

## 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 dé crédito al trabajo de grado 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



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	Diseño de estrategias de comunicación interna para mejorar el ambiente laboral en Lincoln Soldaduras de Colombia LTDA		
<b>SUBTITULO</b>			
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	<b>Cuervo Vargas, Natalia</b>		
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	<b>Comunicación</b>		<b>Cultura</b>
	<b>Identidad</b>		<b>Valores</b>
	<b>Filosofía</b>		<b>Clima</b>
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>A continuación se presenta la importancia práctica y teórica del diseño y desarrollo de estrategias de comunicación al interior de Lincoln Soldaduras de Colombia. Estos planteamientos deben ser ejecutados por un profesional de la comunicación, el no hacerlo podría resultar en el fracaso de la implementación de dichos programas.</p> <p>La comunicación debe estar alineada con los objetivos corporativos de la organización, pues sólo a través de ésta es posible crear canales de información y comunicación más eficientes. La falta de estos en Lincoln Soldaduras de Colombia, convierte un problema de desinformación en una dificultad de cultura corporativa, lo que implica poco reconocimiento de la organización por parte de los trabajadores.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

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, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA  
MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN LINCOLN SOLDADURAS DE  
COLOMBIA LTDA.**

**PRESENTADO POR: NATALIA CUERVO VARGAS**

**MODALIDAD DEL TRABAJO: PROYECTO DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL**

**ASESOR: MARÍA CRISTINA OCAMPO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
CHÍA, CUNDINAMARCA  
2012**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	4
<b>OBJETIVOS</b>	6
Objetivo general	6
Objetivo específico	6
<b>CAPITULO UNO: MARCO TEÓRICO</b>	7
1.1 Significado de Comunicación Organizacional	7
1.2 Eficiencia, Eficacia, Efectividad	8
1.3 Comunicación Interna	9
1.3.1 <i>Identidad corporativa</i>	9
1.3.2 <i>Construcción de la identidad</i>	11
1.3.3 <i>Cultura organizacional</i>	13
1.3.4 <i>Filosofía Corporativa</i>	14
1.4 La importancia de la comunicación en las compañías	16
1.4.1 <i>¿Por qué desarrollar estrategias de comunicación?</i>	16
1.4.2 <i>El rol del comunicador</i>	19
1.4.3 <i>La comunicación y los números</i>	21
1.5 Planeación estratégica	21
1.5.1 <i>Diagnóstico</i>	22

1.5.2 <i>Planificación de la acción</i>	22
1.5.3 <i>Aplicación</i>	22
<b>CAPITULO DOS: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	24
2.1 Definición del problema	24
2.2 Diagnóstico	25
2.3 Resultados y análisis de resultados	27
<b>CAPITULO TRES: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN LINCOLN SOLDADURAS DE COLOMBIA LTDA.</b>	40
3.1 Misión	40
3.2 Objetivos	40
3.3 Diseño de estrategias	41
3.4 Cronograma	45
3.5 Presupuesto	46
<b>CONCLUSIONES</b>	47
<b>REFERENCIAS</b>	49
<b>ANEXOS</b>	52

**ABSTRAC:** Below are presented the theoretical and practical importance of designing and producing communication strategies within Lincoln Soldaduras de Colombia. These approaches need to be performed by a professional communication, otherwise this could result in the failure of the implementation of such programs.

Communication should become the support of compliance with corporate goals in the organization, because only through it is able to create information and communication flows more efficient, because the lack of these in Lincoln Soldaduras de Colombia, convert a problem of misinformation in a corporate culture difficulty and little recognition of the organization by its employees.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es una actividad que está presente en todas las áreas de las organizaciones, es por esto que su gestión requiere dedicación, compromiso y por supuesto un manejo adecuado y profesional.

Según Joseba A. Etxebarria Gangoit (2003), por más de 12 años docente en el área de las comunicaciones en La Universidad del País Vasco, desde que en los años 80 se comenzaron a establecer los procesos de calidad para el mejoramiento las empresas, los estudiosos se dieron cuenta de que un porcentaje significativo de errores cometidos sucedían por fallas en la comunicación, por ende planificar y desarrollar estrategias en las que la comunicación fluya de forma adecuada es uno de los objetivos primordiales de los criterios de calidad.

Teniendo en cuenta que la palabra comunicación “viene de crear comunidad” (Niño, 2007), este concepto aplicado al ámbito corporativo, significa la ruptura del paradigma de sistemas jerárquicos para pasar a fomentar la participación y la integración, y así desarrollar un modelo empresarial basado en el aprendizaje, la innovación y el crecimiento.

Adicionalmente, la buena gestión de la comunicación al interior de una compañía refleja los resultados en la mejora productiva y en la construcción de una cultura corporativa. Gareth Jones (2008) define cultura corporativa como el conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los públicos internos y externos.

En virtud de lo anterior, las organizaciones requieren de estrategias comunicativas integrales basadas en la investigación, el análisis y la planeación. Toda estrategia planteada debe ser estructurada por un profesional de la comunicación que posea una visión integral de la compañía, capaz de mejorar los procesos y generación de confianza de los stakeholders. Esto permitirá la sobrevivencia en el tiempo y un elevado desempeño de las organizaciones.

El presente trabajo es un estudio tanto práctico como teórico de la importancia y necesidad del diseño y desarrollo de estrategias de comunicación que respondan las falencias percibidas en la multinacional Lincoln Electric. Estas falencias detectadas se encuentran sustentadas en el diagnóstico realizado a través de herramientas tales como la encuesta y la entrevista.

Aunque la comunicación debe ser manejada por un departamento, este documento sólo se centrará en las estrategias de comunicación, las cuales buscan ser una herramienta indispensable en la solución de las no conformidades expresadas por el público interno de la compañía.

Es importante destacar que este proceso tuvo un acompañamiento por parte de los miembros de la organización. Se contó con el aval de la gerencia general y un apoyo por parte del área de gestión humana. Todos los resultados y planteamientos fueron socializados con los anteriores departamentos, quienes ayudaron a modelar este documento, basados en elementos como presupuestos, personal, tiempo y disponibilidad. Lo anterior se hizo con el ánimo de que este proyecto se convierta en una herramienta útil y no diste de la realidad, de lo que se quiere hacer y de lo que se puede lograr.



## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se hizo con la finalidad de demostrar que la comunicación es una herramienta transversal a la organización en su conjunto, que es un elemento que se convierte en la base de todo actuar, de toda relación y de toda filosofía en las compañías.

Tener un área de comunicación sólida se traduce en mejor entendimiento de las partes interesadas, en la creación de una conciencia de trabajo colectivo que finalmente se convierte en crecimiento personal y profesional, tanto para la empresa como para su gente.

Lincoln Electric es una marca líder de soldadura en el ámbito mundial pero en Colombia, tras 6 años de existencia, no ha logrado posicionarse como líder del mercado. A pesar de ser fabricante, lo que garantiza calidad y velocidad de respuesta ante posibles inquietudes y/o reclamos de los consumidores finales.

Por lo anterior Lincoln se convirtió en un foco de estudio interesante, lo que significó entender a la organización desde su dimensión interna. Se decidió estudiar el componente interno debido a que en algunas compañías los aspectos relacionados con los recursos humanos y físicos suelen incidir en el logro de los objetivos.

Lincoln Soldaduras de Colombia LTDA es la filial de la empresa americana Lincoln Electric. Al tener un acercamiento a esta gran compañía se evidenció la inexistencia de estrategias de comunicación interna estructuradas, lo que significó la realización de un diagnóstico que permitiera demostrar la necesidad de las mismas.

Este trabajo pretende evidenciar los principales problemas internos que afronta la compañía y sus integrantes, para luego demostrar con bases sólidas y con argumentación teórica, que las soluciones planteadas desde la comunicación podrían ser el comienzo del logro cabal de los objetivos institucionales.

El principal problema evidenciado durante el desarrollo de esta investigación es que la cultura y filosofía de la compañía son elementos que no se encuentran del todo claros por parte de las áreas de la organización. Este problema que se traduce en un ambiente de incertidumbre y a veces hostil, por el desconocimiento de las políticas corporativas, debido al escaso desarrollo de canales de comunicación, ha venido generando poco sentido de pertenencia,

algunos retrasos en las labores diarias y la toma de actitudes adversas a lo establecido por el código de ética por parte de los colaboradores de Lincoln Soldaduras de Colombia.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer la puesta en marcha de estrategias de comunicación internas en la empresa Lincoln Soldaduras de Colombia LTDA.

### **Objetivo Específico**

Realizar un acercamiento hacia la organización que permita obtener una visión general de la organización.

Ejecutar un diagnóstico con las herramientas adecuadas para determinar el estado actual de Lincoln Electric en cuanto a la comunicación interna.

Plantear soluciones, basadas en un sustento teórico, desde la comunicación organizacional.

## **CAPÍTULO UNO: MARCO TEÓRICO**

Para poder entender la importancia de la comunicación como estrategia dentro de una organización como Lincoln Electric, es necesario partir de unas definiciones sobre la importancia de ésta en el desarrollo cultural e impacto al interior de toda compañía.

Evidenciar la íntima relación que existe entre el adecuado acercamiento, el empoderamiento de los colaboradores hacia una organización y la comunicación, es la finalidad de este sustento teórico.

### **1.1 Significado de Comunicación Organizacional**

Más allá de ser un proceso de intercambio y transmisión de información, la comunicación forma parte de todos los procesos sociales. Según Juan Benavides (1992), la comunicación ha pasado a ser investigada desde el ámbito social, y no solamente desde el individuo, sus emociones, su bagaje cultural y sus maneras de relacionarse. Sin duda alguna, esta premisa se aplica en todas las áreas que cobija la comunicación como ciencia: la política, la opinión pública, los medios de comunicación, las relaciones públicas y la comunicación organizacional.

La comunicación es una herramienta que permite el movimiento de la información en las organizaciones, relacionando las necesidades e intereses de sus empleados con el resto de la sociedad. Joan Elias y Jose Mascaray (2003) describen la comunicación como “un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales. Y es, además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las exigencias del entorno”.

Lincoln Electric es una empresa americana que, bajo el nombre Lincoln Soldaduras de Colombia Ltda, inicia labores en el país en el año 2005 tras la compra de la industria Electroodos Oerlikon de Colombia. Pese a sus 7 años de presencia en el país, la comunicación es un elemento que se subvalora y pasa a un segundo plano, más adelante en la descripción del problema si evidenciará por qué.

Aunque parezca extraño, el estudio y la definición de la palabra comunicación cada día se hace más complejo y dista mucho de ser unificado. Al tratar de definir esta palabra, que casi describe la razón de ser del hombre, genera y

generará controversia incluso al interior de las organizaciones, en donde se pensaría tener claridad de lo que significa.

Para Horacio Andrade (2005), en su texto *Definición y Alcance de la Comunicación organizacional*, la comunicación se entiende de tres maneras distintas. En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización “si la comunicación es consustancial al hombre a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación”.

En segunda instancia, la comunicación organizacional se entiende también como una disciplina “cuyo objeto de estudio es, precisamente la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones” (Andrade, 2005), por tal razón el afán de investigar el impacto de elementos propios de las compañías sobre la comunicación, y a su vez ésta en las variables organizacionales, se ha hecho cada vez mayor.

En tercer y último lugar, Andrade concibe a la comunicación como un conjunto de técnicas y actividades “encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización o entre la organización y su medio”.

Es ésta última acepción que los comunicadores deberían aplicar en la práctica, pues las técnicas mencionadas, deberán estar basadas en la investigación y observación, ya que a través de éstas se identifican las necesidades y oportunidades, para así desarrollar planes estratégicos de comunicación más eficientes, más eficaces y más efectivos.

