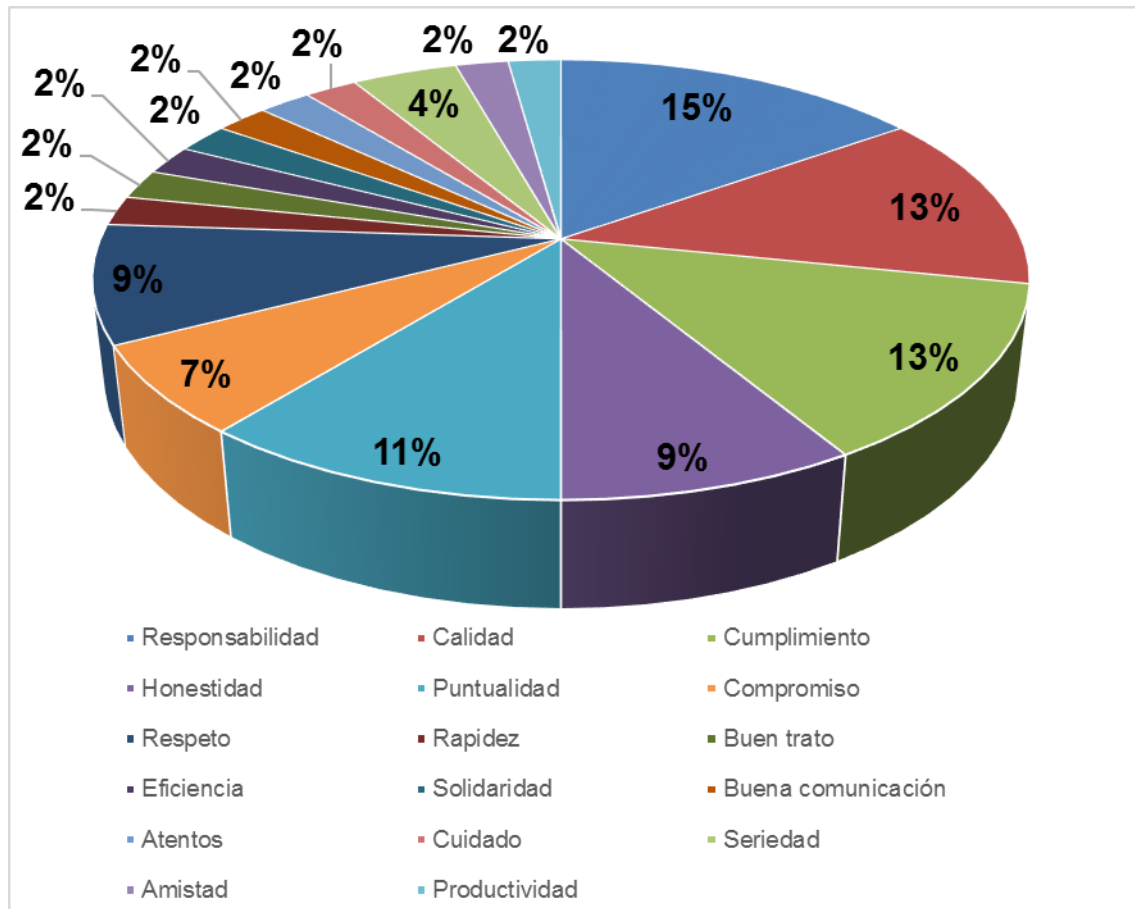
Se observa que el 100% de los empleados está interesado en conocer el organigrama y los objetivos de la compañía. Aunque en el gráfico anterior se indica que no se encuentran tan interesados en conocer los objetivos de la compañía para el año 2015, al parecer sí tienen interés en los objetivos generales de la empresa, ya que pueden intuir que el desarrollo o crecimiento de la misma se traducirá en un mayor bienestar para ellos y sus familias.

Lograr un mayor conocimiento de la compañía contribuye a mejorar el empoderamiento de las funciones, de los logros organizacionales y, por tanto, a un mejor desarrollo empresarial.

## 5). Identificación de valores institucionales

Si bien la empresa no tiene establecidos cuáles son sus valores institucionales, entre sus documentos organizacionales, cuando se indaga sobre los mismos los empleados reconocen de manera espontánea los 5 valores que guían el actuar de Navecom & Compañía SAS. Estos son: responsabilidad (15%), calidad (13%), cumplimiento (13%), puntualidad (11%) y honestidad (9%), los cuales se encuentran alineados con la misión y visión, que propende por la elaboración de productos de alta calidad.

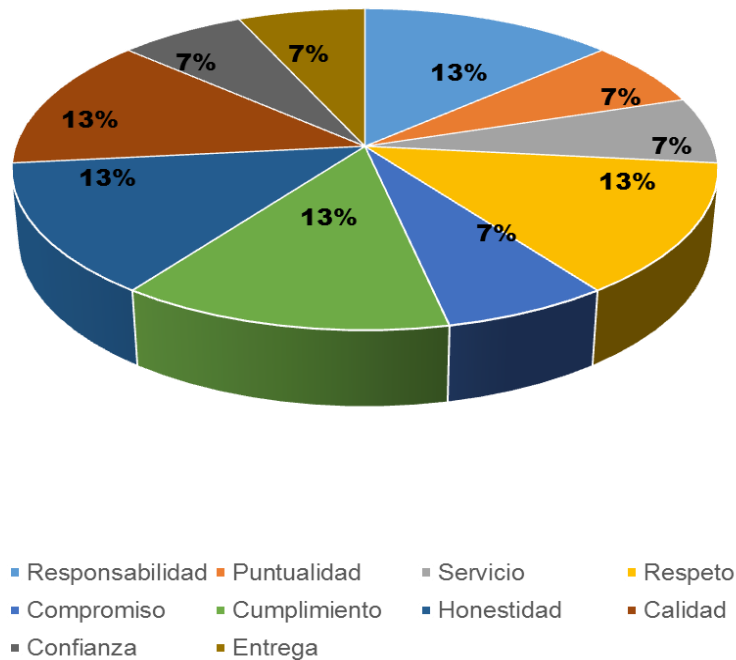
**Gráfica 18: Valores que los empleados identifican en el actuar de Navecom & Compañía SAS**



Resulta curioso observar cómo los valores de la organización pueden ser confundidos con los de los directivos, pues “*atentos*” y “*buen trato*” fueron evaluados como valores de la empresa, que pueden ser aplicados en mayor medida a personas con cargos directivos.

Por su parte, los directivos consideran como principales valores de la organización la responsabilidad (13%), honestidad (13%), cumplimiento (13%), respeto (13%) y calidad (13%). Dada la inexistencia de los valores institucionales en la compañía, estos resultados pueden considerarse como un insumo para el establecimiento de los mismos, como un ejercicio de construcción conjunta, cuyo resultado debe ser difundido de manera permanente en los canales que se establezcan para la organización.

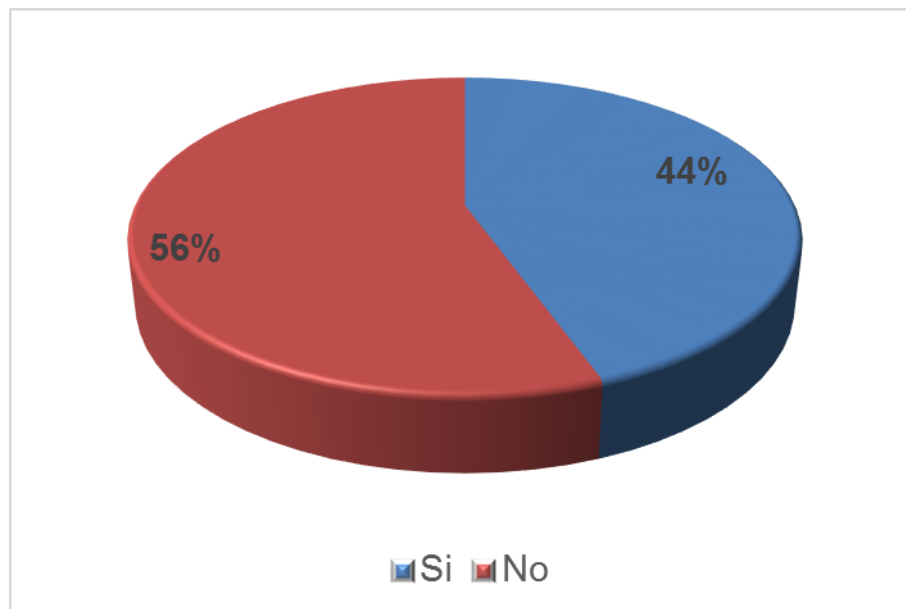
**Gráfica 19: Valores que los directivos identifican en el actuar de Navecom & Compañía SAS**



## 6). Conocimiento de la misión y la visión

Como en los casos anteriores, los directivos de la compañía conocen en un 100% la misión y visión de la empresa. Los trabajadores por su parte, conocen en menor proporción la visión (33%) que la misión (44%).

**Gráfica 20: Conocimiento de la misión por parte de los empleados**



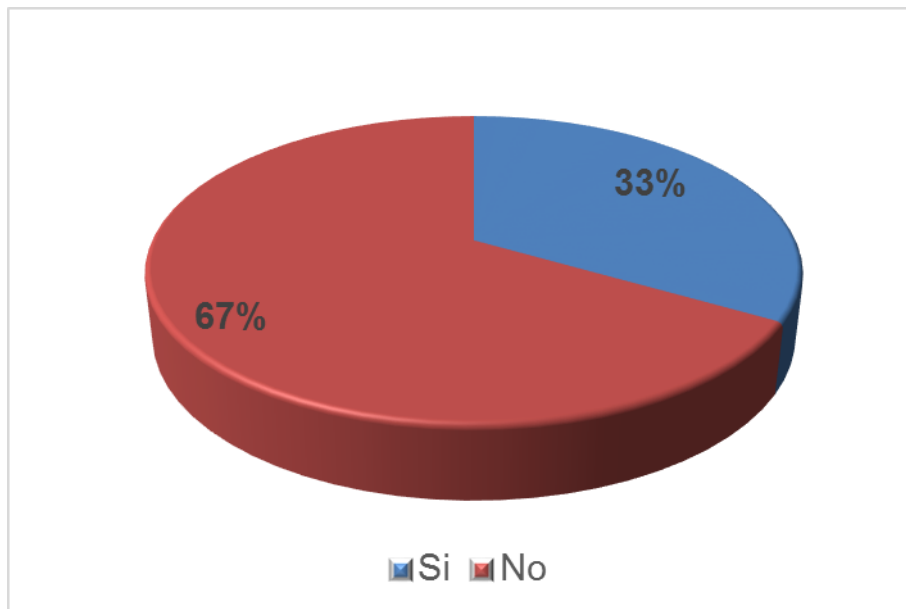
Los trabajadores que manifestaron conocer la visión de la empresa identifican que Navecom & Compañía SAS trabaja por lograr el bienestar de sus empleados, esto se relaciona directamente con el planteamiento propuesto por los directivos desde la constitución de la organización.

Por su parte, quienes manifestaron conocer la misión, mencionaron como eje central de la misma el crecimiento de la compañía; lo anterior se encuentra alineado con los planteamientos de la empresa en esta materia.

En este apartado se hace evidente la necesidad de un mayor conocimiento de la compañía por parte de los colaboradores, puesto que los directivos manifiestan tener

una amplia comprensión de la misma, pero los colaboradores no. Que sea conocida por estos últimos puede contribuir a un mayor grado de apropiación y compromiso con la empresa y su progreso.

**Gráfica 21: Conocimiento de la visión por parte de los empleados**

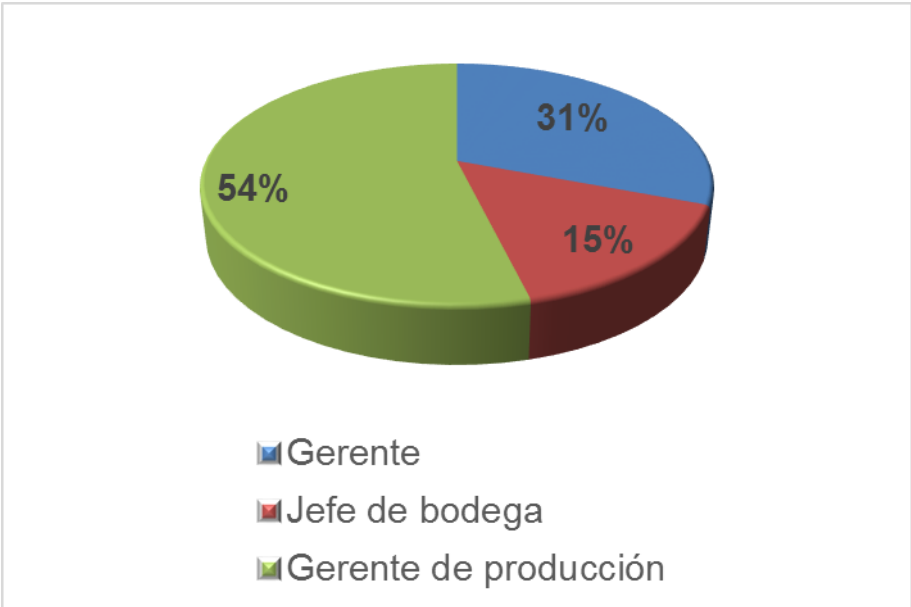


## **C. Flujos de comunicación**

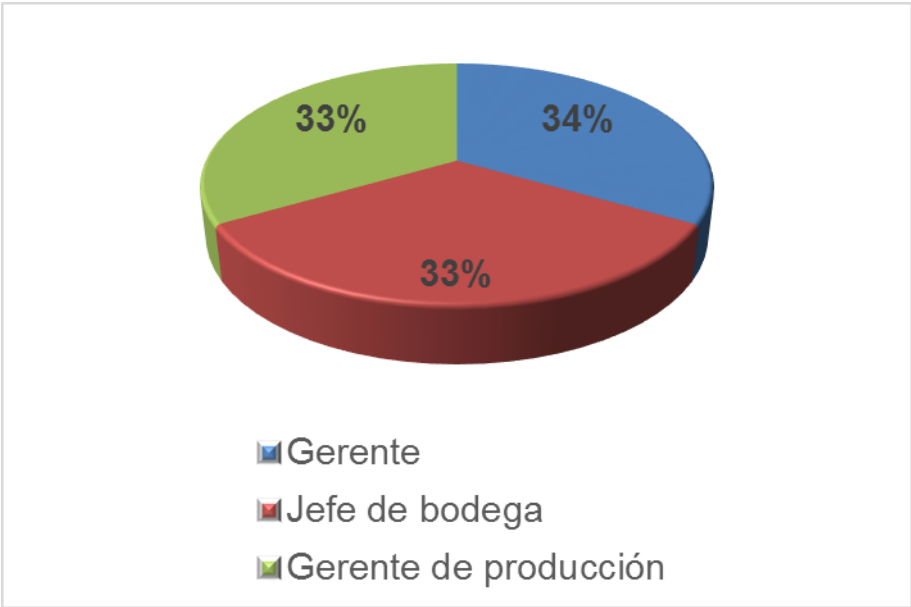
### **1). Fuente de información**

En esta pregunta, el 54% de los empleados afirmó que recibe información de las labores diarias a través del gerente de producción. Por su parte, los directivos transmiten las instrucciones diarias a sus empleados de manera directa, entendiendo que son ellos mismos las fuentes de referencia para la ejecución de las labores. Por lo tanto, es posible interpretar que existe una comunicación vertical, donde los directivos son en sí mismos los generadores y transmisores de los mensajes relacionados con las labores diarias que deben ejecutar los empleados. Este aspecto podría potenciarse ya que constituye en una fuente de credibilidad hacia los directivos.

**Gráfica 22: Fuente de información de los empleados sobre labores diarias**



**Gráfica 23: A través de quién informa el grupo directivo las labores a los empleados**

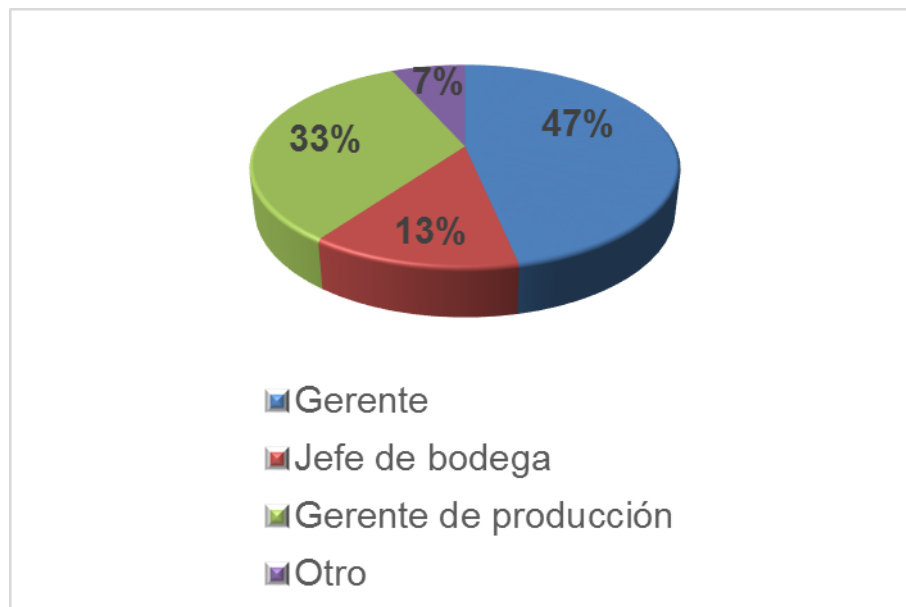


## 2). Fuente de información noticiosa

Las principales fuentes de información de las noticias de la empresa son el gerente y el gerente de producción. En este aspecto, el 44% de los empleados afirma que se informa sobre las noticias de la compañía a través del gerente, y 33% del gerente de producción.

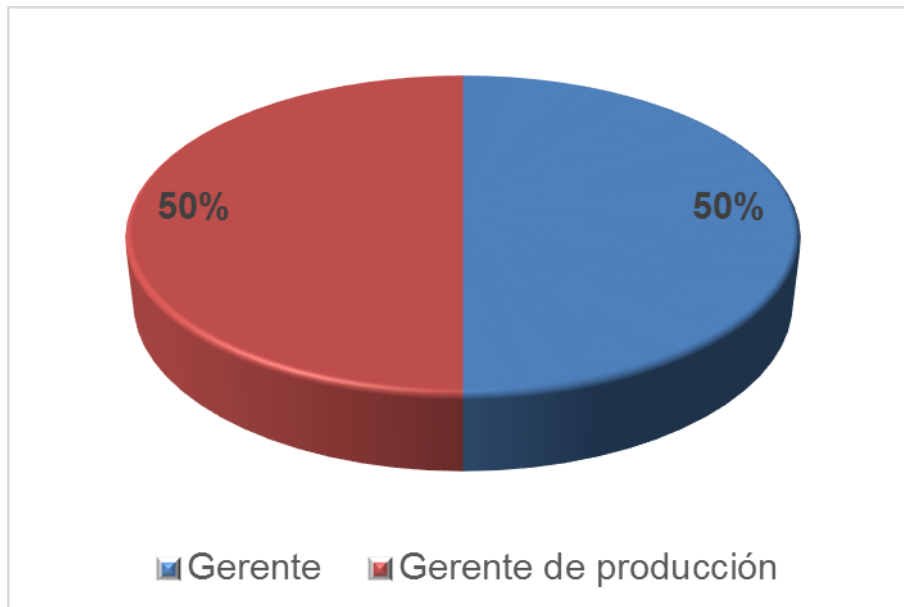
Por su parte, los resultados de las respuestas de los directivos arrojan porcentajes iguales, es decir 50%, identifican a cada uno de estos actores como fuentes de información de las noticias de la empresa. Este dato valida la percepción de la pregunta anterior, al ratificar a estos dos gerentes como las principales fuentes de información, tanto de instrucciones como de noticias, aspecto que puede mejorar con un entrenamiento en comunicación efectiva, enfocada en la transmisión de instrucciones claras, teniendo en cuenta la responsabilidad que recae en estas dos personas.

**Gráfica 24: Fuente de información de las noticias de la compañía para los colaboradores**





**Gráfica 25: Principal vocero de las noticias de la empresa según los directivos**



### **3). Flujo de la información**

Se identificó que el 78% de los empleados sabe a quién dirigirse en caso de tener una inquietud acerca de su trabajo. A su vez, la totalidad de los directivos sabe a quién acudir cuando se presentan dudas con el trabajo de los empleados. De esta manera se evidencia que al interior de la compañía se acatan los conductos regulares en cuanto a solución de inquietudes o inconvenientes asociados a la ejecución de las labores propias de cada colaborador.

Es importante destacar que 22% de los empleados no conoce con quién debe hablar en caso de presentar una duda o inquietud acerca de las tareas asignadas, lo que puede traer consigo errores en la cadena productiva. Por lo tanto, se debe reforzar en mensajes y contenidos asociados a identificar al gerente y al gerente de producción como las fuentes principales de información, sin dejar de lado la posibilidad de solucionar inquietudes entre los compañeros de trabajo.

**Gráfica 26: Flujo de la información en caso de dudas, inquietudes o inconvenientes**



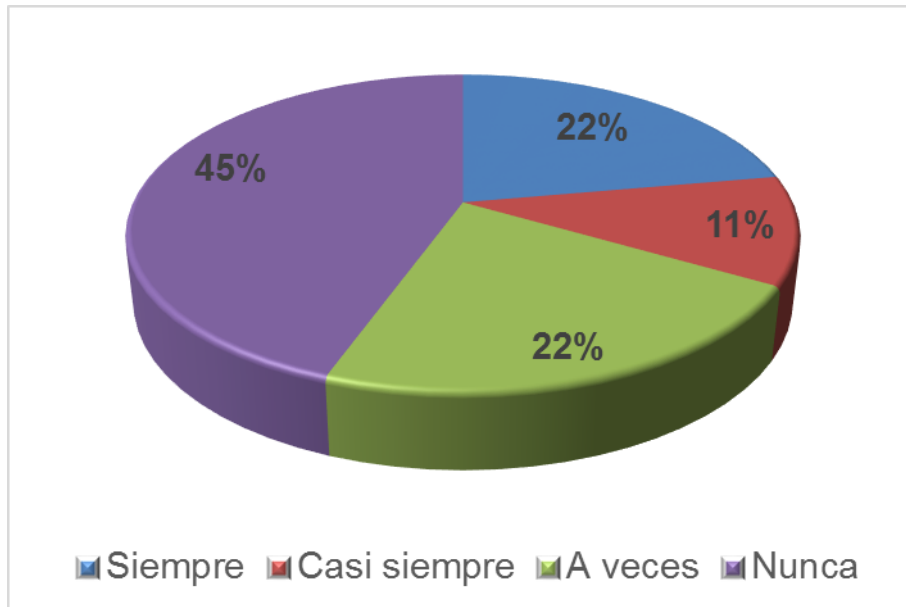
#### **4). Participación de los empleados en la toma de decisiones**

En el aspecto de participación e involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones, el 45% de los empleados afirma nunca haber participado en este tipo de procesos, 22% lo ha hecho a veces y 22% siempre. El 67% de los directivos considera que a veces involucra a los empleados en la toma de decisiones. Con base en lo anterior, es posible interpretar que no existen espacios permanentes establecidos para la interacción y que posibiliten el involucramiento de todos los integrantes de la compañía en esta materia.

Es importante entender que algunas de las decisiones de la empresa son de carácter estratégico y del ejercicio propio de los directivos, en cuanto pueden contener información no apta para ser transmitida a los empleados. Por lo tanto, las acciones del plan de comunicación encaminadas a promover la interacción, el intercambio de ideas

y la toma de decisiones, deben estar enfocadas a aspectos de carácter táctico, asociado a la innovación y mejora continua de los procesos.

**Gráfica 27: Percepción de los empleados sobre su participación en la toma de decisiones**



**Gráfica 28: Involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones, según los directivos**



### **5). Fluidez de la comunicación con la alta gerencia**

En cuanto a la comunicación entre los empleados y la alta gerencia el 67%, tanto de los colaboradores, como de los directivos, consideran que siempre hay una comunicación fácil entre los dos segmentos de la población, lo cual evidencia accesibilidad a la alta gerencia, factor que se debe mantener y mejorar con las estrategias del plan de comunicaciones a plantear. Es decir, no se debe burocratizar la comunicación al interior de la empresa, no es pertinente limitar el diálogo con la alta dirección al ejercicio exclusivo de la comunicación formal, al contrario, los directivos deben ser figuras accesibles, cercanas y abiertas al diálogo.

**Gráfica 29: Percepción de los empleados sobre la facilidad de comunicación con la alta gerencia**



**Gráfica 30: Percepción de los directivos sobre la facilidad de los empleados para comunicarse con ellos**

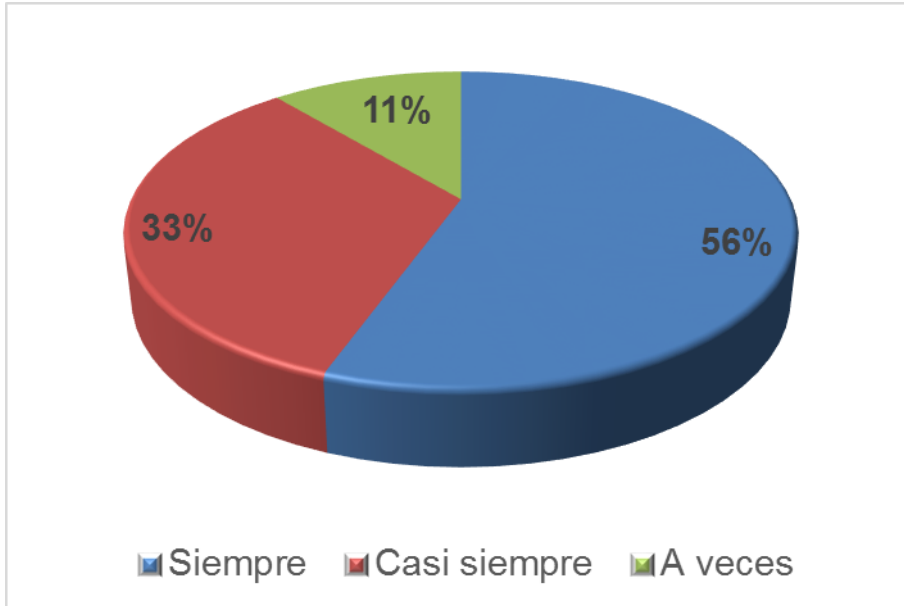


Por otra parte, al indagar entre los integrantes de la organización sobre el medio por el cual se comunican entre ellos, el 100% - empleados y directivos- coinciden en que el más usado es la comunicación oral, es decir aquella que no es mediada sino que se da cara a cara entre los participantes. Este aspecto se debe mantener en el planteamiento del plan estratégico de comunicaciones, pues el canal personal, cara a cara, permite una retroalimentación inmediata del mensaje y evita las interpretaciones equívocas.