## **1.2 Eficiencia, Eficacia, Efectividad**

Estos términos son de vital importancia al reconocer a la comunicación organizacional como un área estratégica dentro de la compañía. La eficiencia, por ejemplo, se refiere al grado de aprovechamiento de los recursos. “Se es más eficiente en la medida que se evitan desperdicios”. (Ocampo, 2011)

Para la autora, en el área de la comunicación organizacional, la eficiencia se encuentra relacionada con la utilización de los recursos disponibles frente a los resultados que se obtienen de la gestión comunicativa. Los recursos pueden ser físicos, humanos financieros, en general todo aquello que nos permita adelantar acciones.

El segundo concepto que es necesario tener en cuenta dentro de la planeación de la comunicación de una compañía es la eficacia. La eficacia es simplemente el total cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, afirma María Cristina Ocampo.

En el ámbito de la comunicación corporativa, Adriana Guzmán de Reyes (2006) puntualiza que el concepto de eficacia hace referencia a la pertinencia de los mensajes, la claridad, la oportunidad y el impacto de los medios seleccionados para la trasmisión de dichos mensajes.

El tercer elemento que no se puede olvidar para garantizar el éxito de la gestión es la efectividad. Jesús Beltrán (1998) afirma que la efectividad es el resultado de un trabajo que es eficaz y eficiente a la vez, es decir, cuando para realizar las actividades planeadas para el alcance de un objetivo, se utilizan solamente los recursos que están disponibles y así se obtiene el resultado esperado: el cabal cumplimiento del objetivo.

### **1.3. Comunicación Interna**

Es el concepto que se da como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas, que en la actualidad, giran en un entorno al cambio, que es cada vez más rápido. La comunicación interna tiene como fin orientar, motivar y retener al equipo humano que hace parte de las diferentes organizaciones.

Horacio Andrade, afirma que la comunicación interna es un “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación”.

En virtud de lo anterior, es indispensable desarrollar nuevos mecanismos estructurados de comunicación que permitan mejorar las relaciones internas del equipo de trabajo así como la información que se maneje dentro de la organización.

#### *1.3.1 Identidad corporativa*

La palabra identidad significa idéntico, etimológicamente hablando. En el ámbito de las organizaciones este concepto es aplicado a la personalidad corporativa, a aquellos rasgos esenciales que diferencian a una organización del resto.

“La identidad es el conjunto de significados que los públicos internos asocian a una organización” (Rodríguez, 2008). Esto supone una fidelidad a la esencia y a la tradición del buen hacer de la compañía. Según Joan Costa, citado por Rodríguez en su texto, “la identidad es el ADN de la empresa”.

Toda organización es única, la identidad es el reflejo tanto de sus puntos fuertes como débiles y de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Es por esto que para Rodríguez, la finalidad y la pertenencia son las dos metas de la Identidad.

Es necesario resaltar que es importante tener una identidad fuerte y reconocida por todos los miembros de la organización, pues de esto depende la imagen que se proyecte en los públicos externos. No se puede parecer lo que no se es, en algún momento todas las falencias que se tienen en la construcción de una identidad colectiva se verán reflejadas en el exterior y todo el trabajo hecho para obtener notoriedad y una excelente reputación serán en vano.

Hefting (s/f) expone que el concepto identidad corporativa hace referencia a la imagen que una compañía busca conseguir, con el objeto de generar una buena reputación entre sus clientes.

No obstante, en la actualidad el término Identidad corporativa se ha vuelto una expresión mucho más extensa porque encierra tres palabras que son indispensables en el desarrollo de la identidad: símbolos, comunicación y comportamiento. Según Cees B.M. Van Riel (1997) “estos tres términos constituyen el llamado mix de identidad Corporativa”. Este mix puede utilizarse para presentar la personalidad de una empresa.

La elección de la identidad corporativa procede directamente de la estructura de la empresa o de su estrategia. Olins (1988) distingue tres clases de identidad corporativa:

- a. Identidad monolítica, que se basa en que toda empresa maneja un único estilo visual utilizando los mismos símbolos en todas partes.
- b. Identidad respaldada, en la que las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero donde se sigue reconociendo a la empresa matriz.
- c. Identidad de marca, en la que las subsidiarias tienen su propio estilo, y la empresa matriz no es reconocida por los no iniciados.

Lincoln Soldaduras de Colombia vivencia una identidad monolítica pues no desliga sus símbolos ni lenguaje corporativo de la casa matriz ubicada en Cleveland, Ohio. Aunque si bien es cierto que la empresa se llama Lincoln Electric y en Colombia responde a otra razón social, lo anterior se da en términos legales, pues toda la publicidad, material POP, uniformes, elementos propios de oficina y diversos anuncios se dan bajo la marca Lincoln Electric.

### *1.3.2 Construcción de la identidad*

Cuando la identidad de la organización es clara y está bien definida se dice que es el momento de intentar proyectarla hacia los públicos, con el fin de que estos tengan una imagen positiva. Y es por lo anterior, que para que exista un programa de identidad corporativa en una organización, es necesaria la implementación de cinco elementos centrales de comunicación teniendo en cuenta las preferencias de la empresa como lo desarrolla Van Riel (1997).

#### ❖ Selección del público objetivo

Se describe como un grupo al cual una organización desea transmitir un objeto. Esto significa, hay interacción entre la elección de objetivos y la elección del grupo objetivo.

Al elegir públicos objetivos de comunicación, deben realizarse dos tareas: “primero, distinguir entre públicos objetivos más importantes. Segundo, estudiar aquellas características de los públicos objetivos seleccionados que sean importantes para los fines de la comunicación”. (Van Riel, 1997)

Como nota adicional, se puede adquirir un mayor entendimiento mediante la investigación de las características socioeconómicas de sus miembros, su motivación, su percepción de las características más importantes de la organización.

En Colombia, Lincoln tiene como público objetivo de comunicación a los grandes y pequeños compradores; los compradores potenciales; y los trabajadores, que a su vez se dividen en administrativos y operativos.

#### ❖ Segmentación basada en relaciones de dependencia

Esta segmentación se divide en públicos objetivo primarios (empleados), y públicos secundarios (compradores) según la fuerza de las relaciones de dependencia que tenga la organización.

Lincoln Soldaduras de Colombia divide a todo su personal, es decir, su público objetivo primario en: administración, ventas, logística y operarios de planta. Mientras que su público secundario son dos tipos de compradores. Por un lado,



grandes compañías y consorcios, y por el otro lado pequeños o medianos ferreteros.

❖ Segmentación de las conexiones funcionales de output

Las características de los públicos objetivo se clasifican en tres públicos:

- a. Marca específica: estas tienen que ver con la forma en la que el público objetivo utiliza la marca. Lealtad a la marca (comportamiento), Frecuencia de uso Acciones.
- b. Características específicas de clase de producto: Frecuencia de uso, substitución, completariedad, comportamiento.
- c. Características generales de los públicos objetivo. Ingresos, edad, educación, Lugar de residencia, pautas de comportamiento.

❖ Segmentación de las cuatro conexiones restantes

Se da en la importancia de dividir los públicos objetivos según el grado de implicación con la organización o con el objeto específico que la organización desea comunicar. También conceden importancia a la necesidad de prestar atención al reconocimiento del problema y al reconocimiento de las restricciones.

❖ Formulación del mensaje

La elección decisiva de un concepto para el mensaje, para Van Riel “siempre plantea dos preguntas muy relacionadas entre sí. ¿Qué debería decirse? (promesa, proposición, evidencia), ¿Cómo debería decirse? (lenguaje, forma, tono, etc.) la información necesaria para rellenar la fórmula PPT (promesa, prueba, tono)”, está en las decisiones que se tomaron al marcar los objetivos y al elegir los públicos objetivo. La transformación de dicha información en un mensaje atractivo y distintivo, depende de la habilidad y el talento artístico de los miembros del equipo de comunicación, según Geursen (1990).

❖ Selección de medios y planificación

Se desarrolla en 11 criterios para evaluar los medios en casos concretos:

- Capacidad para la comunicación emocional
- Capacidad para comunicación cognitiva
- Actividad conativa
- Bilateralismo

- Coerción/probabilidad de confrontación
- Control del tiempo/lugar/frecuencia
- Alcance/selectividad
- Entorno al medio
- Grado de control
- Factor sorpresa
- Paso interno/externo

### *1.3.5 Cultura organizacional*

Este es un concepto que se hace transversal porque debe presentarse en todos los ámbitos de la organización, en toda actividad y en todo momento. Sin duda alguna, al mismo tiempo que las organizaciones crecen y evolucionan en su estructura, también lo hace la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización, con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. “ La cultura de la organización esta formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza”. (Jones, 2008)

Este concepto es imprescindible en toda compañía pues es aquel elemento que modela y controla la conducta al interior de las organizaciones, influyendo directamente en la manera como los miembros responden ante las diferentes situaciones, y la forma como interpretan todo aquello que los rodea en el ambiente laboral.

Ronnie Lessem (1992), plantea que de la noche a la mañana el concepto de cultura corporativa se ha convertido en el punto central de los círculos empresariales. Para él es desde lo ochentas que la cultura empresarial comienza a jugar un papel dominante en el pensamiento directivo en general, simplemente porque la dirección empresarial se ha hecho progresivamente más humana, generando que los directivos se conviertan en cultivadores de significados.

Esta humanización de las empresas que se genera a partir de la comprensión de la cultura como un elemento inherente a las organizaciones, es una situación que se debe controlar mediante la gestión de dicha cultura. La salud organizativa es un concepto mencionado por Lessem en el libro *la Gestión de la Cultra Corporativa*, en donde plantea que se debe velar por desarrollar programas de diseño, implementación o cambio de cultura.

La seguridad de la organización como un todo en relación con las fuerzas sociales de su entorno, la estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación, la continuidad de la política y de las fuentes de decisión de dicha política, y la homogeneidad de perspectiva con respecto al significado y papel de la organización, son los elementos que, según Lessem hacen parte de la salud organizativa, que la buena gestión de la cultura organizacional mantendría en el tiempo.

### *1.3.6 Filosofía Corporativa*

Este concepto hace referencia al contenido real de la institución empresarial, es decir, es aquí donde “se define los contenidos reales de la empresa y de la misma forma se va a legitimar los comportamientos y generar los criterios institucionales”. (Pümpin y García, 1993)

A partir de la filosofía corporativa se determina las directrices del negocio y la planeación estratégica para llevar a cabo todo tipo de actividad en las empresas. Se podría decir que la filosofía es hoy un elemento de gran poder y valor en el ámbito empresarial. Para los autores mencionados “la filosofía corporativa define los principios que dan transparencia y generan confianza en las relaciones dentro de la red institucional por un lado, y por el otro facilita los principios de comportamiento a los que debe orientarse la cultura empresarial”.

Pümpin y García, exponen que la definición de la filosofía empresarial debe realizarse partiendo de dos premisas básicas: “ todo diseño debe basarse en una realidad y debe disponerse de una capacidad de utopía y de visión”.

Por otro lado, para Capriotti (1999) la filosofía corporativa explica la razón de existencia de toda compañía y permite que todos los elementos de ésta entiendan su labor y dirijan mejor sus esfuerzos. Es por lo anteriormente mencionado que la filosofía debe ser estable y definida de forma clara y comprensible para todos, “la claridad se produce a través de mensajes congruentes, breves, sencillos, comprensibles y capaces de despertar emociones”.

Una filosofía que es clara para todos conduce a una toma de decisiones fundamentadas en bases sólidas, lo que en el tiempo significará un aumento en la productividad. Capriotti afirma que si la filosofía corporativa no es entendida por todos los miembros de la organización se crean confusiones, obligando a los altos directivos a adoptar medidas de control para orientar el recurso humano, lo que a su vez generará una estructura organizacional más rígida y piramidal, y esto supone un obstáculo para la innovación.

Los principales elementos de la filosofía corporativa son: la misión, la visión, los principios o valores. En el texto de Antonio Lacasa (2004) se dice que la misión

es un conjunto de creencias básicas que se derivan de la identidad corporativa y de los objetivos de la compañía, adicionalmente allí se evidencia el valor agregado de una compañía, “la misión de una empresa es un instrumento con un alto poder motivacional y entusiasta”. En virtud de lo anterior, es importante que la misión sea redactada de manera sencilla, clara, concisa y con un elemento que inspire desafío.

A continuación se expone la misión de la compañía que es objeto de estudio de este trabajo:

*“Cumplimos nuestra visión respetando nuestros valores.  
Brindamos soluciones integrales de soldadura, que generan desarrollo tecnológico y agregan valor a nuestros clientes.  
Desarrollamos los talentos y competencias de nuestra gente, reconociendo sus logros y resultados.  
Nos identificamos como una empresa comprometida con nuestra cultura de seguridad, responsabilidad social y protección medio ambiental.  
Diseñamos e implementamos estrategias que garantizan la generación de valor, dentro de un modelo integro de gestión empresarial”.*

Para Lacasa “ la visión es la expresión de la empresa a futuro, hacia donde quiere llegar y cómo deberá lograrlo”. La visión debe representar un reto para la organización, se debe pensar creativamente sobre el cómo preparar la empresa para el futuro.

Lincoln en Colombia tiene como visión:

*“Seremos la empresa líder en el mercado de soldadura en Colombia, siendo reconocidos por nuestros clientes como innovadores, expertos y socios estratégicos. Nos destacáremos por la excelencia en nuestros procesos, y por la generación de valor a los accionistas dentro de un contexto de responsabilidad social y ambiental”.*

El último elemento de la filosofía corporativa son los principios o valores, que simplemente son proposiciones que establece una empresa en torno a las acciones y comportamientos de los individuos frente a cualquier situación que se presente, siguiendo los planteamientos de Lacasa, esto permite que los colaboradores sepan qué se espera de ellos.

Adicionalmente, estos principios compartidos son una manera de fomentar el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, este mismo autor señala que

“cuando los empleados se adhieren a valores declarados por la compañía, adquieren un compromiso personal más profundo con su trabajo y se sienten obligados a asumir la responsabilidad de sus actos”. Como los valores ejercen una influencia directa sobre el cómo hacer el trabajo, los colaboradores sienten más motivación por defender los valores en los que creen.

En Lincoln Soldaduras de Colombia, todo colaborador debe regirse bajo los siguientes principios:

<b>ETICA</b>	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Respeto</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Proactividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Servicio</li> <li>• Innovación</li> </ul>
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>MEJORA CONTINUA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Ambición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y Desarrollo</li> <li>• Excelencia</li> <li>• Desempeño</li> </ul>

## 1.4 La importancia de la comunicación en las compañías

### 1.4.1 ¿Por qué desarrollar estrategias de comunicación?

Andrade (2005) afirma que la misión fundamental del desarrollo de estrategias de comunicación, se encuentra en “el respaldo del logro de objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios”.

Para este autor, desde el anterior planteamiento parten 4 objetivos específicos de la comunicación, elementos que conforman lo que él llama el Modelo de las 5 íes: investigación, identificación, información, integración e imagen. A continuación, se describe el significado que Andrade hace de cada una de las íes:

- a. Es de vital importancia que todo lo que se plantee desde el área de comunicación esté sustentado hasta donde sea posible, pues

cuando culminen los procesos no se podrá evaluar que necesidades se cubrieron, ni cuál fue el alcance de la gestión. En su texto Horacio Andrade menciona 5 aspectos importantes, que permite identificar la **investigación**:

“conocer la problemática existente en materia de comunicación y sus causas; definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal; detectar las necesidades de información del personal y su grado actual de satisfacción; evaluar la efectividad de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa; evaluar el resultado obtenido con los esfuerzos de mejora”.

- b. Para generar ambientes laborales más productivos es importante propiciar la **identificación** de los miembros de la organización con la compañía. Lo anterior significa generar un sentido de pertenencia y orgullo, a través de la difusión de los elementos propios de la cultura corporativa. Lo anterior se hace con la intención de que los colaboradores encuentren sentido y dirección bajo unos principios conductuales que orienten sus decisiones.
- c. Los miembros de una organización necesitan conocer muchos elementos para sentirse parte de la compañía y desempeñarse correctamente en sus puestos de trabajo. Por tal razón es importante dar **información** “relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno”.
- d. Promover la **integración** con y entre los colaboradores, es un factor clave de éxito porque ayuda a mejorar la comunicación vertical y horizontal al romper las barreras existentes entre áreas y niveles. Horacio Andrade expone que crear un clima de colaboración y apoyo, genera el cumplimiento de objetivos comunes.
- e. Es necesario crear una **imagen** favorable y consistente de la organización entre sus públicos. El autor en mención, añade que por imagen no se refiere únicamente a lo externo, a todo aquello ligado a elementos que hacen parecer lo que no se es, sino que al contrario, propiciar por que la imagen que se maneja hacia el

exterior sea congruente con el público interno, es el tema central del concepto de imagen.

Es indudable la acogida y crecimiento que ha tenido el sector de la comunicación al interior de las organizaciones. En el texto *La Planificación de la Comunicación Empresarial* (2008), se afirma que en la actualidad, un considerable número de compañías han resaltado la necesidad de integrar la comunicación en sus planes organizacionales. “Tan sólo para el 2004, el 88.6 % de las empresas tiene un departamento interno de comunicación, que trabaja sobre todo en comunicación corporativa y de crisis, relaciones con los inversores y comunicación interna”.

Afortunadamente, las empresas han comprendido que si los colaboradores no entienden ni aplican los diferentes elementos de la filosofía corporativa, no los identifican como propios, esto podría ocasionar el desperdicio de un potencial enorme y la posibilidad de obtener un mejor resultado empresarial será menor, y el retener a los mejores profesionales, será una tarea imposible.

Sara Díez Freijeiro (2006), en su libro *Técnicas de Comunicación: la comunicación en la empresa*, explica que la comunicación al interior de las organizaciones permite:

- a. Crear un clima en el que el trabajador se sienta reconocido, escuchado, valorado, y en el que se le especifique que es lo que se espera de él. “ Si el empleado se siente valorado de forma individual, es más fácil que se adapte al trabajo en equipo”
- b. Dar claridad sobre la planeación estratégica de la organización, divulgando a los colaboradores las actividades que se van a implementar, dónde y cómo se encuentra la empresa frente a esa planeación y a dónde se quiere llegar.
- c. Promover la participación activa de los colaboradores a diario.
- d. Incentivar a que todas las personas hagan parte del logro de unas metas comunes “provocando que unan sus esfuerzos con el fin de conseguir esos objetivos”.
- e. Definir y reforzar la manera de realizar las cosas en la organización.

- f. En caso de necesitar cambios en la cultura de la organización velar por superar dicha resistencia.
- g. Proyectar una imagen favorable de la empresa, de sus productos y de sus servicios entre sus públicos internos “crear una imagen que sea consistente y congruente con el interior y el exterior”.

La finalidad de este trabajo, después de la identificación de un problema partiendo de un diagnóstico, que se expondrá en un capítulo posterior, es demostrar que en los aspectos que se está fallando se pueden mejorar a través de la figura de un comunicador que diseñe e implemente estrategias de comunicación interna. Este profesional deberá velar por el bienestar y el buen quehacer de todos los miembros de la organización.

La necesidad de plantear estrategias de comunicación en Lincoln Soldaduras de Colombia, es una realidad que no parte solo desde la teoría sino desde la práctica, un evento que se hace cada vez más próximo pues su gente así lo percibe.

Este trabajo pretende demostrar que es indispensable comenzar a desarrollar soluciones lideradas por un profesional de la comunicación, si lo que se quiere es fortalecer una identidad, principal elemento para lograr el liderazgo en el mercado de soldadura en Colombia, tal cual lo exponen en su visión.

#### *1.4.2 El rol del comunicador*

La comunicación al interior de las empresas debe ser entendida como una función específica realizada por profesionales, el no hacerlo puede terminar en el fracaso de la implementación de programas de comunicación que se hacen ya sea por estrategia, por cambios de cultura o por el mejoramiento continuo.

Para Adriana Guzmán de Reyes es indudable que una de las tareas al interior de las empresas es desarrollar la gerencia de la comunicación, es decir, “la administración de los recursos que implican el intercambio de mensajes entre los integrantes de una firma, en aras de obtener buenos resultados en desarrollo de su actividad”.

El rol del comunicador debe ser fuertemente influyente en las organizaciones porque de no ser así se corre el riesgo de que su función sea aislada y se vuelva prescindible. Horacio Andrade, explica que el comunicador tiene como responsabilidad primordial facilitar los flujos de información, primeramente aprovechando los medios de comunicación que estén a su alcance para hacer



hablar a la organización, y seguidamente, fomentar que esta información también circule por canales interpersonales: los orales, escritos y electrónicos. “En cualquier caso, el comunicador debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, no lineal y unilateral”.

Adicionalmente, el comunicador debe encontrar la forma para que las diferentes áreas de una organización tomen conciencia y se capaciten en administrar con efectividad sus temas, sus públicos, sus medios y sus acciones. “Nosotros los comunicadores debemos ejercer toda nuestra creatividad y capacidad didáctica para convencer y entusiasmar a todos los niveles de la responsabilidad de comunicarse con efectividad”. (Llano, 2000).

Para lo anterior es necesario reconocer el papel fundamental de las nuevas tecnologías en la práctica de la profesión, es indispensable conocer la mayor cantidad posible de herramientas para optimizar la gestión del comunicador.

Es indispensable que el comunicador propicie que los colaboradores de la organización se vean representados por ellos, y se reconozcan como miembros de una comunidad que tiene una cultura compartida. Para Horacio Andrade, estos identificadores pueden ser logos, figuras, personajes, frases, colores sonidos u otros elementos que se dirigen más a la emoción.

El comunicador tiene como una de sus responsabilidades administrar los recursos simbólicos de las compañías, es decir debe buscar consistencia entre los mensajes que se envían en la organización a través de una gran cantidad de medios, Serafina Llano en su texto El Perfil del Comunicador Organizacional, describe que debe ser “desde los medios tradicionales hasta algunos que no se aprecian como tales, como las instalaciones, los uniformes y las conductas”.

Finalmente, es muy importante que el comunicador verifique con frecuencia la congruencia entre los mensajes que envía y el que hacer de determinada organización, de lo contrario el efecto sería inverso: la pérdida de credibilidad, según Horacio Andrade.

Guzmán de Reyes, afirma que en el mundo de hoy los profesionales de la comunicación deben enfrentar no solo el reto de la transmisión de ciertos mensajes a una audiencia que se hace cada vez más diversa y exigente, sino que existe un campo latente en el ámbito gerencial que conlleva a estudiar y decidir cómo hacer sostenibles las empresas en el tiempo.

El éxito de una compañía es directamente proporcional al éxito de su gente. Una empresa con un personal desmotivado es una empresa poco productiva, lo que se traduce no solo en el descontento de su gente sino de su público en general. Una organización que no tiene la capacidad de suplir las necesidades del mercado simplemente desaparece.

Para efectos del presente trabajo el comunicador debe ser entendido como una herramienta capaz de mantener y fortalecer la integración, motivación e innovación de los colaboradores. Una Lincoln Soldaduras de Colombia fortalecida desde su nivel gerencial puede ser más sólida y competitiva, porque todo aquello que refleje hacia el exterior no distará mucho de lo que internamente se es.