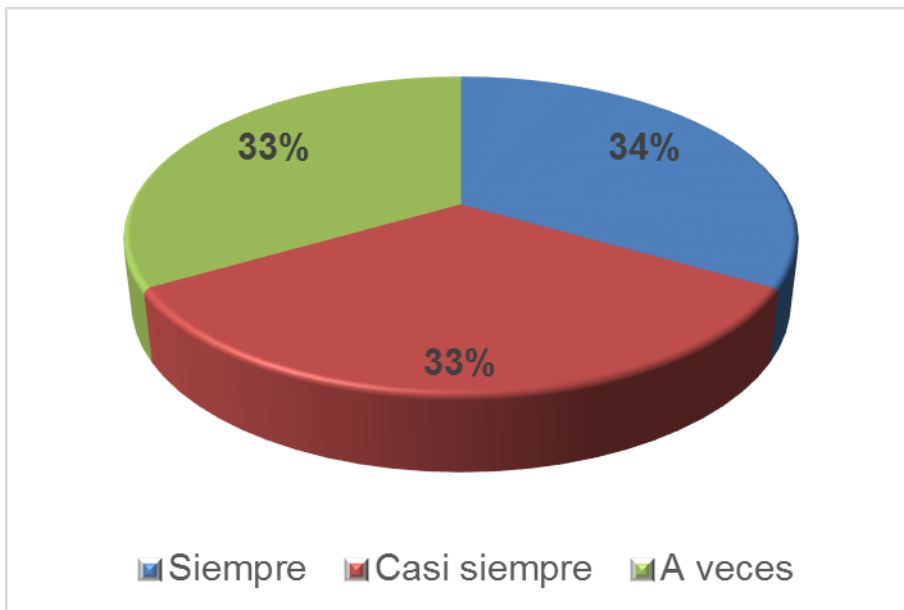
## **6). Comunicación de inquietudes**

El 56% de los empleados afirma informar siempre las inquietudes, pero un 44% de los mismos sostiene que no siempre lo hace, generando con esto re procesos, al no tener la oportunidad de solucionar sus dudas. Por otro lado, la mayoría de los directivos considera que los empleados siempre comunican sus dudas y el 33% piensa que estos no lo hacen todas las veces, sino en ocasiones. Este factor evidencia la necesidad de generar conocimiento de la importancia de dar solución a las inquietudes, como mecanismo para evitar fallas reiterativas en los procesos y procedimientos. Teniendo en cuenta la preferencia de los integrantes por las reuniones como principal canal de comunicación, es pertinente aprovechar estos espacios para este tipo de actividades.

**Gráfica 31: Comunicación de inquietudes por parte de los empleados**



**Gráfica 32: Percepción de los *directivos sobre la comunicación de inquietudes por parte de empleados***



## 7). Características de la comunicación

La totalidad de los jefes considera que permite una comunicación clara y fluida entre ellos y sus subalternos y el 89% de los empleados están de acuerdo con esta percepción.

Este resultado llevaría a interpretar que las fallas en comunicación no se presentan por esta razón, sino que pueden obedecer a la falta de retroalimentación cuando se presentan dudas en las explicaciones de los procesos o fallas en los mismos.

**Gráfica 33: Percepción de los empleados sobre la comunicación clara y fluida con los directivos**



### D. Contenidos de la comunicación

#### 1). Cantidad de información vs. Actividades a ejecutar

Mientras que el 78% de los empleados cree contar siempre con la información necesaria para la realización de las labores diarias de manera satisfactoria, tan solo el



33% de los directivos considera que se cumple esta condición ya que se continúan detectando errores en la cadena de producción.

Esta observación indica que es necesario cerrar la brecha entre los integrantes de la organización y generar confianza, a través del establecimiento de mecanismos de verificación de conocimiento y entendimiento de las instrucciones dadas por los directivos.

**Gráfica 34: Percepción de los empleados sobre la información con la que cuentan para realizar sus labores diarias**



**Gráfica 35: Percepción de los directivos sobre la información con la que cuentan los empleados para realizar las labores diarias**



## **2). Comunicación de los problemas de la compañía**

Empleados y directivos afirman, respectivamente, que reciben y comunican, constantemente, información sobre las dificultades de la compañía buscando la no repetición de errores o inconsistencias. Sin embargo, 11% de los empleados percibe que este tipo de comunicaciones solo se da en contadas ocasiones.

Puede existir, en este caso, una desviación en la información y poca claridad en la misma. Lo que hace evidente la necesidad de establecer canales que favorezcan la retroalimentación con el fin de que no se generen este tipo de vacíos, que de existir pueden afectar de manera significativa la productividad de la empresa.

**Gráfica 36: Percepción de los colaboradores acerca de la información sobre los problemas de la compañía**



**Gráfica 37: Percepción de los directivos sobre la comunicación de problemas a los empleados**



### 3). Reserva de información

Gráfica 38: Reserva de información por parte de los empleados

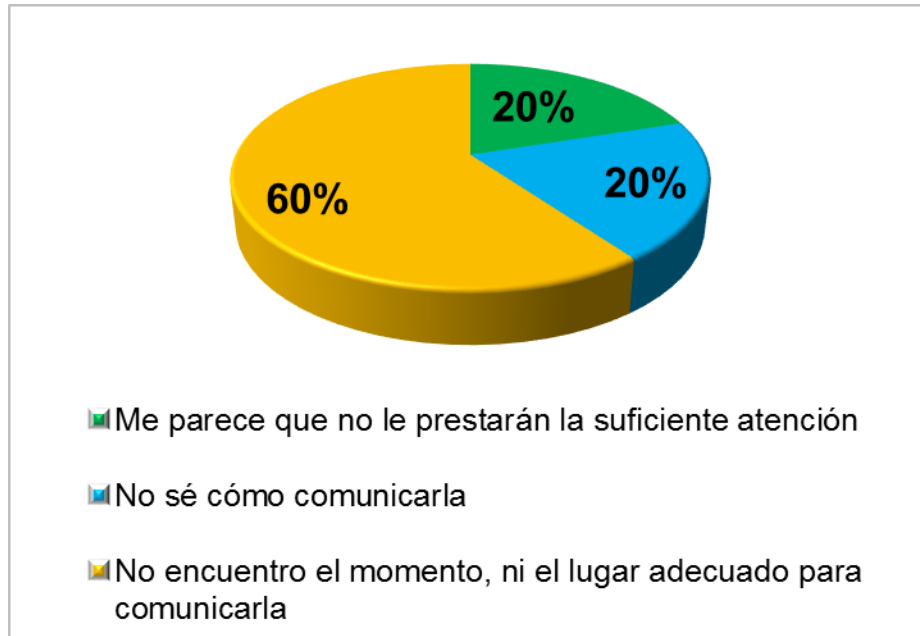


Tan solo el 44% de los empleados manifiesta no haber reservado información relevante para la compañía. Más de la mitad de los empleados acepta no comunicar información útil para la mejora de su trabajo o de sus compañeros.

Llama la atención, que la totalidad de los directivos percibe que sus empleados están expuestos a información valiosa para la compañía pero no la comparten, al menos, con los altos mandos. Por lo tanto, es de vital importancia diseñar espacios donde se facilite la creación de un clima propicio para expresar opiniones sin temor, aportar sugerencias encaminadas a reducir costos innecesarios y generar mejores medios para llevar a cabo el trabajo, aceptar decisiones difíciles, identificar prácticas erróneas o inapropiadas y, entre otros aspectos, mejorar el clima laboral y los diferentes procesos internos que se realizan.

#### 4). Motivos de reserva de la información

Gráfica 39: Razones por las que los empleados reservan información útil



Gráfica 40: Razones por las cuales los directivos piensan que los empleados reservan información útil



En línea con la pregunta anterior, los empleados manifiestan que reservan la información porque no encuentran los momentos o espacios para comunicarla a los superiores o gerentes. Sin embargo, los directivos creen que sus empleados retienen la información que poseen porque estos piensan que sus sugerencias no recibirán la suficiente atención o que son irrelevantes para el negocio.

Lo anterior confirma que es necesario trabajar en una comunicación de doble vía que permita a los empleados comunicarse fácilmente con los gerentes y reconocer la importancia que sus aportes tienen para el progreso de la compañía.

### 5). Principales temáticas de comunicación

**Gráfica 41: Información que desearían conocer los empleados**



Los resultados indican que la información que les interesaría recibir a los empleados está relacionada con: nueva maquinaria, nuevas líneas de negocio y nuevas alianzas, en coincidencia con la información que los directivos desean comunicar a sus empleados. Es decir, la información de estas temáticas debe ser una constante en la elaboración de mensajes clave.

**Gráfica 42: Información que los directivos quisieran comunicar a los empleados**



Cabe resaltar que a algunos empleados también les interesaría saber acerca del progreso de la empresa ya que, como ellos mismos manifestaron, se traduce en estabilidad laboral y protocolos de emergencia. Este resultado es útil para tener en cuenta los temas que son del interés de los públicos y contribuye a definir una comunicación más asertiva.

## **6). Claridad de las instrucciones**

El 56% de los empleados piensa que la información recibida en cuanto a instrucciones es casi siempre clara, entendiendo con esto que en ocasiones quedan dudas sobre las indicaciones. Asimismo, el 100% de los gerentes consideran que casi siempre están dando información de manera correcta, esto demuestra que en la compañía la retroalimentación es poca o los empleados no sienten la suficiente confianza para aclarar sus dudas con sus superiores.

Por tal razón es esencial crear espacios donde se pueda lograr un diálogo entre directores y empleados, en especial para aclarar dudas y no incurrir en re procesos que generan costos en tiempo y recursos a la organización.

**Gráfica 43: Claridad de las instrucciones recibidas por los empleados**



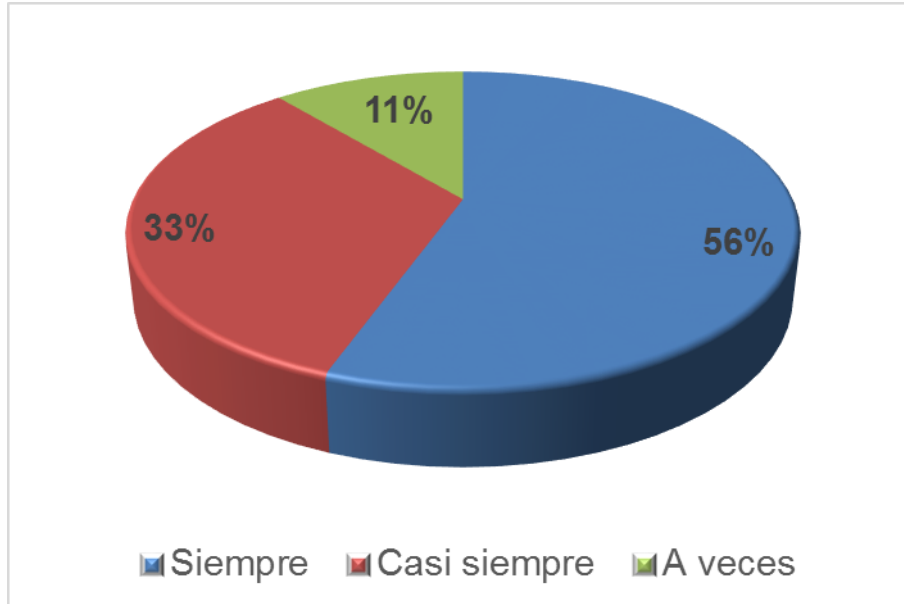
### **7). Claridad y especificidad de los mensajes**

El 100 % de los directivos considera que los mensajes que emiten sobre la empresa son de fácil recordación, no muy diferente a los empleados, porque el 89% considera que siempre y casi siempre la información es clara y de fácil recordación. Este resultado conduce a interpretar que los mensajes emitidos son efectivos, pero que es necesario identificar las debilidades que existen en el proceso y que impiden tener un 100% de entendimiento por parte de los colaboradores.

A ello se debe sumar la necesidad de pasar de la claridad del mensaje a la acción, pues como se vio en las respuestas a la pregunta anterior, los empleados no siempre están atendiendo de manera oportuna a las indicaciones.



**Gráfica 44: Especificidad, claridad y fácil recordación de los mensajes organizacionales**



#### **8). Información necesaria para dar inicio al proceso de producción**

Los empleados reconocen que, a la hora de iniciar el proceso productivo, es necesario contar con información relacionada con: tiempo de entrega 32%, en segundo lugar, retos personales - qué esperan de mi trabajo - el 18% y los retos para la empresa y las instrucciones en un 14%. Sobre este punto coinciden los directivos, quienes consideran en un 30% que los colaboradores deben contar con información del tiempo de entrega.

Sin embargo, atribuyen como segundo valor en importancia la cantidad a entregar, con un 20%, que ni siquiera aparece entre los intereses de los empleados. A su vez difieren de la importancia de que los trabajadores cuenten con información atinente a los retos personales, 10%, que para ellos es el segundo tema de interés.

En el caso de los directivos, estos reconocen como segunda prioridad los requerimientos técnicos de los productos a fabricar y las instrucciones con un 20%, lo

que hace necesario evaluar qué esperan los trabajadores y qué deben saber para poder cumplir con su trabajo de la mejor manera en el momento en el que se establezcan mensajes.