### *1.4.3 La comunicación y los números*

Sin duda alguna los números ayudan a materializar las actividades que son de carácter subjetivo, además éstos son necesarios para abarcar temas como la prospectiva económica y la planeación, los balances, el presupuesto y los indicadores. “Los números se convierten en medios eficaces de identificar minuciosamente y claramente realidades sobre las que se deben tomar decisiones y/o construir un escenario de acción”. (Guzmán de Reyes, 2006)

Adicionalmente la utilización de los números permite cuantificar los intangibles de una compañía, anticipar comportamientos futuros, dar lugar a procesos de diagnóstico, seguimientos, control y evaluación de procesos.

No obstante, la verdadera importancia de combinar la comunicación y los números reside en conocer de cerca estos temas que resultan sensibles en toda organización al momento de poner en marcha planes o ejecutar decisiones. La autora previamente mencionada, explica que es preciso dotarse de una buena dosis de economía para identificar el contexto de los mercados; de estadística para reducir el grado de incertidumbre y error; de finanzas para analizar los mercados y de contabilidad para entender un estado de pérdidas y ganancias.

## **1.4 Planeación estratégica**

Es un elemento de carácter administrativo, que ayuda al incremento de las posibilidades de éxito cuando se quieren alcanzar unas metas definidas. La planeación estratégica dentro del marco del desarrollo y ejecución de acciones de comunicación al interior de las compañías, se basa en la necesidad de alinear toda actividad con los objetivos de la organización.

### *1.5.1 Diagnóstico*

Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar determinada organización de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. “El objetivo del diagnóstico no es la investigación ni el establecimiento de responsabilidades, el objetivo del diagnóstico es impulsar la adopción de medidas respecto a un problema. Medidas que mejoren el funcionamiento de la organización” (Kubr, 2008)

Este autor propone utilizar diferentes técnicas de recopilación de información que deben combinarse de acuerdo a la necesidad de cada organización. Las fuentes que permiten la obtención de datos pueden ser: los registros o los recuerdos; para conocer en profundidad aspectos que en el momento se consideren relevantes se deberá hacer uso de: la observación, los cuestionarios, las entrevistas personales, reuniones grupales.

Toda la información recopilada deberá ser analizada, comparada, clasificada y tabulada para presentar una situación real sustentada en elementos tanto cualitativos como cuantitativos.

### *1.5.2 Planificación de la acción*

Kubr revela en su texto que, la planificación de la acción es la elaboración de soluciones y la elección de las mismas dentro de un conjunto de posibilidades. Este trabajo demanda innovación y creatividad. No obstante, no todas las soluciones a los problemas se traducen en enfoques innovadores, pues muchas veces estas ya existen en alguna parte, basta con identificarlas y aplicarlas, pero incluso esta adaptación demanda imaginación.

Es importante tener presente que al comenzar a pensar en las acciones, se debe contar con la participación de algunos de los miembros de la organización pues “se genera un compromiso que resultará necesario más adelante”.

### *1.5.3 Aplicación*

Este término hace referencia a aplicar cambios que se traducen en mejoras reales. A partir de la aplicación de los planes de acción específicos para cada uno de los problemas detectados.

Para Kubr el paso a seguir es la implementación de acciones de acompañamiento, es decir, las asesorías en el momento de la aplicación con la intención de introducir cambios y lograr mayores niveles de eficiencia. El autor también menciona que es indispensable no dejar pasar por alto las acciones de seguimiento y evaluación que se requieran.

## **CAPÍTULO DOS: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1 Definición del problema**

Lincoln Soldaduras de Colombia actualmente cuenta con 123 empleados de los cuales 39 son de la parte operativa y 84 del área administrativa. Es una empresa altamente reconocida pues tiene centros de venta en Bogotá, Barranquilla y Cali, pero sin duda alguna se destaca sobre muchas otras en el sector por ser, además de comercializadora, fabricante de soldadura en el país.

La marca Lincoln Electric es líder en el mercado mundial de soldadura pero en Colombia aún no ha conseguido este cometido, y aunque es evidente que lo anterior es consecuencia de fallas tanto internas como externas, el objeto de estudio de este trabajo se focalizó en la investigación y análisis del estado actual de la comunicación interna, y de cómo está siendo vivida y percibida la identidad de la compañía, pues como ya se mencionó anteriormente, no se puede parecer lo que no se es. Además para el gerente de la compañía, Lou Mendoza, es importante que todos y cada uno de los miembros de la compañía tengan una visión integral y completa del entorno en el que se desarrollan.

El inicio de este proyecto fue la realización de las entrevistas personales. En esta fase se pudieron obtener apreciaciones tanto del personal administrativo como del personal operativo.

Como resultado de las entrevistas se evidenció que el trato personal es inadecuado. Lo anterior es percibido tanto por jefes como por operarios, quienes lo describen como irrespeto repetitivo tanto en forma verbal como escrita, en los correos electrónicos para ser exactos.

Para el área administrativa existe un problema de comunicación latente entre los departamentos, no se conoce totalmente cada uno de los procesos y funciones de cada uno de ellos, lo que se traduce en un retraso de las actividades y entregas mal hechas o incompletas. Cuando se trata de eventos o actividades, muchas veces no se enteran por los medios idóneos o lo que es peor no se enteran. Adicionalmente, algunos miembros de esta área sienten que si se habla de la utilización de símbolos para reconocerse como parte de la organización, ellos no están incluidos pues no portan uniformes ni elementos que los identifiquen.

En el área operativa se identifican falencias distintas, por ejemplo la falta de capacitación es algo que sobresale. No obstante, la Jefe de Gestión Humana, Carolina Londoño, no vacila en afirmar que esta es una apreciación falsa, según ella desde su área siempre ha velado por cumplir este importante rubro. Entonces habría que preguntarse que motiva a este personal para decir que no reciben capacitaciones, quizás no son conscientes de la finalidad de muchas actividades, esto significa la pérdida de relevancia de determinada acción porque no encuentran el sentido y pasan por alto este importante conocimiento.

Lo que más llama la atención de estas entrevistas personales es que cuando se les preguntó sobre elementos básicos de la filosofía corporativa como la misión y la visión, ambas áreas, reflejaron cierto grado de desconocimiento.

En este punto ya se tiene una idea del panorama en general, pero es importante profundizar en las apreciaciones de los colaboradores para identificar las posibles causas de inconformidad y desconocimiento, la realización de un diagnóstico más puntual y específico, fue indispensable.

Por la cantidad de trabajadores, en términos de optimización de tiempo, no era prudente realizar entrevistas personales a cada uno, así que la mejor herramienta para hacer un diagnóstico fue la encuesta y una entrevista en detalle con la Jefe de gestión humana, Carolina Londoño, para contrastar el promedio de las respuestas obtenidas con su labor.

Carolina al ser la responsable del área encargada de contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización, siempre vela por considerar conceptos como comunicación organizacional, liderazgo, trabajo en equipo y cultura. Con lo anterior ella pretende constituir la estrategia organizacional a través de las personas, vistas por ella como individuos proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

## **2.2 Diagnóstico**

Durante el mes de noviembre del 2011 se realizaron 70 encuestas de clima organizacional enfocadas en el área de las comunicaciones, en las dos sedes de la empresa Lincoln Electric Soldaduras de Colombia, bajo la supervisión de la Jefe de Gestión Humana, Carolina Londoño.

Aunque la compañía cuenta con 6 departamentos administrativos los cuales son, ventas; servicio post venta; logística; contabilidad y finanzas; gestión humana; calidad, y un área operativa que se encarga de toda la elaboración de

producto terminado, en el cual se encuentra trefilación y corte; mezclado; prensado; extrusión; horneado; empaque; almacenamiento y despacho. Sin embargo, para efectos de analizar los resultados arrojados por la encuesta, se dividió tan solo en dos grupos de público interno: área administrativa y área operativa.

Lo anterior se hace con el ánimo de facilitar el análisis de los resultados y la interpretación de los mismos, pues la actividad de los primeros seis departamentos son afines a la administración, lo que significa una comunicación y relación constante entre ellos. Mientras que el departamento de producción es un área independiente, pues está dedicado únicamente a actividades operativas propias de la manipulación de materias primas para la fabricación del producto a comercializar.

Como ya se mencionó, la cantidad de colaboradores que hay en Lincoln Soldaduras de Colombia son 123 de los cuales 39 son operarios y 84 se dedican a labores administrativas. La encuesta se aplicó a 24 miembros del área operativa y a 46 personas de administración.

Para realizar la encuesta, que constaba de 31 preguntas del tipo categoría detallada, en la planta ubicada en la calle 6 a N. 33 – 23, se hizo una rifa para llamar la atención de los trabajadores, teniendo en cuenta que la gran mayoría hacen parte de producción y difícilmente harían un alto en sus labores. La actividad tuvo el nombre “Gana Opinando”, y la idea era que a través de un camino señalado y con frases llamativas las personas se fueran acercando a preguntar por la actividad.

Los participantes de la rifa podían obtener pequeños obsequios dados por la organización. De una bolsa, el trabajador que había contestado la encuesta sacaba un papelito que le indicaba su premio: dulce, llavero o gorra.

Aunque algunos miembros de la parte administrativa asistieron al punto donde se realizaba la actividad, muchos de ellos permanecieron en sus oficinas lo que llevó a un cambio de estrategia: visitar cada uno de sus puestos de trabajo, con el correspondiente obsequio y una explicación cara a cara del propósito de la encuesta. En la sede de San Cayetano, cuyos miembros mayoritariamente tienen cargos administrativos, se realizó la misma metodología.

Teniendo en cuenta que la excelencia es uno de los valores clave para sobrevivir a esta era de la competitividad, aquellas preguntas que se encuentren en una valoración igual o inferior a tres punto ocho (3.8), serán aquellos aspectos que están presentando falencias y están afectando el desempeño de la organización.

Por tal razón estos elementos serán los únicos analizados para plantear soluciones en función de los mismos, es decir, se desarrollarán estrategias de comunicación únicamente en torno a las preguntas cuyo promedio tengan esta valoración.

### 2.3 Resultados y análisis de resultados

Los resultados de la encuesta se presentarán a modo de comparación entre las respuestas de ambas áreas. Para facilitar la lectura de las gráficas, estas se realizaron en bloque de preguntas.

- **BLOQUE N.1: De la pregunta 1 a la 10**

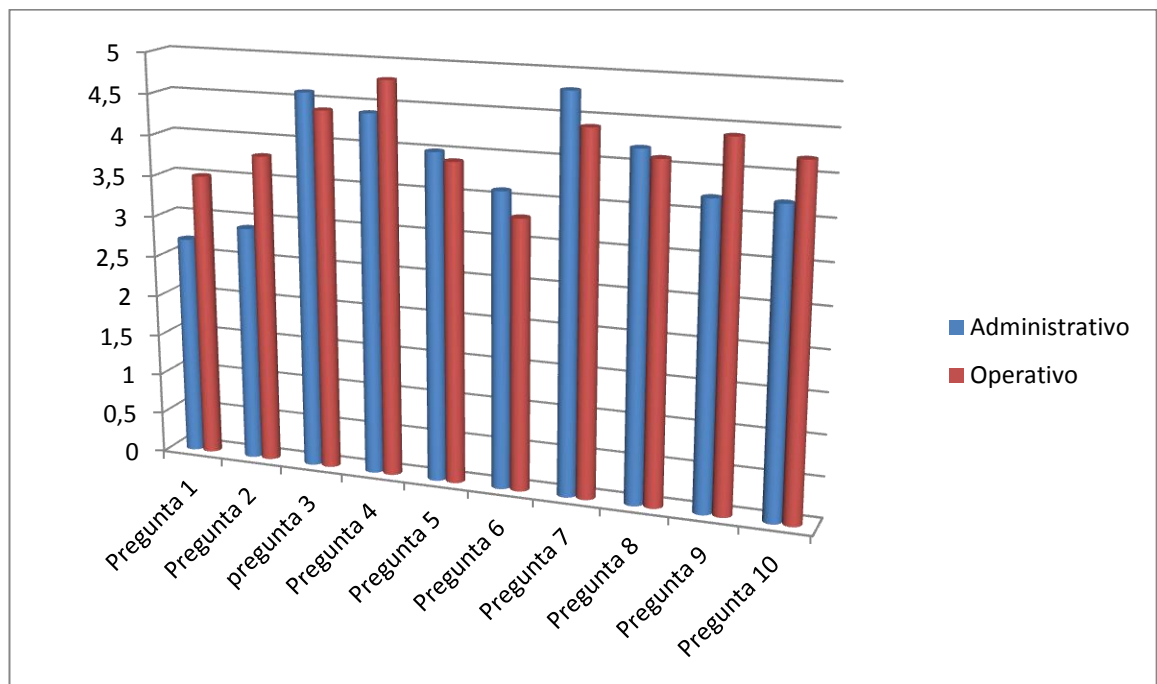


Gráfico 1. Tabulación preguntas de la 1 a la 10



N. DE PREGUNTA	PREGUNTA	$\bar{X}$ ADMIN.	$\bar{X}$ OPERARIOS
1	Tengo conocimiento de las campañas de comunicación interna que se han realizado.	2.7	3.5
2	Conozco las campañas de Responsabilidad Social Empresarial de mi organización.	2.9	3.8
3	Me interesaría conocer las Campañas de Responsabilidad Social Empresarial de mi organización.	4.6	4.4
4	Me siento miembro de la empresa y me comprometo con ella.	4.4	4.8
5	Conozco los objetivos y resultados de la empresa en el ámbito local.	4.0	3.9
6	Conozco los objetivos y resultados de la empresa en el ámbito nacional.	3.6	3.3
7	Me interesa conocer la situación actual de la compañía en el mercado.	4.8	4.4
8	Tengo herramientas de información que me permiten saber a qué se dedica la compañía.	4.2	4.1
9	Encuentro la información necesaria para hacer mi trabajo.	3.7	4.4
10	Gracias a la comunicación interna de la organización conozco la filosofía de la compañía (misión, visión, metas).	3.7	4.2

Tabla 1. Explicación de gráfica 1

→ El factor evaluado que presenta mayor deficiencia en la parte administrativa, es el conocimiento de campañas de comunicación interna. El promedio arrojado es de 2.7, lo que indica que es demasiado bajo el personal administrativo que conoce la comunicación interna de la organización. En este punto habría que preguntarse si realmente el problema es el desconocimiento o la falta de estrategias de comunicación interna.

En el departamento operativo este elemento refleja un promedio de 3.5. Estos trabajadores si tienen conocimiento de las estrategias que se han realizado, sin embargo, este resultado no es el ideal. Vale la pena, resaltar que la diferencia entre el área administrativa y la operativa es notoria.

Cuando se le pregunto sobre este aspecto a la jefe de gestión humana, explica que muchas veces los administrativos no se preocupan por observar o leer los correos electrónicos que no tienen relación con su trabajo, pues la falta de tiempo es el día a día. Por el contrario, los operarios están pendientes de las actividades propuestas, acuden constantemente al tablón de anuncios.

- Otro elemento que refleja un promedio muy bajo entre los encuestados administrativos es el conocimiento de campañas de Responsabilidad Social Empresarial pues el resultado equivale a 2.9. Por otro lado los miembros del área operativa reflejan un resultado de 3.8, esto indica que casi todos conocen que hace la compañía por el medio ambiente y la sociedad.

Sin embargo, Lincoln Electric ha realizado pocas campañas de esta índole y no han sido recientemente, así que se evidencia una falta de conocimiento por parte de los operarios de lo que es una empresa socialmente responsable. Carolina Londoño, también comparte la percepción del área administrativa, pues el rubro de Responsabilidad Social, ha pasado a un segundo plano.

- El conocimiento de los objetivos y resultados de Lincoln Electric en el ámbito nacional arrojó un resultado de 3.6 sobre 5.0, lo cual significa que las personas de los departamentos administrativos, sólo están enterándose lo suficiente de lo que pasa en su espacio inmediato y muy poco de los demás puntos de la organización. El personal operativo, tuvo en este elemento un promedio de 3.3, percepción que se repite en relación con los administrativos.
- Las personas administrativas no están seguras de encontrar la información necesaria para hacer su trabajo. El 3.7 sobre 5.0 que arroja este elemento, indica que algo está fallando en la transmisión de la información para hacer un trabajo bien hecho, a tiempo, de calidad y sin complicaciones. Mientras que para el área operativa este ítem tiene un

promedio de 4.4, Carolina Londoño explica que se debe a que en este departamento la información que se necesita de otros es muy escasa, cada operario conoce como debe hacer su procedimiento.

→ El promedio de 3.7 en la pregunta que hace referencia al conocimiento de la filosofía de la compañía gracias a la comunicación interna desarrollada, indica que el personal administrativo conoce la filosofía de la compañía pero no siempre gracias a la comunicación interna. Lo que indica que aunque la conocen no la aplican, la jefe de Gestión Humana, expone que no se hace una labor constante por transmitir la filosofía corporativa, tan sólo en la inducción se les hace un resumen de lo que es la empresa, todo lo van aprendiendo sobre la marcha.

○ **BLOQUE N.2: Pregunta 11**

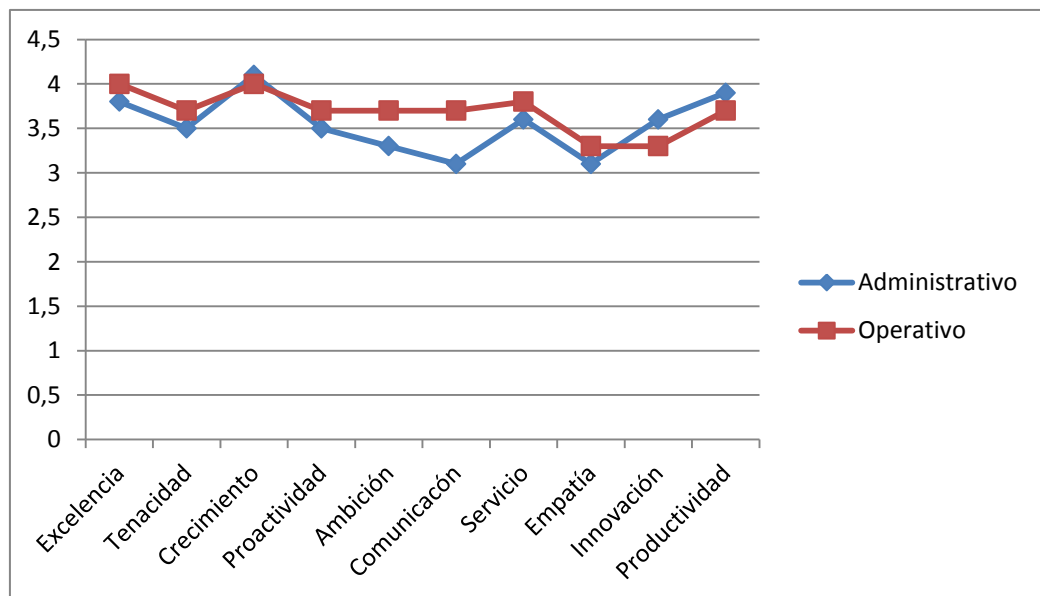


Gráfico 2. Tabulación pregunta número 11

PREGUNTA N. 11	VALOR	$\bar{X}$ ADMIN.	$\bar{X}$ OPERARIOS
A cada uno de los siguientes valores asigne un valor numérico de 1 a 5 (siendo 1	Excelencia	3.8	4.0
	Tenacidad	3.5	3.7
	Crecimiento	4.1	4.0
	Proactividad	3.5	3.7
	Ambición	3.3	3.7
	Comunicación	3.1	3.7

poco importante y 5 muy importante) de acuerdo a la importancia de cada uno de estos al interior de la organización.	Servicio	3.6	3.8
	Empatía	3.1	3.3
	Innovación	3.6	3.3
	Productividad	3.9	3.7

Tabla 2. Explicación gráfica número 2

- Tan sólo el valor crecimiento y productividad superan el promedio de 3.8. Esto ratifica que la filosofía no es bien conocida ni por el área administrativa ni por el departamento operativo, en el cual nuevamente el crecimiento, y la excelencia son los valores que se perciben con mayor importancia y conocimiento.

Teniendo en cuenta que los valores organizacionales son criterios, estándares o principios claves generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables. Para Jones (2008) lo primero que se debe hacer es determinar qué valores se van a catalogar como terminales (resultado deseado que las personas buscan alcanzar), y cuales como instrumentales (un estilo de comportamiento deseado).

En el caso Lincoln Electric observamos que todos los valores se inclinan a ser valores terminales como por ejemplo la excelencia, el crecimiento, el respeto, la calidad, la proactividad, etc. Pero se ha olvidado los estilos de comportamiento que se deben fomentar, de estos depende la consecución del valor terminal.

Por ejemplo en Lincoln el valor terminal de la innovación puede lograrse a través de los valores instrumentales como trabajo duro, creatividad y la disposición a asumir riesgos.

○ **BLOQUE N.3: Pregunta 12**

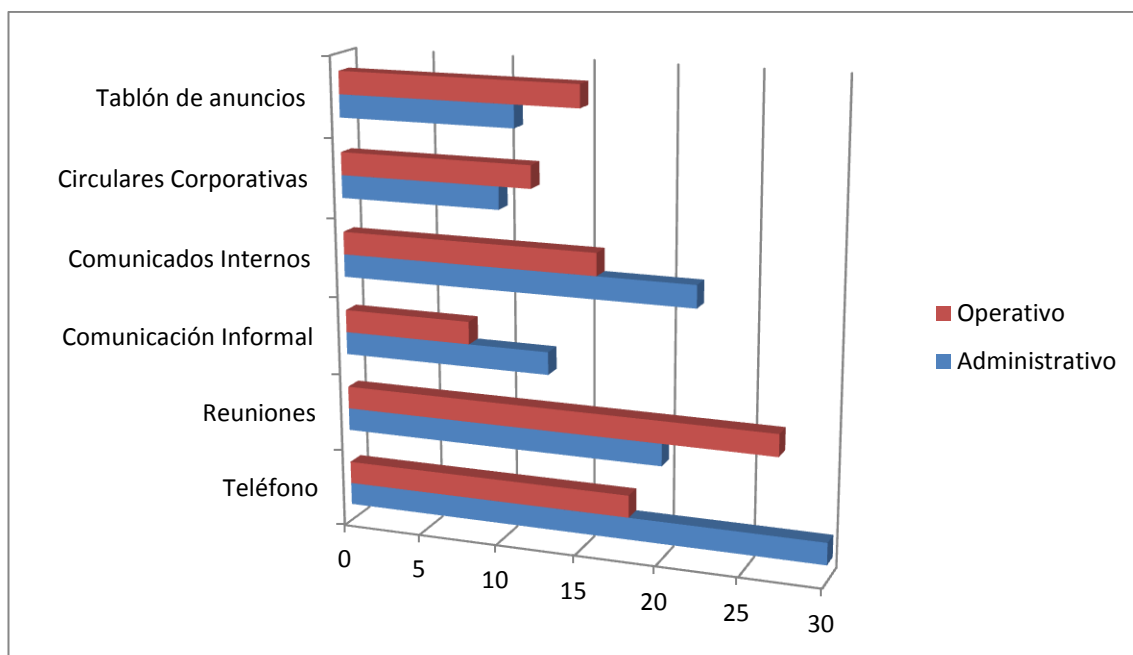


Gráfico 3. Tabulación pregunta 12

<b>PREGUNTA N. 12</b>	<b>VALOR</b>	<b><math>\bar{X}</math> ADMIN.</b>	<b><math>\bar{X}</math> OPERARIOS</b>
Marque con una X cuáles de los siguientes son los canales de comunicación que utiliza en la compañía para obtener información.	Teléfono	30	18
	Reuniones	20	27
	Comunicación Informal	13	8
	Comunicados Internos	22	16
	Circulares corporativas	10	11
	Tablón de anuncios	11	15

Tabla 3. Explicación gráfico 3

➔ Para ambas áreas los canales que más utilizan son 3 principalmente: teléfono, reuniones y comunicados internos. En este punto encontramos que son los medios tradicionales los predilectos y que el contacto cara a cara es sumamente importante en esta organización.