**Gráfica 45: Información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de producción**



**Gráfica 46: Información que los directivos considera que deben comunicar a los empleados para cumplir los objetivos de producción**

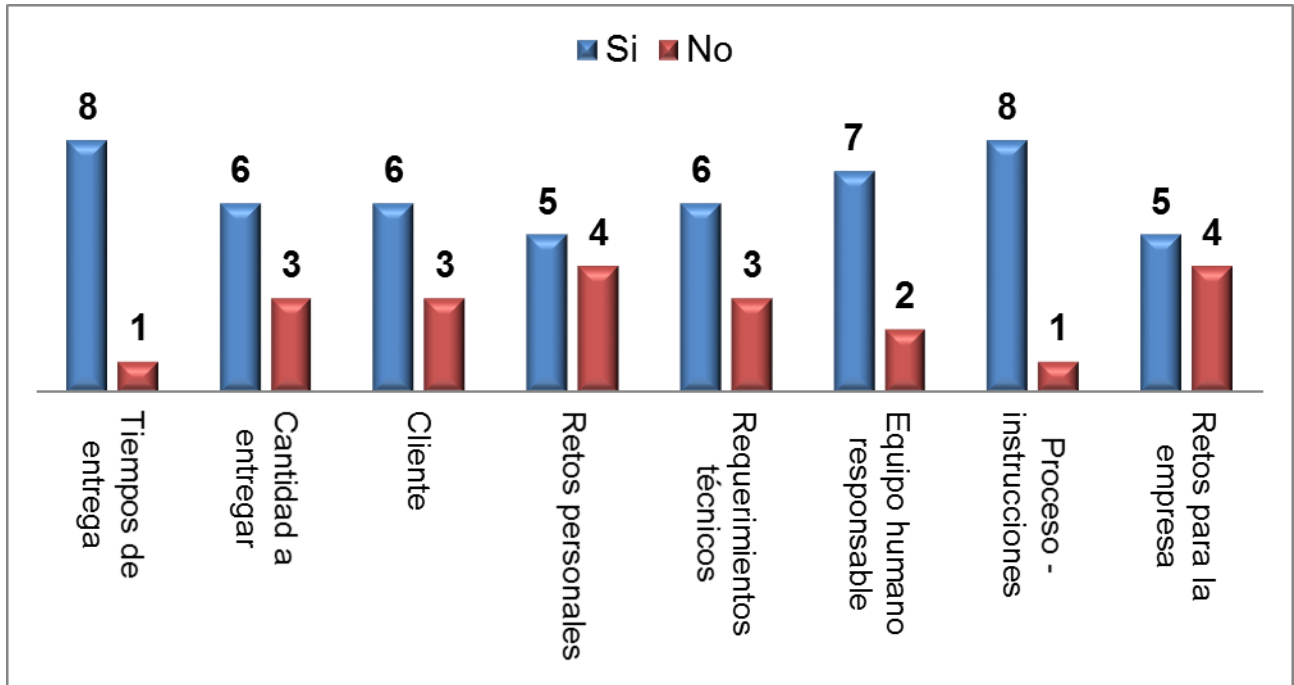


### **9). Información que actualmente se entrega antes del proceso productivo**

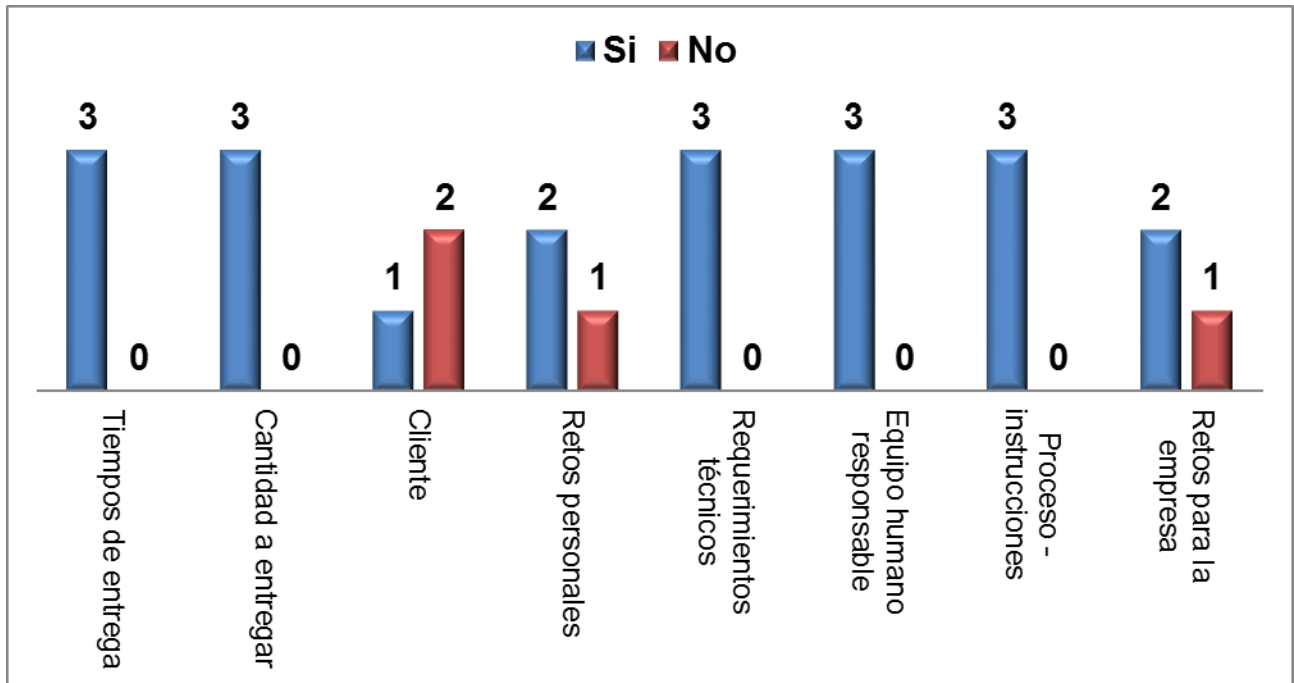
Al momento de cuestionar acerca de la información que están recibiendo para iniciar el proceso productivo, los trabajadores reconocen que en temas como retos personales y retos para la empresa no están recibiendo mucha información, lo que va en contravía con lo que ellos esperarían saber.

Los directivos, por su parte, consideran que los empleados actualmente no están recibiendo información acerca del cliente y, aunque en menor proporción, sobre los retos personales y los retos para la empresa que es lo que los empleados esperarían recibir.

**Gráfica 47: Información suministrada por los jefes a los empleados antes del proceso productivo**



**Gráfica 48: Información suministrada por los directivos a los empleados antes del proceso de producción**

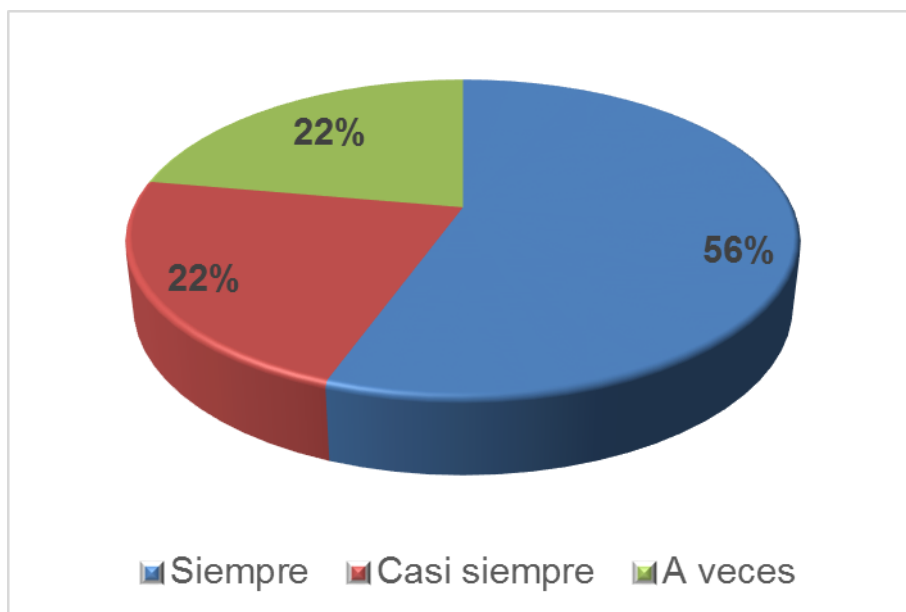


Lo anterior señala, de nuevo, la necesidad de establecer mensajes acorde a lo que esperan, por un lado, los empleados y, por el otro, con lo que realmente deben saber para cumplir a cabalidad con su trabajo.

### ***E. Medios y modos de la comunicación interna***

#### **1). Facilidad de comunicación**

**Gráfica 49: Percepción de los empleados sobre la facilidad de comunicación con sus compañeros**



El 56% de los empleados considera que se comunica siempre de manera fácil con sus compañeros, mientras que el 67% de los directivos afirma que casi siempre la comunicación con sus empleados es fácil. Teniendo en cuenta lo anterior, es posible identificar líderes dentro de los grupos primarios y empoderarlos para la transmisión de mensajes ya que es evidente que la comunicación entre pares es más fácil debido al nivel de cercanía y confianza que existe entre los mismos.

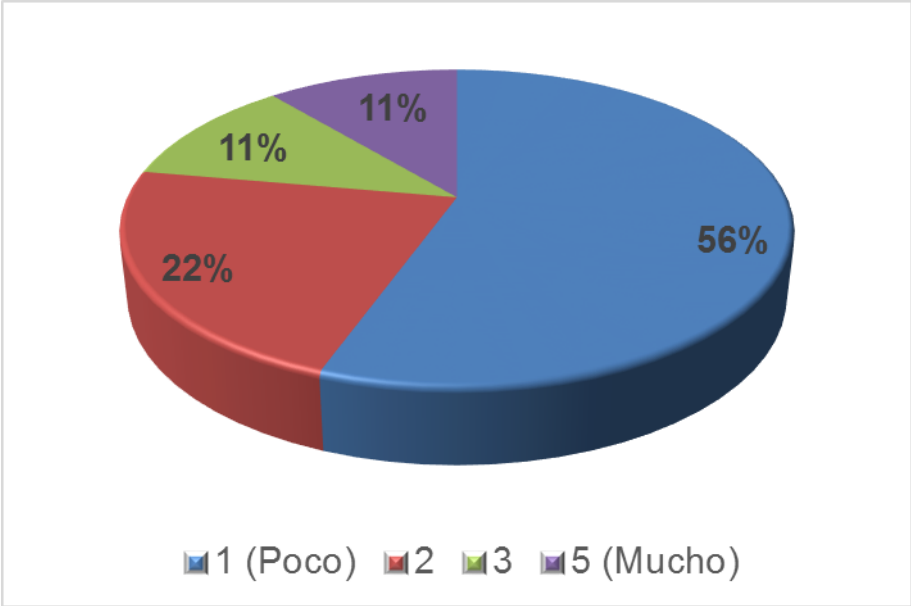
**Gráfica 50: Percepción de los directivos sobre la facilidad de comunicación con sus empleados**



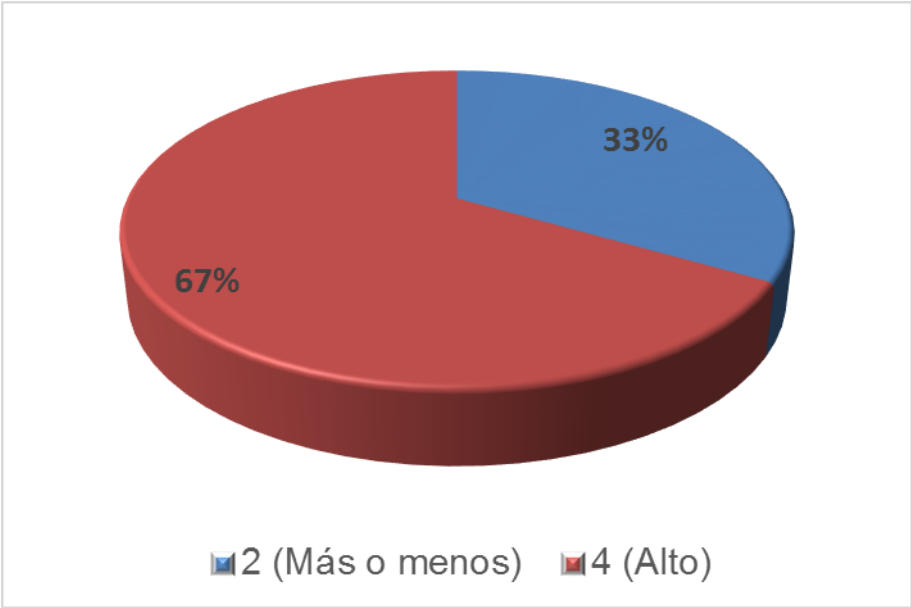
## **2). Concentración de la información**

Gran parte de los empleados cree que la información no está concentrada en integrantes específicos de la compañía. Tan solo un 22% considera que la información sí se encuentra concentrada en algunas personas. Por su parte, en la encuesta realizada a los directivos, el 67% de ellos asegura que la información sí se encuentra concentrada. Lo anterior puede indicar que los empleados sienten que reciben la totalidad de la información, aunque no sea así.