○ **BLOQUE N.4: Pregunta 13**

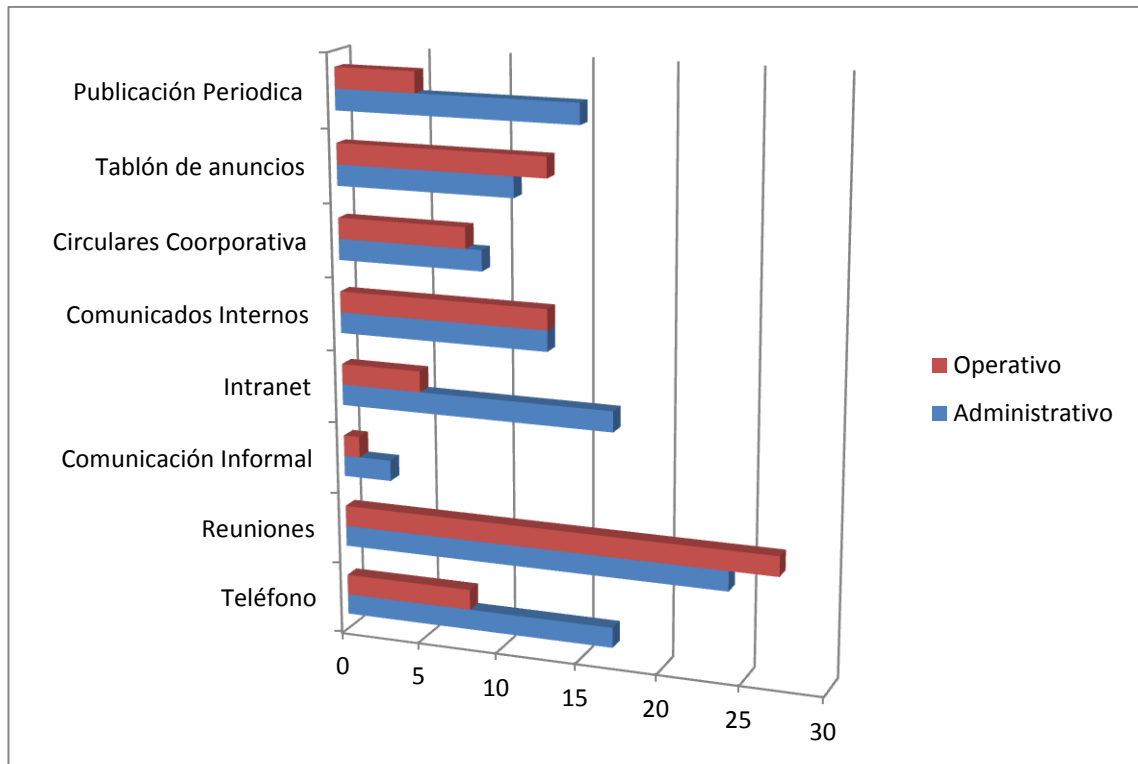


Gráfico 4. Tabulación pregunta 13

<b>PREGUNTA N. 13</b>	<b>VALOR</b>	<b><math>\bar{X}</math> ADMIN.</b>	<b><math>\bar{X}</math> OPERARIOS</b>
Marque con una X cuáles de los siguientes canales de información	Teléfono	17	8
	Reuniones	24	27
	Comunicación Informal	3	1
	Intranet	17	5
	Comunicados Internos	13	13
	Circulares Corporativas	9	8

considera que podrían ser más efectivos.	Tablón de anuncios	11	13
	Publicación periódica	15	5

Tabla 4. Explicación gráfico n. 4

→ En esta pregunta que busca evidenciar cuales medios de comunicación los colaboradores de Lincoln Electric consideran que son más efectivos para sus labores, los encuentros cara a cara vuelven a tener un puntaje mayor que los demás medios planteados.

Por otro lado, medios como la intranet y algún tipo de publicación periódica son aquellos que el personal administrativo considera que están faltando. Y aunque para los operarios no es primordial tener una publicación periódica como medio de comunicación interna, teniendo en cuenta que es la planta de producción su lugar de trabajo, es necesario crear un medio físico para que se enteren de las novedades de la organización.

○ **BLOQUE N.5: De la pregunta 14 a la 22**

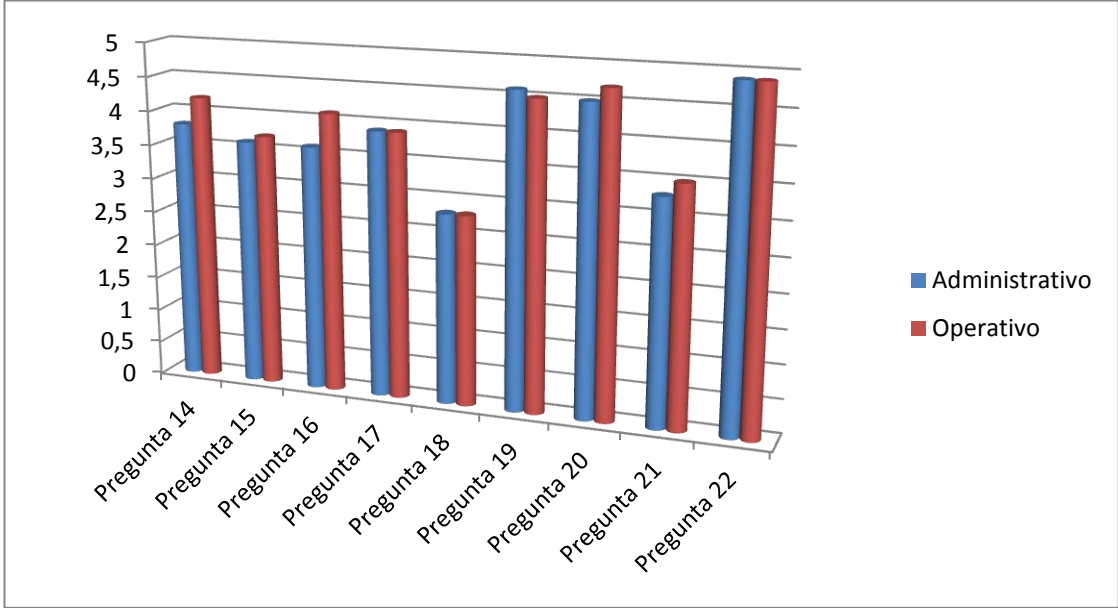


Gráfico 5. Tabulación de la pregunta 14 a la 22

N. DE PREGUNTA	PREGUNTA	$\bar{X}$ ADMIN.	$\bar{X}$ OPERARIOS
14	Cuando tengo una dificultad se ha quién me debo dirigir.	3.8	4.2
15	Considero que tengo libertad para expresar mis opiniones en cuanto al trabajo sin temor a represalias de mis jefes.	3.6	3.7
16	Tengo alto grado de satisfacción con respecto al trato que recibo de mis superiores.	3.6	4.1
17	La comunicación con mis jefes surge espontáneamente.	3.9	3.9
18	Tengo que esperar a las reuniones para expresarme.	2.8	2.8
19	Mi trabajo contribuye al logro de objetivos comunes con mis compañeros de trabajo.	4.6	4.5
20	Disfruto usando mis habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias.	4.5	4.7
21	Recibo capacitaciones por parte de la institución.	3.3	3.5
22	Creo que es importante recibir capacitaciones.	4.9	4.9

Tabla N. 5. Explicación gráfico 5

- ➔ La valoración de 3.8 en la afirmación: cuando tengo una dificultad sé a quién me debo dirigir, indica que no existe total claridad de los procesos y funciones de los compañeros de trabajo, en la parte administrativa, por ende se dificulta la resolución de problemas.
- ➔ Los aspectos referentes a la libertad que se tiene para expresar opiniones sin temor a represalias, reflejan un resultado de 3.6 sobre 5.0. Esto indica que dentro del personal administrativo y operativo, pues en



la misma pregunta se obtuvo un promedio de 3.7, no existe la tranquilidad para exponer ideas adversas.

Carolina Londoño, expone que esto se debe a que los procesos ya se encuentran en un manual de procesos establecido y en este punto la gente lo asocia con el saltarse pasos dentro de un conducto regular, lo cual no es posible, y por esto se sienten cohibidos. Carolina se atreve a asegurar lo anterior en base a que existe un comité de convivencia y un sindicato que vela por los intereses de los trabajadores.

- ➔ De igual manera el personal administrativo percibe que el trato recibido por parte de los superiores no es el adecuado, pues el promedio de 3.6 en esta pregunta refleja una inconformidad. La jefe del área de Gestión Humana, corrobora este resultado, exponiendo que son constantes las quejas de tratos inadecuados, tanto de manera escrita como verbal, lo que se traduce en espacios de trabajos tensos y mayor rotación de personal.
- ➔ El promedio de 3.3 y 3.5, en el departamento administrativo y operativo, respectivamente, en la pregunta que evalúa las capacitaciones dadas a los miembros del equipo, significa que si se dan capacitaciones pero en un bajo nivel y que puede no ser suficiente.

Sin embargo, Londoño relata que sí se capacita constantemente a la gente pero que cuando se les pregunta a todos, se les olvida la gran inversión que realiza la empresa. Teniendo en cuenta esto, la respuesta revela que las personas no tienen claro por qué y para qué se les capacita, por lo que una jornada de aprendizaje pasa desapercibida.

○ **BLOQUE N. 6: De la pregunta 23 a la 31**

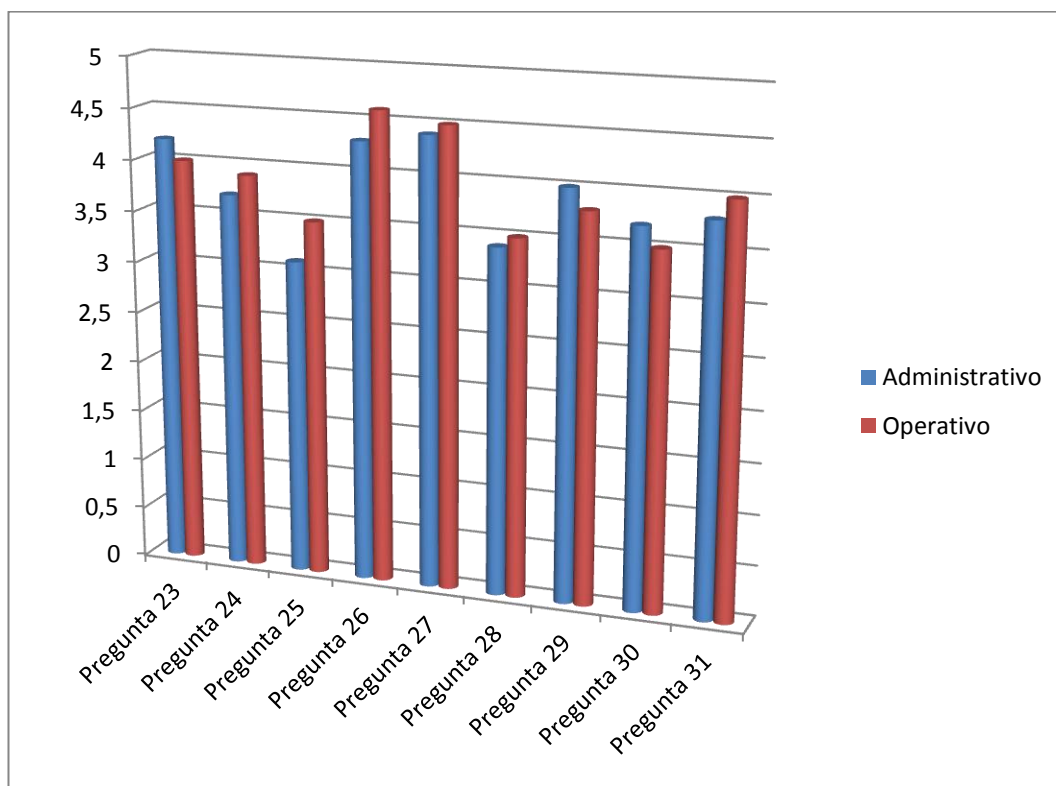


Gráfico 6. Tabulación de la pregunta 23 a la 31

N. DE PREGUNTA	PREGUNTA	$\bar{X}$ ADMIN.	$\bar{X}$ OPERARIOS
23	Mi jefe inmediato se interesa por conocer y resolver los problemas de mi área laboral.	4.2	4.0
24	Recibo los resultados de la supervisión de mi trabajo como retroalimentación.	3.7	3.9
25	En mi institución se reconocen los esfuerzos de eficiencia	3.1	3.5
26	Mi trabajo contribuye con la buena imagen que tiene la institución antes sus usuarios.	4.3	4.6
27	Conozco por qué mi trabajo es orientado al cliente.	4.4	4.5

28	Las informaciones oficiales llegan a tiempo.	3.4	3.5
29	Entiendo cuándo en la compañía se está viviendo un momento de crisis.	4.0	3.8
30	Sé cómo enfrentar una posible crisis.	3.7	3.5
31	Me siento muy satisfecho en relación con las oportunidades que tengo para aplicar mi creatividad e iniciativa en mí trabajo.	3.8	4.0

Tabla 6. Explicación gráfico n. 6

- ➔ La afirmación referente a la obtención de la retroalimentación del trabajo evaluado obtuvo un resultado de 3.7, esto indica que aunque si se da retroalimentación a las personas miembros del departamento administrativo, no es suficiente y es un aspecto importante pues todos deben tener conocimiento de que es lo que hacen bien, regular o mal.

Carolina Londoño, expone que esta situación se evidencia porque si bien es cierto que se realiza una reunión de gerencia una vez al mes, sólo asisten los jefes de área, quienes ocasionalmente transmiten a su equipo de trabajo los resultados de estos encuentros. Generalmente, todo se va diciendo sobre la marcha.

- ➔ La percepción tanto del área administrativa como del área operativa es que sus esfuerzos y eficiencia no son altamente reconocidos por la institución, pues la valoración de 3.1 del personal administrativo y la de 3.5 en los operarios, evidencia un grado de satisfacción bajo.

Lo anterior se debe a que no se han establecido metas personales y grupales, por lo tanto a veces se torna difícil medir cuando se están superando las expectativas laborales de cada uno de los miembros de la organización. Para Carolina Londoño, muchas veces el compromiso que se tiene, es considerado como algo por lo que se está pagando.

- ➔ Para el personal de los dos departamentos el grado de satisfacción respecto a la entrega de las informaciones oficiales no es tan bueno. El promedio de 3.4 para los administrativos y 3.5 para los operarios, refleja que no siempre llegan a tiempo las informaciones de gerencia o de casa matriz.

Lo anterior se experimenta por la falta de tiempo de los altos mandos, según Carolina Londoño.

- Aunque la mayoría del personal operativo comprende cuando se está vivenciando un momento de crisis en la organización, no es suficiente el conocimiento pues el resultado obtenido es de 3.8. Adicionalmente, no se está gestionando correctamente como debería ser su actuar cuando esta suceda, pues el promedio de respuestas obtenidas es 3.5 para operarios, y 3.7 para administrativos. Lo anterior indica que no están 100% preparados.

Londoño afirma que cuando se atraviesa por un momento de crisis se guarda silencio para evitar el pánico. La gente se entera de que algo anda mal porque comienzan los despidos.

- El promedio de 3.8 en la pregunta que evalúa la satisfacción experimentada por las personas del área administrativa en cuanto a las oportunidades que se tienen para aplicar creatividad e iniciativa, indica que si se tienen las oportunidades pero no siempre. Esto se debe a que muchas labores son mecánicas, es decir, son procedimientos estandarizados o que sólo tienen una manera de hacerse, según cuenta Carolina Londoño.

## **CAPÍTULO TRES: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN LINCOLN SOLDADURAS DE COLOMBIA**

### **3.1 Misión**

A la luz de lo expuesto en el marco teórico para mejorar el clima laboral es importante gestionar diferentes tácticas acordes a las falencias detectadas. Según lo expuesto en el marco teórico del presente trabajo, paulatinamente se incorporarán estrategias que irán mejorando poco a poco el entorno laboral y afianzando la identidad de la organización. Lo anterior no es algo inmediato sino que debe ser entendido como un proceso, al cual debe hacerse seguimiento y mejorarlo constantemente.

La misión fundamental del cuidadoso planteamiento y desarrollo de estrategias comunicativas, es estandarizar procesos en los cuales la comunicación se dé de manera natural y adecuada en todos los niveles de la organización, garantizando la calidad en dichos procesos

### **3.2 Objetivos**

- Generar una cultura organizacional que sea el punto de partida de toda gestión.
- Impulsar la participación de todo el recurso humano de la organización en las actividades planteadas, no solo laborales sino de integración.
- Promover la innovación a partir del conocimiento específico que se tiene en cada área.
- Mejorar la comunicación entre áreas fomentando la retroalimentación y el trabajo en equipo.
- Crear escenarios y actividades que promuevan la motivación de los colaboradores en pro de mejorar la productividad y competitividad de la organización en general.
- Alinear todos los esfuerzos hacia un mismo objetivo corporativo con la intención de que la consecución de metas individuales se conviertan en un esfuerzo colectivo.

### 3.3 Diseño de estrategias

Las presentes estrategias se plantean después de socializar los resultados del diagnóstico con el Gerente de Lincoln Soldaduras de Colombia, Lou Mendoza. En virtud de lo anterior, las actividades propuestas están muy acordes a la realidad y muy arraigada a lo que la empresa considera importante y con la capacidad de invertir.

- *Cultura Corporativa*

Como ya se ha mencionado en este trabajo, la cultura corporativa es algo transversal a toda organización, porque debe presentarse en todos los ámbitos de la organización, en toda actividad y en todo momento.

Lo primero que debe abordarse es la re-construcción de la cultura corporativa. Pero ¿por qué reconstrucción?, la respuesta es que aunque ya se ha creado una cultura corporativa durante los seis años de Lincoln Electric en Colombia, los resultados evidencian que el principal problema es que ésta no se encuentra afianzada, o por lo menos no está tan clara.

1. Tanto los valores terminales como instrumentales, explicados en el marco teórico, deben estar por escrito pues éstos no se pueden dar como supuestos. La propuesta es crear un manual interno de protocolo donde se coloquen las reglas claves.

Hay que tener en cuenta que no sólo es crear un instrumento, sino que es indispensable buscar la manera de socializarlo, y velar porque cada empleado lo asuma, inicialmente, como un requisito, pero diariamente lo interiorice para que se vuelva un modo de vida, en el cual las personas que lo comparten puedan llegar a identificarse fuertemente con la compañía. Lo anterior permite suavizar las interacciones entre los integrantes de una organización.

Para lograr lo anterior, el instrumento debe ser una herramienta creativa. La propuesta es crear un personaje que represente la organización; posteriormente hacer una historieta o comic en el cual este personaje vivencie y aplique los valores de la organización.

2. Lo segundo es realizar un video institucional en el cual los protagonistas sean los mismos trabajadores y allí expliquen cual es la cultura corporativa y de qué manera la aplican en sus lugares de trabajo. Adicionalmente se pueden tener piezas comunicativas permanentes que recuerden las principales normas de protocolo que se establecen en el manual.

3. Para estar seguros de la continuidad del proceso de sensibilización de los miembros de la organización, dentro del horario de las capacitaciones planteadas, se debe abrir un espacio para instruir a los trabajadores sobre la cultura y filosofía corporativa, la importancia de aplicar ésta en su cotidianidad, y de la misma manera evaluar cómo ha sido el progreso hacia la reconstrucción de la identidad.

4. Los valores corporativos también se ven reflejados en el lenguaje organizacional. Algunos de los miembros de la parte administrativa consideran que desde su forma de ser no están comunicando nada de lo que es la empresa en el exterior.

La propuesta es uniformar al personal administrativo con prendas que reflejen la identidad de la marca. Cabe resaltar que los operarios tienen dotación que los identifica como miembros de Lincoln Electric.

Lo anterior se propone a la luz de lo mencionado por Van Riel (1997), quien considera importante que uno de los elementos para el buen desarrollo de la personalidad e identidad de una organización, son los símbolos. Sin duda alguna el uniforme es un símbolo que permite identificación por parte de los miembros de la organización y el público en general.

- *Motivación e integración*

Sin duda alguna lo que más motiva a un trabajador es el obtener reconocimientos y recompensas por el cumplimiento de sus metas, según lo expuesto en el marco teórico. Los incentivos que se les pueden entregar a las partes interesadas son compensaciones tanto monetarias como no monetarias.

1. Aunque en la compañía no se tienen unos lineamientos definidos para decir quien o quienes se destacan en sus labores, dentro del área de ventas si se podría rápidamente agrupar una serie de requisitos para catalogar a un trabajador con un mejor desempeño que los otros, lo anterior en razón de que esta área se maneja por tangibles más cuantificables como ventas y consecución de nuevos clientes. Por tal razón, la propuesta es comenzar desde el área comercial a implementar un programa pensado en destacar la excelencia y el compromiso de la gente.

Una iniciativa que responda al nombre el vendedor de la semana, busca que semanalmente se elija a un trabajador sobresaliente por su labor, el cual se dará a conocer a través de los medios de comunicación de la organización. Adicionalmente se la hará entrega de un obsequio de

carácter no monetario y la posibilidad de que participe en una lotería trimestral, cuya recompensa será aún mayor.

**2.** Para complementar el punto anterior se puede diseñar e implementar una evaluación de desempeño que permita delimitar metas individuales y grupales, para que todas las áreas de la organización sepan cómo evaluar y cómo serán evaluados. Esto también permitirá una mejora en la retroalimentación y en la recompensa por un trabajo bien hecho.

**3.** Las actividades de integración son necesarias. La propuesta es hacer eventos de integración en las fechas importantes del año como el día del amor y la amistad, Halloween, y la celebración de Navidad conjunta a la del año que termina. Por eventos no se hace referencia a algo complejo, se puede hacer un desayuno, un almuerzo o una cena, algo sencillo que refleje el compromiso de la empresa con todos los miembros de la organización. Adicionalmente, se pueden decorar las instalaciones de la organización con elementos alusivos a estas fechas y promover concursos para que todos participen. Durante otras fechas como el día de la mujer, del hombre, de la madre, del padre, tantas otras fechas, que aunque son comerciales, han alcanzado auge y popularidad, se pueden hacer menciones de felicitación a través de los medios de comunicación interna.