**Gráfica 51: Percepción de los empleados sobre la concentración de información**



**Gráfica 52: Percepción de los directivos sobre la concentración de información**

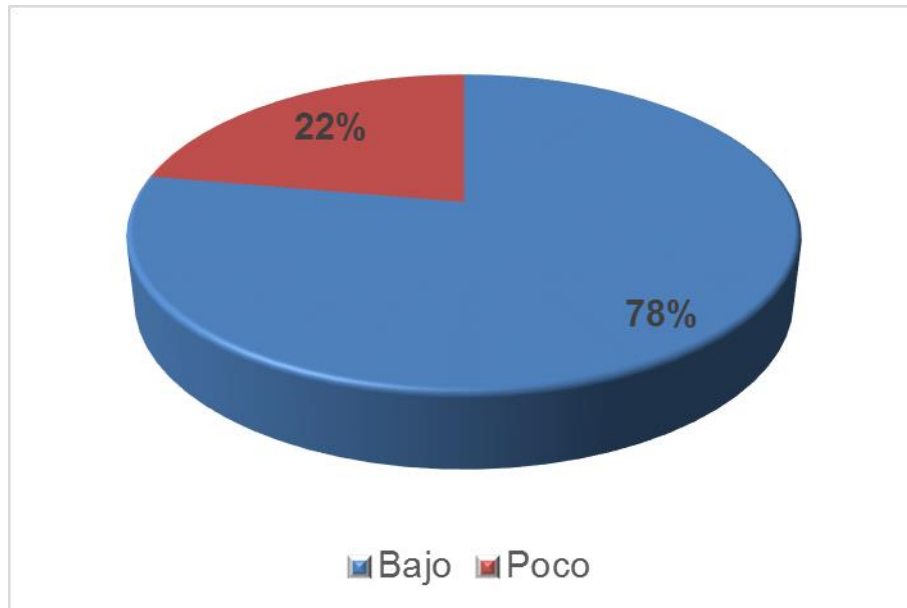


Sin embargo, se puede considera que esta reserva de información, que manifiestan los directivos, puede deberse a que, como es natural, muchas de las decisiones o

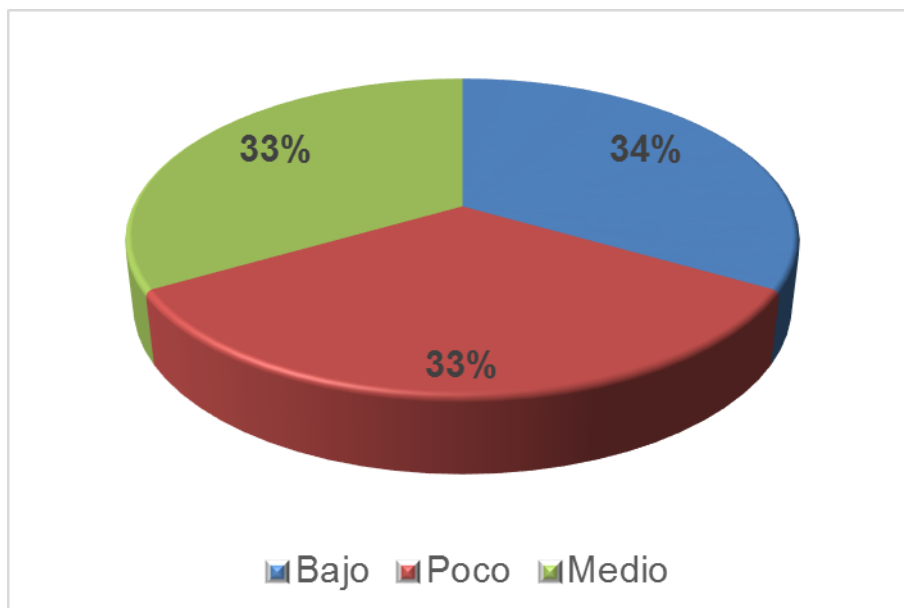
movimientos estratégicos se discuten y evalúan en los altos mandos y, en principio, no requieren de la participación, consenso o conocimiento de los empleados.

### 3). Rumor

**Gráfica 53: Nivel de rumor según los empleados**



**Gráfica 54: Nivel de rumor según los directivos**



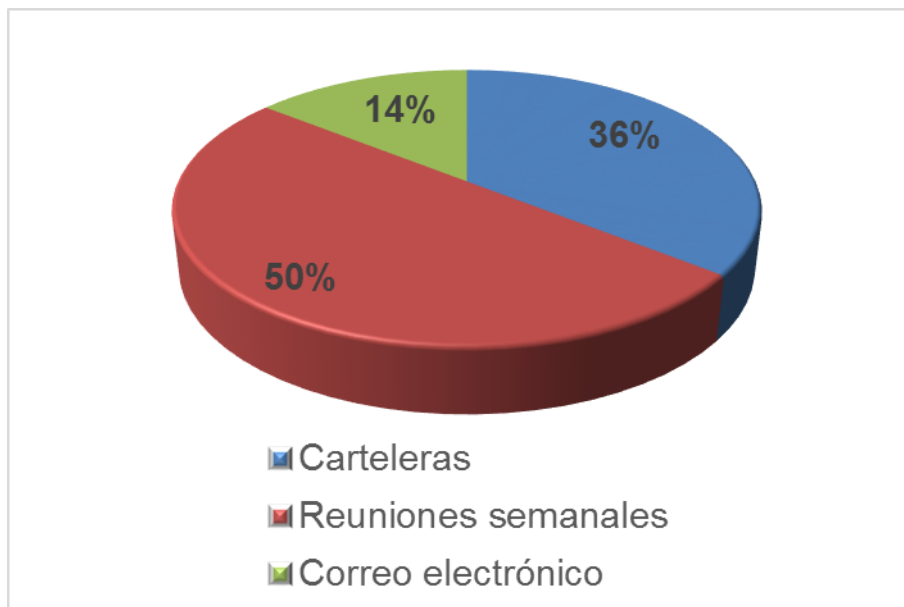


Aunque la mayor parte de los empleados (78%) considera que hay un bajo nivel de rumor, las percepciones de los directivos se encuentran divididas. Este resultado es muy importante si se tiene en cuenta que los rumores se inician desde los empleados debido a la ausencia o carencia de información oficial sobre los temas que son de su interés, lo que reafirma que ellos mismos se sienten satisfechos con la información que reciben y tienen confianza en lo que les comunica la gerencia, razón por la cual no recurren a este mecanismo.

#### 4). Medios de comunicación de interés

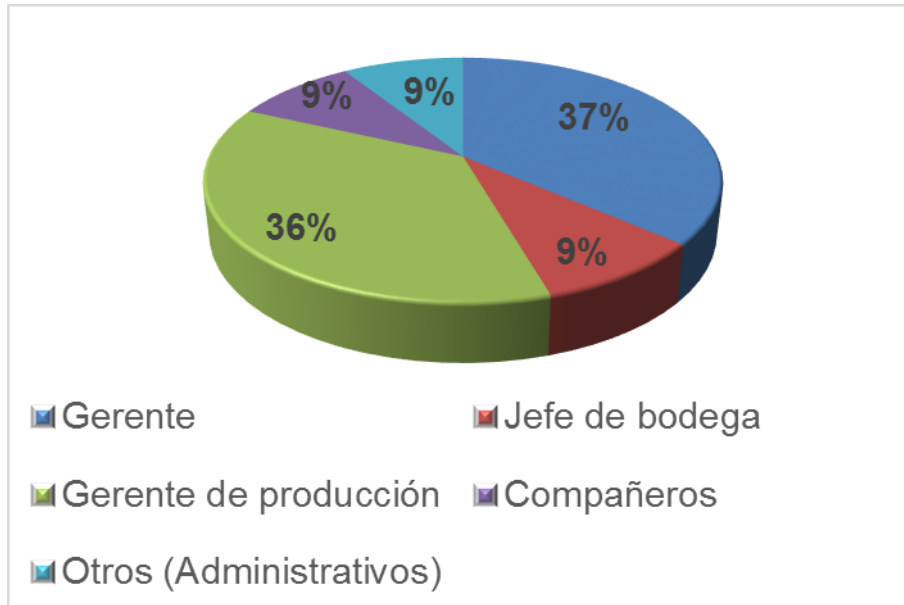
Empleados y directivos consideran que el mejor medio para recibir información son las reuniones semanales, un encuentro cara a cara que permite una comunicación bidireccional y la aclaración de dudas en el momento inmediato en el que se presenta la instrucción. Este escenario permite un flujo de comunicación horizontal, siempre y cuando las reuniones sean participativas y contemplen un espacio para la interacción de los empleados.

**Gráfica 55: Medio de comunicación preferido por los empleados**

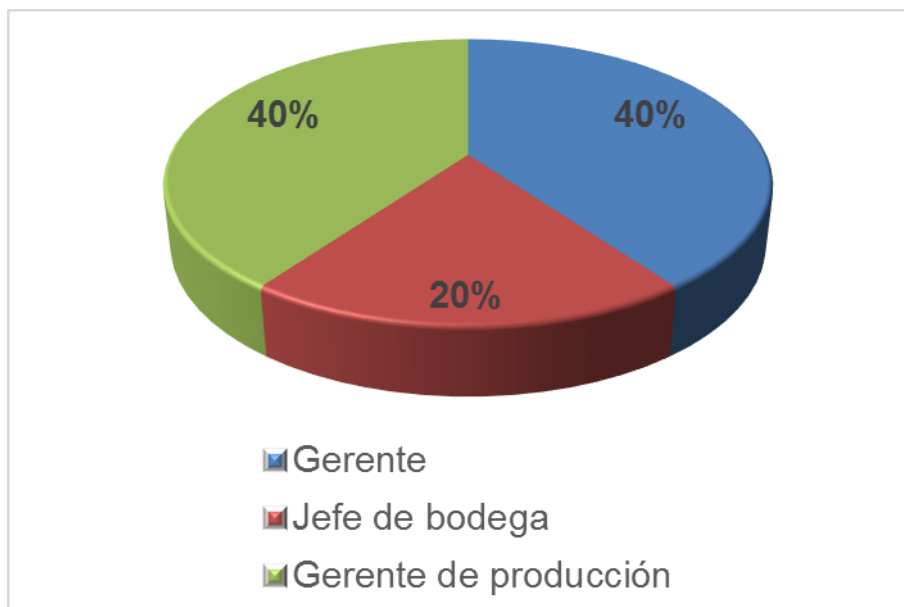


## 5). Fuentes de información actual

**Gráfica 56: Fuente actual de información de los empleados**



**Gráfica 57: Percepción de los directivos sobre la forma como sus empleados se informan actualmente**



En la actualidad, los empleados se enteran por medio del gerente y del gerente de producción de los últimos acontecimientos de la empresa. Los directivos, por su parte, también consideran que sus empleados reciben la información a través de las dos personas que se encuentran ocupando estos cargos.

Lo anterior indica que el flujo de comunicación en la compañía es descendente y controlado, ya que las instrucciones y la información llegan de manera directa a los empleados evitando distorsiones de las mismas. Es importante que estas personas, al ser el canal directo con los empleados, tengan unas bases sólidas sobre construcción de mensajes claves y vocería, con el fin de lograr que la información entregada por ellos sea coherente con el mensaje organizacional que se pretende transmitir.

## ***F. Retroalimentación***

### **1). Reconocimiento**

**Gráfica 58: Percepción de reconocimiento recibido**



**Gráfica 59: Reconocimiento de directivos hacia colaboradores**



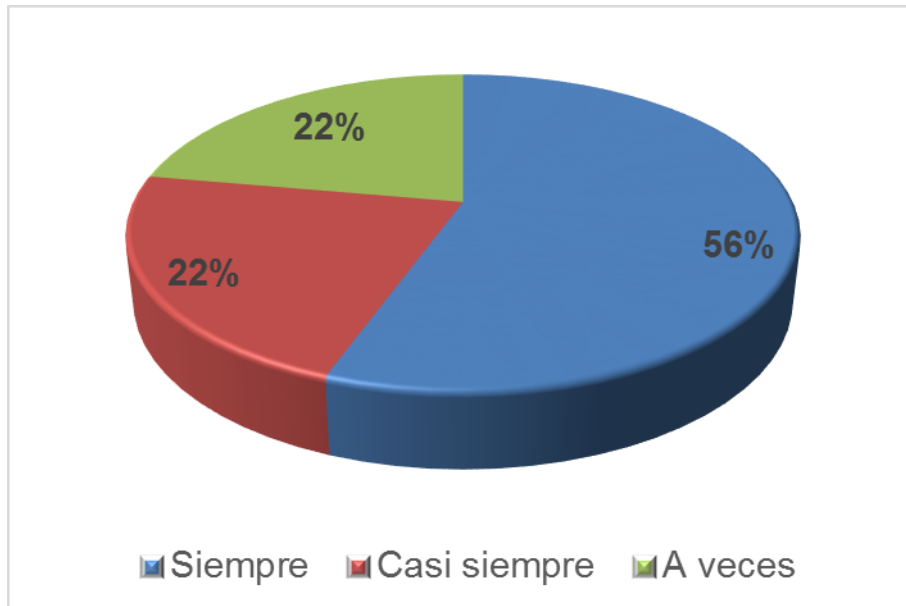
Los empleados perciben un mayor reconocimiento que el que los mismos directivos consideran que hacen, 45% y 33% respectivamente, esto puede ser consecuencia de la no existencia de un canal o espacio formal destinado para este fin. Por tal razón, es importante brindar estos espacios y realizar reconocimientos frente a los demás empleados que favorezcan los niveles de desempeño, generen sentimientos de orgullo, ayuden a establecer un espíritu de cooperación y de equipo en los empleados y los motive para que adopten como suyas las metas de la organización.

## **2). Atención al mensaje**

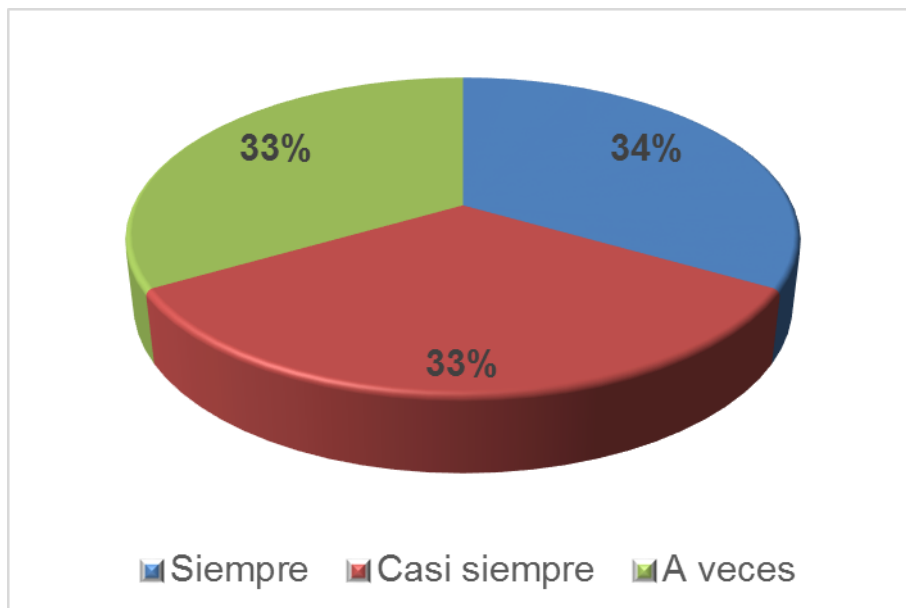
Un alto porcentaje de los empleados atiende de forma oportuna las indicaciones que dan sus directivos, pero un 44% solamente lo hace a veces. Lo anterior se puede traducir en falta de claridad, dificultando el entendimiento o bien, generando falta de interés en los mensajes. Por su parte, el 34% de los directivos considera que los empleados siempre atienden las indicaciones, mientras que el 66% considera que esto sucede casi siempre o a veces.

Esto se puede presentar al no existir un modelo en donde se encuentren establecidas las indicaciones, para una posterior evaluación relacionada con el cumplimiento de las mismas

**Gráfica 60: Atención oportuna de las indicaciones laborales por parte de los empleados**



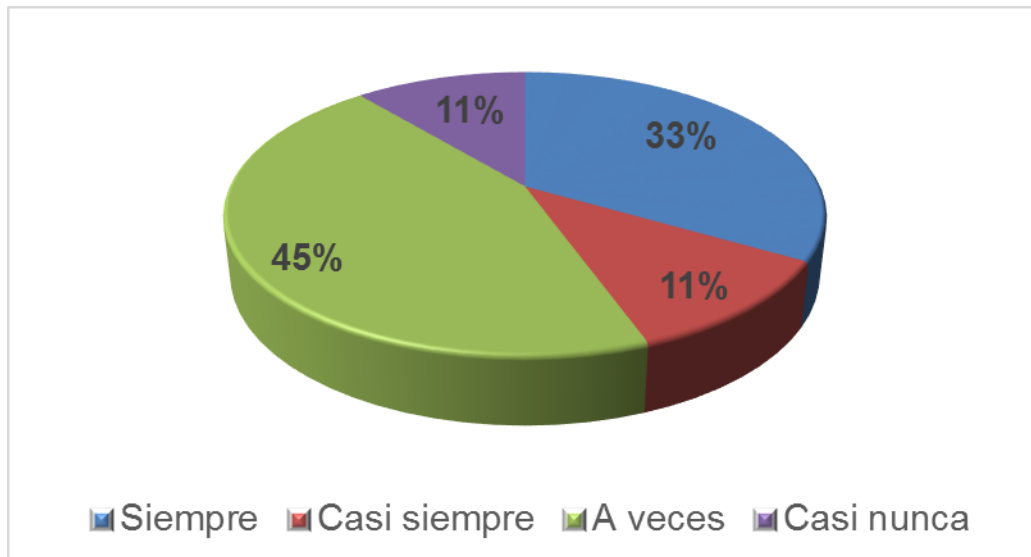
**Gráfica 61: Percepción de los directivos sobre la atención que sus empleados prestan a las indicaciones**



### 3). Comunicación de aciertos y errores

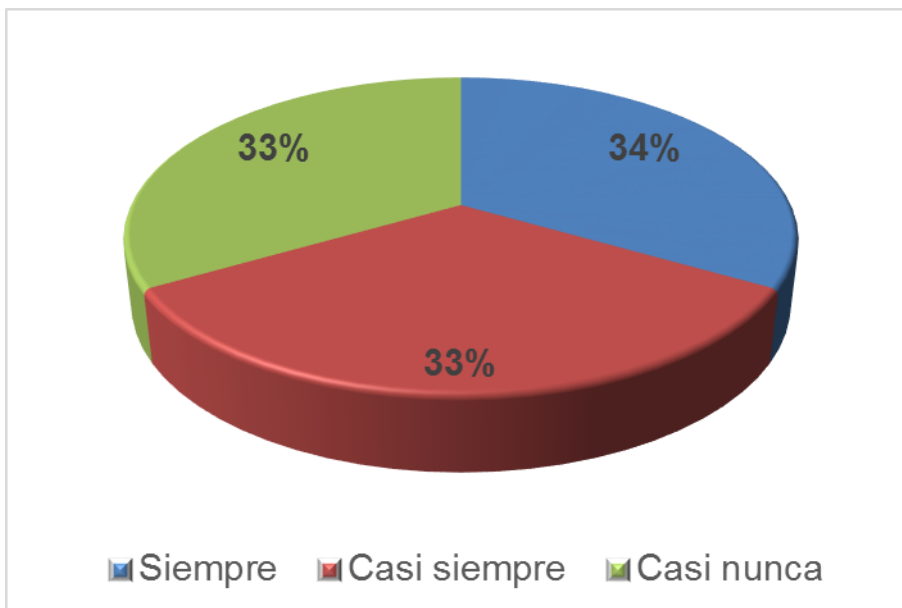
Al preguntar a los empleados de Navecom & Compañía SAS si reconocen y comunican los errores en el proceso productivo, el 45% reconoce que a veces lo hace, el 33% siempre lo hace, 11% casi siempre y el 11% restante casi nunca. Resulta interesante este cuestionamiento pues al sumar el “a veces” con “casi nunca” se percibe que más de la mitad de los empleados no está comunicando los errores o aciertos en el proceso productivo, lo que impide que un error se resuelva de manera oportuna y que la productividad se vea impactada de inmediato, además de crear re procesos y costos adicionales para la empresa.

**Gráfica 62: Comunicación de aciertos y errores por parte de los empleados**



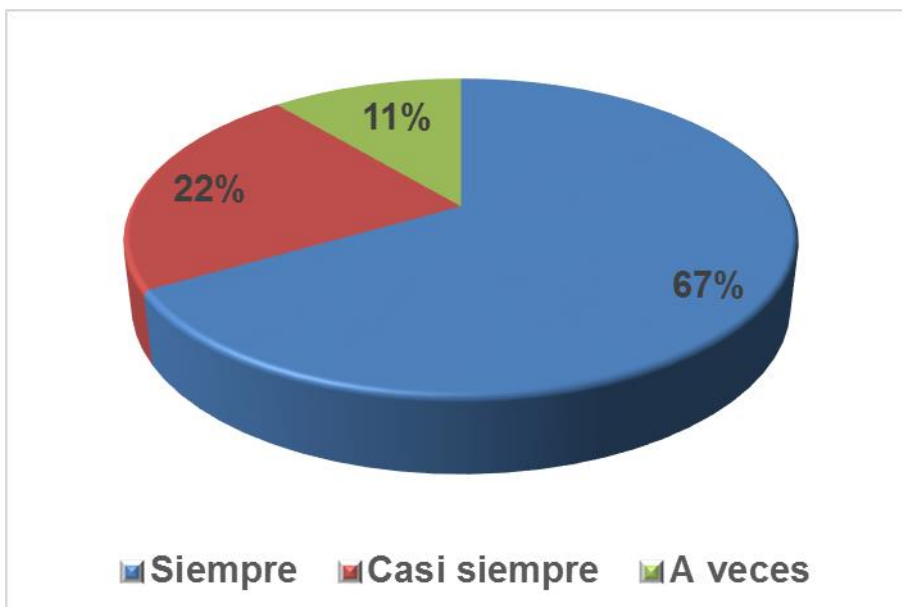
Por su parte, los directivos de la empresa se encuentran divididos al respecto. El 33% considera que los empleados casi nunca notifican sus errores o logros en el proceso; el otro 33% reconoce que casi siempre lo hacen y el 34% restante que siempre lo hace. Esto no se encuentra alineado con las respuestas de los empleados, quienes consideran que no lo hacen como se vio anteriormente. Este resultado hace evidente la necesidad de crear canales o medios que faciliten la comunicación de los errores y logros.

**Gráfica 63: Percepción de los directivos sobre el reconocimiento de errores y aciertos**



#### 4). Retroalimentación sobre el trabajo realizado

**Gráfica 64: Retroalimentación de los directivos hacia los empleados**

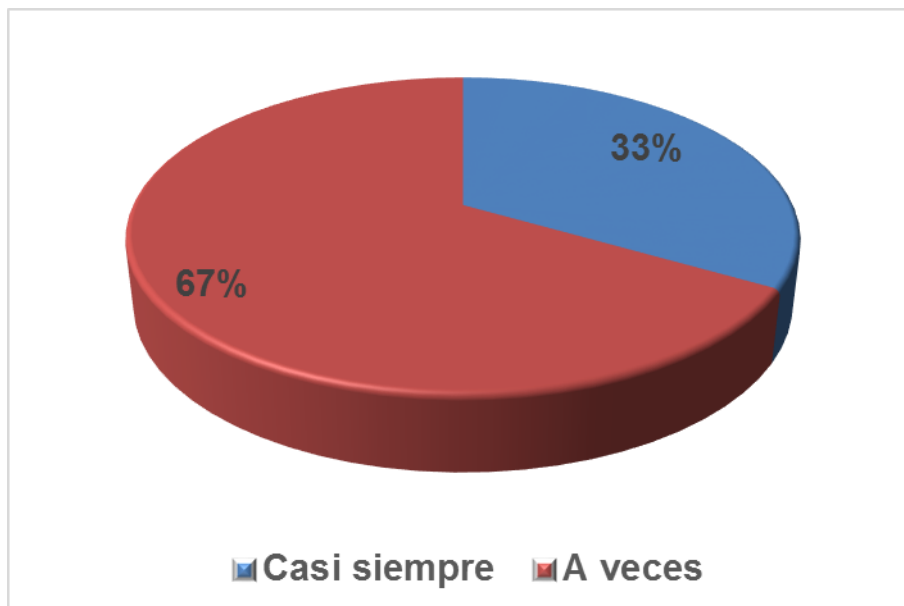


En el caso de la retroalimentación sobre el trabajo realizado y los procesos los empleados perciben en un 67% que siempre la reciben a la hora de concluir un trabajo,

el 22% reconoce que casi siempre la recibe y el 11% dice que a veces. Sin embargo, a la hora de cuestionar sobre este punto a los directivos, el resultado difiere pues el 67% considera que a veces se hace y solo el 33% piensa que se hace casi siempre.

Al analizar esta diferencia se puede concluir que pese a que los empleados perciben que sí existe la retroalimentación, esta no se está dando de la manera correcta pues los errores y re procesos se reiteran en la producción, lo que indica un punto para trabajar en la comunicación de la compañía.

**Gráfica 65: Reconocimiento de las acciones de retroalimentación por parte de los directivos**



### ***G. Comunicación y productividad***

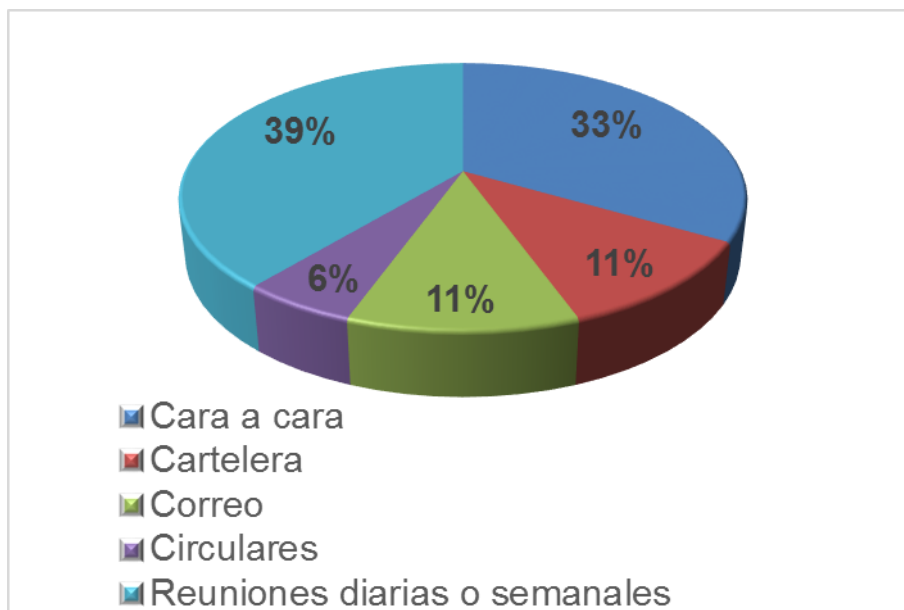
La totalidad de la compañía, reconoce en un 100% que la comunicación entre compañeros y jefes puede mejorar e incidir en la productividad de la empresa, atribuyéndole un gran poder a la misma.

Adicionalmente, se indagó acerca de qué medio es el más efectivo para comunicar las instrucciones y lograr mejoras en la productividad. Si bien se reconocieron varios



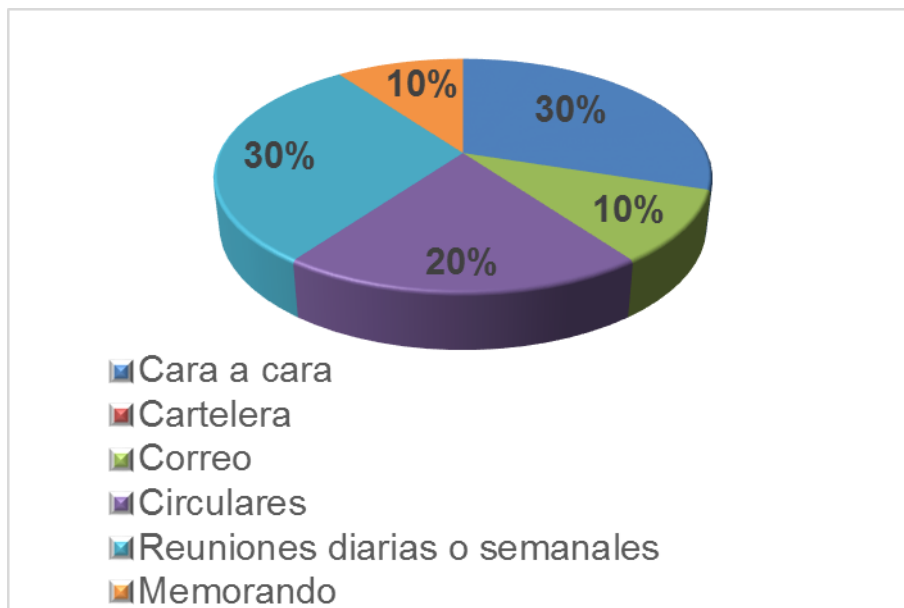
medios como carteleras, circulares, correo electrónico, en ambos casos -colaboradores y directivos- le atribuyeron el mayor porcentaje a la comunicación cara a cara y las reuniones diarias o semanales.

**Gráfica 66: Medios sugeridos por los empleados para la transmisión de instrucciones**



En el caso de los empleados el 39% consideró como el mejor medio las reuniones. En segundo lugar de frecuencias está la comunicación cara a cara, con un 33%. Las carteleras alcanzaron un 6% como el medio menos efectivo en este ámbito. Los directivos, que otorgaron un 30% tanto a las interacciones cara a cara como a las reuniones diarias o semanales, reconocen estos medios como los más efectivos. El memorando ha sido señalado como el medio de menor incidencia a la hora de transmitir instrucciones y mejorar la productividad, con tan solo un 10%.

**Gráfica 67: Medios sugeridos por los directivos para la transmisión de instrucciones**



Por último, en cuanto a las ideas sugeridas por los colaboradores y directivos de la empresa para la mejora de la productividad, se encuentra la tecnificación como la principal idea, seguida de mayor coordinación y compromiso por parte de los trabajadores para mejorar en este aspecto.

De esta manera, se observa que la productividad es entendida por parte de los colaboradores y directivos de Navecom & Compañía SAS en un contexto de implementación de herramientas que faciliten y mejoren la calidad de las funciones operativas, acompañada por la sincronía y sinergia entre los integrantes de la empresa.

#### **4.1 Principales hallazgos**

A partir de la aplicación de los instrumentos de investigación, se logró apreciar que el flujo de la comunicación en la empresa es, en una mayor parte, descendente, es decir la Gerencia General, apoyada en los diferentes departamentos, hace llegar el mensaje o lineamientos (instrucciones) a los demás empleados. En el caso de las evaluaciones,

éstas se realizan cuando un proceso o procedimiento se ha ejecutado de manera errada, se ha incurrido en una falta o se espera mayor agilidad en los procesos por parte de alguno de los empleados.

El flujo de ideas por parte de los empleados hacia la Gerencia es casi nulo. Al momento de tener alguna idea para la mejora, los empleados no la comentan y, en algunos casos, prefieren ejecutarla y ver el resultado antes de que sea comunicada a los demás. Lo anterior, no significa que el gerente y los jefes no tengan contacto con los colaboradores y sus actividades, el diálogo existe, pero se emplea para comunicar los procesos en curso o los nuevos lineamientos a seguir y no como una estrategia para el mejoramiento, potenciación y perfeccionamiento de la producción.

A su vez, existe un fuerte flujo de comunicación horizontal entre pares, es decir, en el caso de las pegadoras, antes de recurrir al jefe de bodega o gerente de producción, para resolver una inquietud sobre la labor que desempeñan o cualquier otro tema relacionado con su trabajo, ellas prefieren consultarlo con su par, que puede o no tener la respuesta indicada o dar una indicación que no se ajuste a la realidad.

## CONCLUSIONES

La comunicación como vehículo para la transmisión de ideas, sentimientos, propuestas, instrucciones y objetivos comunes, juega un papel muy importante en todas las esferas humanas, desde los círculos más cercanos al individuo, hasta el plano corporativo, como las Mipymes. En el caso de estudio presentado en esta investigación, se observó que los empleados requieren más información acerca de la empresa, y espacios para aclarar dudas y para los procesos de retroalimentación, encaminados al mejoramiento de su desempeño.

Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico de la comunicación interna que aquí se hizo, muestran la necesidad de que exista un área o persona encargada de las labores de comunicación que pueda desarrollar canales que faciliten este tipo de intercambios y contribuya a la mejora e innovación de los procesos, a la reducción y corrección oportuna de los errores en la cadena de producción y a generar una mayor motivación en los empleados.

En esa línea, se determinó la importancia que la comunicación interna tiene para empleados y directivos de Navecom & Compañía SAS, que en la actualidad cuenta con canales informales, no posicionados, en todos los niveles de la compañía. La inexistencia de canales y procedimientos comunicativos estructurados abre la puerta para desviaciones en la información, genera retrasos en la producción, porque impide la aclaración de dudas y la corrección de errores de manera oportuna, y limita el desarrollo de las empresas al no contemplar los conocimientos y experiencias de sus empleados para potenciar las fortalezas y minimizar los riesgos.

En las pequeñas empresas como Navecom & Compañía SAS, que cuentan con pocos colaboradores y recursos para la implementación, los canales deben ser directos y tener como base la comunicación cara a cara que genera más cercanía e inmediatez entre directivos y empleados, lo que ayuda a cerrar las brechas y facilita una relación

de cooperación en el logro de los objetivos. Estos espacios además de ser efectivos no representan un alto costo para las organizaciones y permiten verificar los resultados de manera inmediata. Deben crearse, además, con base en las preferencias y facilidades de consumo de los públicos de interés, deben estar caracterizados, documentados y seguir unas reglas de uso que faciliten su aplicación, seguimiento y evaluación. Por último, deben ser el resultado de un proceso de planificación comunicativa, pues no pueden crearse a la ligera, sin definir correctamente el objetivo estratégico que cumplirán los mismos.

En las observaciones de campo realizadas para esta investigación, se detectó que los empleados demuestran interés, se encuentran motivados y enfocados en el trabajo que realizan en la compañía. Esto es evidente, pues hacen sus labores con agrado y mantienen un ambiente de camaradería, cooperación y respeto en la planta de producción. A simple vista, se puede inferir que Navecom & Compañía SAS cuenta con un clima laboral sano y favorable, donde las acciones encaminadas a mantener y fortalecer estas características serán recibidas y ejecutadas con disposición y apertura, lo cual impactará de manera positiva la mejora en los procesos y procedimientos internos y, por tanto, un mejor desempeño en el mercado.

Por otra parte, se confirmó que la premisa que sostiene que "todo comunica" es irrefutable, ya que, aunque aspectos como la visión y misión que no han sido ampliamente difundidos, o los valores, que aún no se encuentran definidos, en la organización son entendidos e identificados por la mayoría de los integrantes de la empresa. Lo anterior confirma la importancia de mantener una coherencia entre lo que se dice y se hace, ya que esta es la referencia y el ejemplo que seguirán los empleados en la ejecución de sus labores diarias.

Por último, no se puede olvidar, que ningún plan de comunicaciones puede materializarse en una empresa si no cuenta con el apoyo y disposición de los directivos y empleados, ya que son ellos los protagonistas, receptores y ejecutores del mismo. El

principal vocero en una empresa es el gerente, director ejecutivo o presidente. Por eso, el mensaje que emita debe ser claro, estructurado y alineado con los objetivos organizacionales. Del presidente, en gran parte, dependerá el entendimiento que los empleados tengan de sus responsabilidades, la buena ejecución de las mismas y, por tanto, la productividad, estabilidad y crecimiento de las organizaciones

## ANEXO I

### PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA NAVECOM & COMPAÑÍA SAS

El plan estratégico de comunicaciones internas que se propone sigue la metodología desarrollada por el consultor Andrés Aljure Saab en su libro *El Plan Estratégico de Comunicación - Método y recomendaciones prácticas para su elaboración* (2015). Se considera que el modelo ofrecido por el autor es una guía didáctica y de fácil entendimiento para estructurar el plan de comunicaciones de Navecom & Compañía SAS.

Adicionalmente, se buscó seguir un modelo sencillo que permitiera involucrar a todos los integrantes de la organización y que facilitara la evaluación, modificación y actualización por parte de futuros asesores e incluso, por los mismos directivos de la organización. En ese punto, los lineamientos establecidos por el consultor tienen como objetivo que los líderes entiendan la importancia de la comunicación en las organizaciones, para así transmitir el conocimiento a los colaboradores de la compañía.

Asimismo, a lo largo del libro queda en evidencia que la comunicación debe ser un eje estructural y estratégico de cualquier organización y que, por tanto, planificarla y medirla es posible y necesario en pro de una verdadera generación de valor para las organizaciones.

En ese aspecto, el autor da luces sobre la forma de estructurar la gestión de la comunicación con lógica, coherencia, propósito y efectividad a través de la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación - PEC.

El plan estratégico que se presenta a continuación desarrolló, en primer lugar, un análisis de la situación actual de la compañía en materia de comunicación interna en el que se identificaron las principales líneas estratégicas de la organización.

Seguidamente se elaboró una matriz DOFA, la cual contiene un resumen de la información recolectada en la etapa anterior y en la que se clasificaron e identificaron los factores asociados a oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.

Con los resultados obtenidos en las dos etapas anteriores, se plantearon tres objetivos que guiaron la formulación y ejecución del PEC. Paso seguido, se definieron y priorizaron las audiencias que, teniendo en cuenta el alcance del presente plan de comunicación, son las internas. Posteriormente, se plantearon los mensajes claves, en coherencia con los públicos y los objetivos del PEC.

Con cada uno de los objetivos se elaboró un plan de acción, a través de una serie de tácticas y herramientas, alineadas a los objetivos del negocio y al presupuesto de la compañía, seguido de esto, se planteó el cronograma y el presupuesto de los planes tácticos.

Para concluir, se realiza una propuesta para los indicadores de impacto y gestión de cada una de las acciones, teniendo como premisa la factibilidad de medición, en cuanto a tiempo, presupuesto y herramientas de evaluación. Este aspecto es de vital importancia para evidenciar la efectividad de las acciones, observar la trazabilidad del progreso del cumplimiento de los objetivos y efectuar correcciones si llegase a ser necesario.



## 1. Matriz DOFA de Navecom & Compañía SAS

**Tabla 4: Matriz DOFA para Navecom & Compañía SAS**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El flujo de comunicación en Navecom &amp; Compañía SAS es vertical.</li> <li>2. Los empleados no comunican siempre sus inquietudes o sugerencias.</li> <li>3. Existen re procesos en la cadena productiva</li> <li>4. No existen espacios o estrategias formales para el reconocimiento de los empleados por el trabajo bien hecho.</li> <li>5. No existen temáticas establecidas y priorizadas para la elaboración de los mensajes claves de la compañía.</li> <li>6. Los colaboradores no conocen los lineamientos estratégicos de la compañía: visión, misión y objetivos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los colaboradores cuentan con especialidades propias del core del negocio.</li> <li>2. Los empleados se sienten satisfechos con la información que reciben.</li> <li>3. El nivel de rumor es bajo.</li> <li>4. Los integrantes de la compañía identifican en la comunicación una herramienta para mejorar la productividad.</li> <li>5. Se evidencia compromiso por parte de los empleados.</li> <li>6. Elaboración y/o comercialización de productos o servicios de alta calidad.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés de la Gerencia de la empresa en mejorar los procesos de comunicación.</li> <li>2. A los empleados les gustaría informarse sobre el progreso de la empresa.</li> </ol>	<p>*En el ejercicio de análisis de las variables, no se identificaron elementos que representaran una amenaza para la continuidad del negocio.</p>

Teniendo en cuenta el análisis DOFA y los resultados de las encuestas realizadas a todos los integrantes de Navecom & Compañía SAS, se detectaron los siguientes problemas susceptibles de ser atendidos a través de acciones de comunicación:

1. Existe una comunicación descendente que contempla, en su gran mayoría, a los mandos altos y medios. De acuerdo con los estudios analizados, esta situación está asociada a culturas organizacionales en las cuales las decisiones se centran en los altos directivos y donde se da poca participación al empleado. Es más grave aún la situación si se considera que la comunicación descendente no llega a todos los empleados. Esto puede conducir a que las metas organizacionales que se espera alcanzar, no sean claras para todos y, en consecuencia, no se puedan cumplir.

2. La falta de espacios de comunicación definidos, estructurados y posicionados para el proceso de retroalimentación y aclaración de instrucciones, hace que la comunicación no se dé de manera óptima, razón por la cual se presenta gran número de re procesos y algunos errores en la producción.

3. Los empleados demuestran poco conocimiento de los objetivos organizacionales, así como de la misión, visión y valores que rigen el actuar de Navecom & Compañía SAS.

## **2. Objetivos de comunicación**

1. Diseñar e implementar espacios de comunicación bidireccional, que involucren al 100% de los empleados y directivos de Navecom & Compañía SAS, y que permitan la socialización y entendimiento de las metas, procesos y procedimientos de la compañía, en lapso de un año.

2. Disminuir en un 10% los re procesos y errores en la cadena de producción, a través de la implementación de canales y espacios de comunicación definidos y estructurados para la retroalimentación, aclaración de dudas y reconocimiento de los logros de los empleados, en lapso de 6 meses.

3. Incrementar en un 90% el nivel de conocimiento de la compañía y su lineamiento estratégico, en el 100% de los colaboradores de Navecom & Compañía SAS, en un periodo de 4 meses.

### 3. Públicos de interés

A continuación se presenta el mapa general de audiencias de Navecom & Compañía SAS.

**Gráfica 68: Matriz de públicos Navecom & Compañía SAS**



Teniendo en cuenta el objetivo del presente trabajo de investigación, el presente plan de comunicaciones se enfocará en el público interno, del que hacen parte los directivos, personal administrativo y personal operativo.

**Gráfica 69: Públicos de interés para la aplicación del Plan Estratégico de Comunicaciones internas**



#### 4. Mensajes clave

Considerando las características del público objetivo, la dimensión de la compañía, el estado actual de las comunicaciones internas y los objetivos del plan estratégico de comunicaciones, se plantea como nombre del plan el siguiente: **“Comunicación: un camino hacia la productividad”**, mensaje sombrilla bajo el cual se desplegarán los siguientes mensajes clave:

- Una comunicación clara y permanente es clave para que todos avancemos hacia la misma dirección.
- Conoce y participa en los nuevos espacios de comunicación de Navecom, donde el protagonista eres tú.
- Tu trabajo en Navecom es clave para alcanzar nuestras metas.
- En Navecom escuchamos tu voz. Tu experiencia y opiniones nos ayudarán a ser mejores cada día.
- Gracias a nuestra gestión diaria, Navecom será reconocida como una empresa líder en la fabricación de insumos y empaques en cartón.
- Navecom es una empresa comprometida con la calidad.

## 5. Tácticas, canales, acciones y medios

**Tabla 5: Tácticas, canales, acciones y medios para objetivo 1**

<b>OBJETIVO 1:</b>	Diseñar e implementar espacios de comunicación bidireccional, que involucren al 100% de los empleados y directivos de Navecom & Compañía SAS, y que permitan la socialización y entendimiento de las metas, procesos y procedimientos, en lapso de un año.				
PÚBLICO	TÁCTICA	CANALES	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR DE GESTIÓN
Directivos, administrativos y operarios	Taller lúdico de creación de canales de comunicación.	Invitación Espacio para el taller	Septiembre 4 de 2015 Una vez	Equipo consultor.	Número de propuestas recibidas
Directivos, administrativos y operarios	Encuentros cara a cara entre los directivos y los empleados	Reuniones semanales Café con el Gerente	Café: Octubre 2 Mensual  Reuniones: Octubre 5 Semanales	Consultor y directivos.	Porcentaje de participación en las actividades.
<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>	<b>Aumento de la participación de los empleados en los procesos y procedimientos que contribuyan a la mejora de la productividad.</b>				

Para este objetivo utilizaremos los siguientes canales:

- **Reuniones semanales:** espacio de comunicación bidireccional donde se plantearán los principales objetivos de la semana y los retos. Se destacarán verbalmente los logros de los empleados y se responderán las inquietudes sobre las instrucciones dadas.
- **Café con el Gerente:** espacio de comunicación bidireccional donde los empleados y los directivos intercambiarán ideas para el mejoramiento de los procesos de la compañía. Este espacio se desarrollará cada tres meses.

**Tabla 6: Tácticas, canales, acciones y medios para objetivo 2**

<b>OBJETIVO 2:</b>		Disminuir en un 10% los reprocesos y errores en la cadena de producción, a través de la implementación de canales y espacios de comunicación definidos y estructurados para la retroalimentación, aclaración de dudas y reconocimiento de los logros de los empleados, en lapso de 6 meses.			
<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>CANALES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
Directivos, administrativos y operarios	Campaña de expectativa de la implementación de los nuevos canales de comunicación.	Invitación Espacio para el taller	Septiembre 4 de 2015 Una vez	Equipo consultor.	Número de propuestas recibidas
Directivos, administrativos y operarios	Lanzamiento de los canales de comunicación: Se realizará un evento simbólico de inauguración de la cartelera.	Reunión. Carta del Gerente.	Septiembre 14 de 2015.  Una sola vez.	Consultor y directivos.	Porcentaje de participación en las actividades.
Directivos, administrativos y operarios	Implementación de los canales para la retroalimentación, aclaración de dudas y reconocimiento de los empleados.	Cartelera Hall de la Fama Un día en el trabajo de... Boletín Navecom Comunica Caja de ideas Navecom	Cartelera: 26/sep Hall: 23/ sep Un día: 25/sep Caja: 30 / sep  Periodicidad de actualización de cada canal.	Consultor y directivos.	Porcentaje de participación en las actividades.
Directivos, administrativos y operarios	Creación y socialización de manual de procesos y procedimientos.	Reuniones personalizadas con los encargados de los procesos.  Formato de ficha técnica de procesos y procedimientos.	Octubre 15 2015.  Revisión y actualización 15 de abril de 2016.	Consultor y directivos.	Número de procesos y procedimientos creados y socializados.
Directivos	Capacitación en comunicación efectiva de mensajes e instrucciones.	Invitación Espacio de capacitación "ABC de las instrucciones".	Septiembre 28 de 2015.  Una sola vez.	Equipo consultor.	Número de asistentes.  Resultados de test aplicado.
<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>	<b>Disminución de los reprocesos y errores en la cadena de producción.</b>				

Los canales que se proponen para este objetivo son los siguientes:

- **Cartelera:** canal de comunicación impreso, con información del progreso de la empresa, recordatorios sobre los procesos y consejos de seguridad industrial. La actualización de la cartelera se hará cada quince días.
- **Hall de la Fama:** publicación del nombre, la foto y el logro o idea de un empleado que haya contribuido a mejorar un proceso o a solucionar un error en la cadena productiva. Habrá un empleado destacado por mes.
- **Boletín Navecom Comunica:** medio de comunicación impreso con información de las alianzas, nuevos clientes, noticias relacionadas con el sector y logros más importantes de la compañía durante el semestre.
- **Un día en el trabajo de:** escenario mensual de intercambio de experiencias donde los empleados darán a conocer su labor diaria, destacando el valor que ésta tiene para la compañía y los aportes propios al mejoramiento del proceso asignado. Asimismo, podrán recibir opiniones de sus compañeros, enfocadas al mejoramiento de su trabajo.
- **Caja de ideas Navecom:** corcho con notas adhesivas donde los colaboradores propondrán ideas para la mejora de procesos en la organización. Estará disponible de manera permanente y las ideas se socializarán en la reunión semanal de tráfico.

**Tabla 7: Tácticas, canales, acciones y medios para objetivo 3**

<b>OBJETIVO 3:</b>		Incrementar en un 90% el nivel de conocimiento de la compañía y su lineamiento estratégico, en la totalidad de los colaboradores de Navecom & Compañía SAS, en un periodo de 4 meses.			
<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>CANALES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
Administrativos y operarios.	Socialización de la Misión y Visión de la compañía.	Cartelera. Reuniones semanales. Café con el Gerente. Navecom Comunica.	Septiembre 21 de 2015.  Divulgación permanente en los canales establecidos, de acuerdo a su periodicidad de actualización.	Consultor y directivos.	Número de asistentes.  Nivel de conocimiento de la Visión y Misión de la compañía.
Administrativos y operarios.	Trivias Navecom: preguntas sobre la misión y la visión.	Cartelera.	Octubre 19 de octubre de 2015 y abril 25 de 2016.	Consultor.	Número de respuestas acertadas sobre la misión y visión.
Directivos, administrativos y operarios.	Nuestro sello Navecom: Sesión de construcción conjunta de valores.	Invitación. Café con el Gerente. Carpeta de valores.	Noviembre 6 de 2015.  Solo una vez.	Consultor.	Número de participantes.
Administrativos y operarios.	El valor destacado.	Cartelera: Testimoniales y tú cómo vives los valores en Navecom.  Reuniones semanales.	Trimestral: 9 de noviembre 1 de febrero 11 de abril 6 de junio 1 de agosto	Consultor.	Porcentaje de participación en los testimoniales.  Número de asistentes a las reuniones.
Nuevos empleados,	Bienvenida Navecom.	Espacio para la inducción.  Cartelera.	Creación el 30 de noviembre.  Implementación y repetición de acuerdo a la necesidad.	Directivos y consultor.	Resultados de evaluación de inducción.
<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>	<b>Aumento en el porcentaje de conocimiento de la misión, visión y valores de Navecom.</b>				







## 7. Presupuesto

Navecom & Compañía SAS resaltó que no cuenta con muchos recursos para la adopción del PEC, por lo que invitó a las consultoras a minimizar los gastos que se puedan generar a raíz de su planteamiento.

**Tabla 11: Presupuesto Plan Estratégico de Comunicaciones Navecom & Compañía SAS**

Ítem	Valor Unitario	Cantidad	Repeticiones	Total
<b>Objetivo 1</b>				
Taller lúdico de creación de canales (Invitación)	\$ 2.000	15	1	\$ 30.000
Café con el Gerente (Refrigerio)	\$ 5.000	12	4	\$ 240.000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 270.000</b>
<b>Objetivo 2</b>				
Actividad Lúdica	\$ 30.000	2	2	\$ 120.000
Cartelera	\$ 50.000	1	1	\$ 50.000
Cartelera actualización	\$ 10.000	1	24	\$ 240.000
Hall de la Fama (impresión fotografías-marcos)	\$ 10.000	1	12	\$ 120.000
Boletín Navecom Comunica (diseño e impresión)	\$ 5.000	12	2	\$ 120.000
Carta de gerente	\$ 200	12	1	\$ 2.400
Evento apertura de cartelera	\$ 40.000	1	1	\$ 40.000
Capacitación "ABC de las instrucciones"	\$ 2.500.000	1	1	\$ 2.500.000
Caja de ideas Navecom	\$ 40.000	1	1	\$ 40.000
Caja de ideas Navecom (actualización)	\$ 5.000	1	12	\$ 60.000

<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 3.292.400</b>
<b>Objetivo 3</b>				
Trivias Navecom (diseño in house- impresión)	\$ 2.000	12	2	\$ 48.000
Nuestro sello Navecom (Refrigerio)	\$ 5.000	12	1	\$ 60.000
Nuestro sello Navecom (Invitaciones)	\$ 2.000	12	1	\$ 24.000
Nuestro sello Navecom (Carpeta- impresiones)	\$ 10.000	1	1	\$ 10.000
Bienvenida Navecom (Refrigerio)	\$ 5.000	15	1	\$ 75.000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 217.000</b>
<b>Ítem</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Repeticiones</b>	<b>Total</b>
<b>Otros gastos</b>				
Equipo consultor (estudiantes especialización)	\$ -	0	0	\$ -
Gerente encargado	\$ 250.000	1	12	\$ 3.000.000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 3.000.000</b>
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 6.779.400</b>
Imprevistos 10 %	6779400	10%		\$ 677.940
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 7.457.340</b>

## 8. Recomendaciones finales

- Dado que siempre es deseable contar con los resultados de un perfil de imagen y al no establecerse como una de las acciones dentro del plan, se recomienda a la empresa la realización del mismo. Este perfil contribuirá, en primer lugar, a definir la imagen que los públicos tienen de la compañía y la correlación de ésta

con la imagen deseada. También será una referencia para evaluar el verdadero impacto que tiene la gestión de la comunicación en la organización.

- Se recomienda realizar una encuesta de clima laboral, que conduzca a determinar el sentimiento que tienen los empleados en relación con compañía y analizar, con base en los resultados, las implicaciones que estas percepciones tienen en la productividad de la organización.
- Teniendo en cuenta que para determinar la situación de la compañía se realizaron encuestas a los empleados y directivos, se recomienda, al finalizar el primer año de la puesta en marcha de este plan, volver a realizar una medición de esta naturaleza con el fin de establecer el avance y los puntos que deben reforzar o replantear con base en el planteamiento inicial.

## BIBLIOGRAFÍA

Aljure, A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración* (Primera edición). Barcelona: Editorial UOC.

Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En Fernández, C (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (2nd ed.). México: Editorial Trillas.

Bain, D. (1993). *Productividad La solución a los problemas de la empresa*. México: McGraw-Hill.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización* (1st ed.). Barcelona: Editorial Paidós.

Benavides, J., Costa, J., Morales, F., & Perdiguer, A. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (Primera Ed.). España.

Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.

Cárdenas, P. (2002). *Las Pymes: Vitales para la recuperación del crecimiento económico*. Recuperado noviembre 17 de 2014, de <http://www.usergioarboleda.edu.co/pyMEs/noticia8.htm>

Clampitt, P. & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *Journal of Business Communication*, 30 (1), 5 – 28.

Correa, J. (2014). *Las pymes ayudan a animar exportaciones*. El Tiempo. Recuperado el 28 de abril de 2015, de

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/exportaciones-en-colombia-aporte-de-pequenas-y-medianas-empresas/14575442>.

D'Aprix, R. (1986). *La comunicación clave de la productividad*. México D.F.

Enrique, A., Madroñedo M., Morales F. & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Equipo Vértice. (2007). *Comunicación Interna*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L, Ed.

Farias, P. & Gómez, M. (2011). Productividad empresarial de la información: Organización de la información y mejora de los resultados en 100 empresas andaluzas. *Razón y Palabra*, (76).

Francés, A. & Idacochea, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (1 Ed). México: Pearson Prentice Hall.

Losada, J. (2004) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Lucio, P., Collado, C., & Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana, Ed., tercera edición.

Lussier, R. (2008). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, and Skill Development*. (Cuarta edición, p. 344). Mason, OH: Cengage Learning.

Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (1st ed.). Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.

Meintjes, C. (2006). Communication Satisfaction as a Means of Improving Employee Productivity. *Human Capital Review*, Bryanston, Reino Unido. Recuperado el 28 de abril de 2015, de

[http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article\\_ID=628&cntPage=1](http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article_ID=628&cntPage=1)

Múnera, P. & Sánchez, U. (2003). *Comunicación empresarial una mirada corporativa*. Medellín. 2004

Moreno, P. (2015). *Consultoría en Producción, Estudio de tiempos y movimientos* Navecom & Compañía SAS. Bogotá.

Muñoz, M. (2012). Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un clúster textil en Colombia. *Contaduría y Administración*, 57(2), 223–244.

Navecom & Compañía SAS.(2014) . Documentación institucional. Bogotá

Ocampo, M., López, D., Ocampo, S., Cadavid, H., Guzmán, H., Gálvez, V., Torres, J. (2007). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá D.C. (M. C. Ocampo Villegas, Ed.) (Segunda ed.).

Ongallo, Carlos (2007). *Manual de Comunicación, Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid. Editorial Dykinson.

Plata, L. (2009). *Las mipymes y la economía colombiana*. Portafolio. Recuperado el 28 de abril de 2015 de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5299348>

Preciado, Á., Guzmán, H., & Losada, J. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.



Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (22.aed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html> consultado en 2014.

Robbins, P. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México. Pearson Educación.

Vargas, J. (1998). La comunicación, como herramienta de productividad. *Revista Latina de Comunicación Social*, 10.