- *Obtención de la información:*

La obtención de la información es una pieza clave en el correcto flujo de información en las organizaciones, por esto facilitar medios para el acceso a ésta, se hace indispensable.

**1.** Muchas son las ocasiones en las cuales los trabajadores de Lincoln no saben a quién recurrir ante una dificultad o no tienen conocimiento de quién posee determinada información. Para resolver lo anterior, la propuesta es desarrollar un manual de procesos en el cual se especifique la responsabilidad y función de cada uno de los departamentos, su composición y los miembros, las reglas que deben seguir y quien los supervisa.

**2.** Es importante que todos los miembros de la organización conozcan lo que es la organización en todos los ámbitos: local; nacional; proyectos; eventos; reconocimientos; relación con los trabajadores, con los proveedores, con los clientes, con la sociedad, con el medio ambiente, con el gobierno, en fin, una cantidad de elementos que hacen parte del entorno organizacional pero cuya gestión es desconocida. Para solucionar este desconocimiento, la propuesta es hacer una revista interna, llamada Lincoln Soldarte con una periodicidad trimestral, que contenga toda la



información que es de interés para el público interno con el ánimo de entregar a los miembros de Lincoln Electric una visión global de lo que es su organización, y cómo su contribución ayuda al crecimiento de la compañía y de sí mismos.

**3.** Sin duda alguna el tablón de anuncios es un medio de comunicación sobrevalorado por su sencillez. Aunque no es el medio de comunicación más utilizado, el diagnóstico revela que se encuentra entre los primeros cinco con mayor uso por el personal operativo. Esto se debe a que se encuentra a la vista en cualquier momento. Por lo anterior es importante optimizar el uso que se le da, haciéndolo más grande, más llamativo, con información relevante, más elegante que no parezca un simple cartelera, y ubicándolo en espacios estratégico donde todo el personal este obligado a verlo.

**4.** Adicionalmente, el correo electrónico es una herramienta importante para el personal administrativo, la propuesta también es optimizar su uso haciendo que los comunicados internos sean más creativos y despierte interés leerlos, pues muchas veces esta importante información pasa desapercibida porque no es llamativa leerlas.

**5.** Muchos de los miembros de Lincoln Electric no saben identificar ni abordar momentos de crisis. La propuesta es una reunión con los altos directivos para determinar qué es una crisis y qué hacer ante ella, posteriormente se desarrollará un comité encargado que sepa manejar las situaciones de crisis tanto interna como externamente. Adicionalmente, se realizará un manual de crisis para todo el personal, tanto operativo como administrativo, donde se indique las posibles situaciones de crisis y como se manejarán.

### 3.4 Cronograma

		2012																																
		ACTIVIDADES																																
		FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
		SEMANA																																
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
CULTURA CORPORATIVA	MANUAL DE ESTILO CORPORATIVO	Diseño de personaje representativo																																
		Creación comico o historieta																																
		Impresión de los manuales																																
		Redacción de guion para video institucional																																
	VIDEO INSTITUCIONAL	Selección locaciones video Inst.																																
		Grabación de entrevistas e imágenes de apoyo																																
		Toma de fotografías para video institucional																																
		Edición de video institucional																																
	SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN VALORES	Diseño de piezas comunicativas permanentes (afisivas a lo estipulado en el manual)																																
		Impresión de las piezas de comunicación																																
		Socialización de manual corporativo, video institucional y piezas comunicativas con los miembros de la organización.																																
		Capacitación cultura y filosofía corporativa																																
	LENGUAJE CORPORATIVO	Reunión con empresa de confección de uniformes																																
		Toma de medidas / uniformes area administrativa																																
		Entrega Uniformes																																
	MOTIVACIÓN E INTEGRACIÓN	CAMPANA MEJOR EMPLEADO	Compra de los obsequios para los ganadores																															
Elección del vendedor de la semana																																		
Publicación del mejor vendedor en los medios de la organización																																		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Entrega de obsequio al mejor vendedor																																
		Lotería Trimestral mejor vendedor																																
		Diseño evaluación de desempeño																																
FECHAS DEL AÑO	Socialización evaluación de desempeño																																	
	Implementación evaluación de desempeño																																	
	Preparación fechas importantes del año																																	
INFORMACIÓN	MANUAL DE PROCESOS	Celebración fechas importantes																																
		Investigación de los procesos con cada jefe																																
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Redacción de manual																																
		Impresión de manual																																
		Investigación y redacción de contenidos																																
		Diseño de revista Lincoln Soldate																																
		Impresión Revista Lincoln Soldate																																
		Publicación revista Lincoln Soldate																																
	COMITÉ DE CRISIS	Optimización tablón de anuncios																																
		Optimización correo electrónico																																
	Reunión con los gerentes de área																																	
	Selección miembros del comité de crisis																																	
	Presentación al personal de la empresa																																	
	Elaboración manual de crisis																																	
	Impresión manual																																	
	Entrega manual de crisis																																	

### 3.5 Presupuesto

	SEMANA	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
MANUAL DE ESTILO CORPORATIVO	Diseño de personaje representativo	1	2000000	2000000
	Creación comic o historieta	1	2000000	2000000
	Impresión de los manuales	200	6000	1200000
VIDEO INSTITUCIONAL	Compra cámara de video	1	1500000	1500000
	Edición de video institucional	1	1000000	1000000
SENSIBILIZACION Y SOCIALIZACION VALORES	Impresión de las piezas de comunicación permanentes (alusivas a lo estipulado en el manual)	200	6000	1200000
	Refigerio capacitación cultura y filosofía corporativa	130	3500	455000
UNIFORMES	Camisa uniforme	260	19500	5070000
	Pantalón uniforme	260	23500	6110000
VENDEDOR DE LA SEMANA	Compra de los obsequios para los ganadores	20	8000	160000
FECHAS DEL AÑO	Presupuesto para celebración de cada fecha importante del año	7	600000	4200000
MANUAL DE PROCESOS	Impresión de manual de procesos	200	6000	1200000
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Impresión Revista Lincoln Soldarte	40	12000	480000
COMITÉ DE CRISIS	Almuerzo con los gerentes para temas relacionados con comité de crisis	6	7800	46800
	Impresión manual de crisis	200	6000	1200000
	Otros (papelería, materiales)			1000000
<b>TOTAL</b>				<b>28821800</b>

## CONCLUSIONES

- ✓ En términos generales los resultados arrojados por el diagnóstico reflejan un estado crítico ni situaciones imposibles de resolver, pero si claramente se evidencian varios elementos por mejorar, cuya raíz son los flujos de comunicación inconclusos o inexistentes.
- ✓ Aunque Lincoln Electric tiene actividad en diferentes puntos del país, el diagnóstico revela que los colaboradores no conocen lo que sucede en la compañía en estos lugares. A la luz de lo expuesto en el marco teórico, es importante que los miembros de una organización tengan una visión completa de lo que su labor aporta en el desarrollo de la empresa.
- ✓ Lincoln tiene una cultura y filosofía ya establecidas, sin embargo el diagnóstico refleja un conocimiento parcial, en los dos niveles analizados en el presente trabajo, lo cual no es suficiente. En el marco teórico se expone que es primordial que los miembros de la organización se sientan familiarizados, y no ajenos, con los valores corporativos para que reflejen lo que la organización desea proyectar. Lo anterior se logra con una adecuada gestión de la comunicación.
- ✓ El desconocimiento parte de que ya todo se encuentra claro porque se entrega un código de ética y se hace una inducción de ingreso, referente a la cultura y valores corporativos. Es necesario fomentar campañas de sensibilización y socialización porque las personas tienden a adoptar lo que creen que está bien sin detenerse a mirar la raíz del asunto. Lo anterior puede traducirse en la adopción de posiciones contrarias a las de la organización.
- ✓ El clima organizacional percibido por la mayoría de los miembros de la organización, es un ambiente que a veces se hace tenso por el miedo a manifestar opiniones y el trato hostil que se maneja bajo algunas circunstancias. Lo anterior altera el ambiente organizacional y la posición frente a las tareas a realizar, a partir de las estrategias de comunicación, se debe fomentar la participación y el respeto para obtener el máximo desempeño del personal sin necesidad de presiones.

- ✓ Lincoln Electric necesita estrategias de comunicación internas, porque existen flujos de comunicación deficientes que convierten un problema de desinformación en un problema de cultura corporativa y poco reconocimiento de la organización en sus ámbitos no operativos.

## REFERENCIAS

ANDRADE, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. Capítulo uno: Definición y alcance de la comunicación organizacional. España: Netbiblo.

BELTRÁN, J. (1998) [citado en comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones, 2011]. Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Bogotá: 3R Editores.

BENAVIDES, J. et al: La Comunicación. *En torno a la filosofía de la comunicación*. España: Universidad Pontificia Comillas de Madrid

CAPRIOTTI, P. (2008). Planificación Estratégica de la imagen corporativa. Tercera edición. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

COSTA, J. et al (2000) [citado en Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber, 2008]. Comunicación empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. Barcelona: Gestión 2000

DIEZ, S. (2006). Técnicas de comunicación: La Comunicación en la empresa. España: Ideas Propias Editorial.

ELIAS, J. y MASCARAY J. (2003). Más allá de la comunicación interna: La intercomunicación. Barcelona: Gestión 2000.

ENRIQUE, A. et al (2008). La Planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Unv. Autónoma de Barcelona.

ETXEARRIA, J. (2003). El departamento de comunicación en la empresa. Obtenido del URL: <http://www.komunika.info/articulos/com-institucional/el-departamento-de-comunicacin-en-la-empresa/comment-page-1/>. Accedido en 10 de agosto de 2012.

GEURSEN, G. (1990). [ citado en Comunicación Corporativa, 1997]. Een bazewind op gypen. Conceptontwikkeling in de reclame. Leiden: Stenfes Kroese Uitgevers.

GUZMAN DE REYES, A. et al (2006). Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial. Chía: Universidad de la Sabana, ECOE Ediciones.

HEFTING, P. (s/f) [citado en Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber, 2008]. Identidad Corporativa: la primera comunicación empresarial. Disponible en URL: [www.muieresdemepresa.com](http://www.muieresdemepresa.com). Consultado el 5 de mayo de 2003.

JONES, G. (2008). Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones. Capítulo uno: Organizaciones y efectividad organizacional. Quinta edición. México: Pearson Educación.

KUBR, M. (2008). La consultoría de empresas: Guía para la profesión. Capítulo 8: Diagnóstico. Tercera edición. México: Limusa

LACASA, A. (2004). Gestión de la Comunicación Empresarial. España: Ediciones gestión 2000.

LESSEM, R. (1992). Gestión de la cultura corporativa. Capítulo uno: Introducción a la cultura corporativa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

NIÑO, V. (2007). Fundamentos de semiótica y lingüística. Capítulo segundo: Los sistemas de comunicación y significación. Colombia: ECOE ediciones,

OCAMPO, M. et al. (2011). Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Segunda edición. Chía: Universidad de la Sabana, ECOE Ediciones.

OLLINS, W. (1988) [ citado en Comunicación Corporativa, 1997]. Corporate Identity: Making business strategy visible through design. London: Thames & Hudson

PÜMPIN, C. y GARCÍA S. (1993). Estrategia empresarial: Como implementar la estrategia en la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

REBEIL, A. y RUIZ, C. (2000). El poder de la comunicación en las organizaciones. Capitulo Uno: El perfil del comunicador organizacional en el mercado. México: Plaza y Valdes

RODRIGUEZ, V. ( 2008). Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber. Capitulo tres: Identidad, Cultura, Imagen, Reputacion. Santiago: Rill Editores.

VAN RIEL, C. (1997). Comunicación corporativa. *Un programa eficaz se identidad corporativa*. Madrid: PRENTICE HALL.



## ANEXO

A continuación las fotografías de la actividad para llevar a cabo el diagnóstico:

